



Organisationsstrukturen in Sportverbänden im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen

Dargestellt am Beispiel des Deutschen Golf Verbandes e.V.

von Michael Wagmann

Sportverbände sind – wie viele mitgliedschaftlich organisierte Vereinigungen – mit sich stark verändernden Rahmenbedingungen konfrontiert. Neben der Herausforderung eines zunehmenden Veränderungstempos der Umwelt steigen gleichzeitig die Ansprüche von Gesellschaft und Verbandsmitgliedern. Strategische Planung, Organisation und Kontrolle werden als Kernaufgaben einer modernen Verbandsführung identifiziert, wobei Dienstleistungsorientierung sowie das Management von Mitgliederangelegenheiten von zentraler Bedeutung sind. Die Verbandsgeschäftsführung muss dadurch ein ständiges Augenmerk auf aktuelle Veränderungen der Umfeldbedingungen richten, neue Herausforderungen für das Verbandsgeschehen ableiten und Handlungsinitiativen ergreifen (vgl. Witt, D. u. a. (2006), Herausforderung Verbändemanagement: Handlungsfelder und Strategien. S. 49). Dies gilt auch für den Deutschen Golf Verband e. V.

Kurzporträt des Deutschen Golf Verbandes e. V. (DGV)

Als der DGV am 26. Mai 1907 von acht deutschen Golfclubs in Hamburg gegründet wurde, existierten in Großbritannien schon 2.786 Golfclubs und genauso viele Golfplätze. Aus den überschaubaren Anfängen ist heute einer der bedeutendsten Sportverbände in Deutschland geworden. Er gehört zu den am stärksten wachsenden Sportverbänden in den letzten Jahren und ist mittlerweile der 14.-größte Sportverband in Deutschland. Bis heute ist der DGV als Gründungsmitglied des Deutschen Sport Bundes e.V. allein anerkannter Fachverband für den Golfsport in Deutschland.

Als Dachverband für alle Golfclubs und Golfanlagenbetreiber in Deutschland fördert und regelt er die Ausübung des Golfsports im gesamten Bundesgebiet. In den Organisationen der aktu-

ell 771 DGV-Mitglieder sind mittlerweile 552.388 Golfer aller Altersklassen organisiert, die auf weit über 680 Anlagen ihrem Sport nachgehen (Stand: 31.12.2007). Damit hat sich der Golfsport in den vergangenen Jahren deutlich in Richtung Breitensport entwickelt.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Gesamtorganisation des DGV:

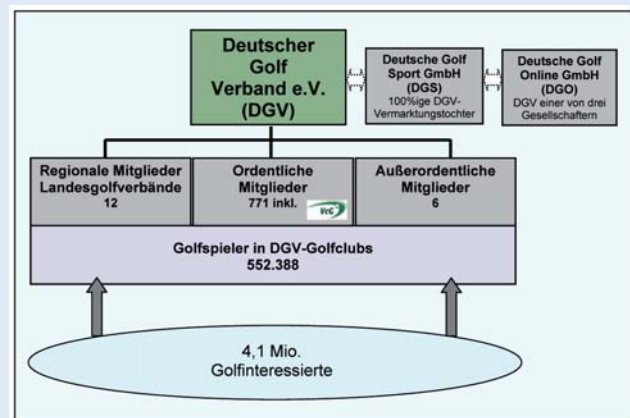


Abb.: Gesamtorganisation des DGV (2008)

Abgrenzung des Begriffes Organisationsstruktur

Dieser Beitrag befasst sich mit den formalen Organisationsstrukturen von Sportverbänden. Der Begriff Organisationsstruktur wird gewöhnlich bezeichnet als die durch generelle Regeln geschaffene Ordnung eines sozialen Systems. Es können drei verschiedene Varianten von Organisationsstrukturen differenziert werden (vgl. Picot, A. u. a. (2005), Organisation. Eine ökonomische Perspektive. S. 24 f.):

- Formale Organisationsstrukturen sind geplante und offiziell verabschiedete Regelungen, die oft kodifiziert sind, beispielsweise in Verordnungen, Organisationshandbüchern und Gesetzen.
- Die faktische Organisationsstruktur ist an dem tatsächlichen Handeln der beteiligten Personen ersichtlich.
- Unter subjektiver Organisationsstruktur versteht man die Interpretation beziehungsweise Wahrnehmung der formalen Organisationsstruktur durch den ökonomischen Akteur.

Formale Strukturen sind auch als ein System von geltenden Regelungen zur Steuerung der Leistung und des Verhaltens der Verbandsangehörigen zu verstehen. Dabei befasst sich die Mikrostruktur mit der Regelung der einzelnen Organisationseinheiten und thematisiert die Arbeitsplatzgestaltung und die Arbeitssysteme mit verschiedenen Zuordnungen von Kompetenzen und Handlungsspielräumen sowie genauen Aufgabenerfüllungs-Prozessen. Die Makrostruktur fokussiert ihr Interesse hingegen auf die Zusammenfassung von Organisationseinheiten zu Strukturformen und -bildern der Sportverbände und deren Verknüpfung zu einem arbeitsteilig funktionierenden Ganzen. Bei der Erfassung der formalen Struktur von Sportverbänden ist jedoch immer mit Interpretationsunterschieden, Perspektiven-differenzen und Mehrdeutigkeiten zu rechnen. Für die Analyse der Makrostruktur spielen Interpretationen und unterschiedliche Perspektiven eine untergeordnete Rolle. Bei Fragen der Mikrostruktur, also bei der genaueren Darstellung über Grundmuster hinaus, nimmt die Bedeutung dieser Faktoren kontinuierlich zu.

Überprüfung der Organisationsstrukturen über eine Betrachtung von Spannungsfeldern im DGV

Nachfolgend wird eine Überprüfung der Organisationsstrukturen des DGV über eine Betrachtung ausgewählter Spannungsfelder innerhalb der DGV-Gesamtorganisation vorgenommen. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf den Interessen der Organisationsangehörigen.

Machtzentren und Konflikte im DGV

Grundsätzlich schaden Spannungen und sogar Konflikte Organisationen nicht, solange sich die einzelnen Gruppen nicht gegenseitig blockieren und so die notwendigen Umstrukturierungen ausbleiben. Konflikte sind der Weiterentwicklung des

Verbandes dienlich, wenn durch die Auseinandersetzung neue Ideen, Kräfte und Anpassungen freigesetzt werden. Optimisten, die ihren Verband für eine „große Familie“ halten, in der alle mit den gleichen Zielen handeln, folgen einer für die Strukturierung und Führung untauglichen Ideologie. Mit einer derartigen Einstellung zum Verband wird das Vorhandensein von Konflikten verschleiert und der Machtanspruch der Interessengruppen, welcher unbedingt in die Konzeption der Strukturen einzubeziehen ist, ignoriert.

Mithilfe einer detaillierten Betrachtung der DGV-Organisationsstruktur können mehrere Machtzentren im DGV identifiziert werden. Jede Gruppe der Organisationsangehörigen bildet ein Machtzentrum. Die vorhandenen Gruppen entwickeln unterschiedliche Eigeninteressen, die sie im verbandlichen Willensbildungsprozess durchzusetzen versuchen. Diese Eigeninteressen sind beispielhaft in der folgenden Abbildung aufgeführt:

Die in Sportverbänden wie dem DGV vorliegende Konstellation verschiedenster Stakeholder bietet eine breite Angriffsfläche für Informationsasymmetrien, wodurch bei einzelnen Gruppen Unzufriedenheit entstehen kann. Dem kann durch eine kontinuierliche Berücksichtigung der Bedürfnisse der Verbandsangehö-

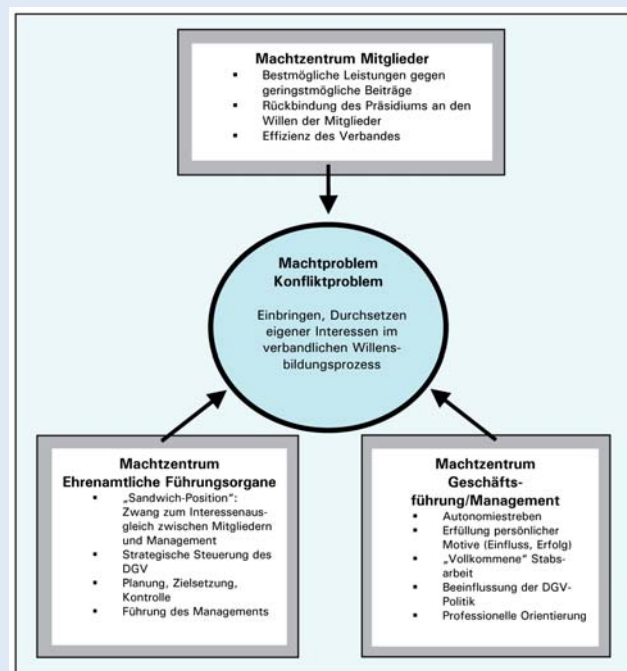


Abb.: Machtzentren und Spannungsfelder im Willensbildungsprozess des DGV (Quelle: In Anlehnung an Schwarz, P. (2005), *Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen*. S. 139)



rigen vorgebeugt werden. Die wichtigsten Anspruchsgruppen des DGV, wie auch bei anderen Verbänden, sind die Mitglieder sowie die haupt- und ehrenamtlich tätigen Mitarbeiter. Sie schreiben dem Verband nur Vertrauenswürdigkeit zu und erkennen die mit einer Mitgliedschaft verbundenen Vorteile als bedeutend an, wenn:

- sie ihre Interessen durch den Verband gewahrt beziehungsweise ihre Ansprüche erfüllt sehen,
- sie im Auftritt des jeweiligen Verbands Kontinuität erkennen,
- ihnen der Gesamtauftritt insgesamt homogen und schlüssig erscheint.

Zur Vermeidung von Konflikten ist daher eine offene Kommunikationspolitik ohne bewusst gesteuerte Informationsasymmetrien unerlässlich.

Zentralismus versus Föderalismus

Das erste Spannungsfeld befasst sich mit der Verteilung von Kompetenzen und Befugnissen innerhalb der DGV-Gesamtdorganisation. Dabei können die beiden Pole Zentralismus und Föderalismus unterschieden werden.

Um festzustellen, ob der DGV ein zentralistischer oder ein föderalistischer Verband ist, werden zuerst die Entscheidungsbefugnisse der regionalen Mitglieder im DGV untersucht. Für die Betrachtung wird die aktuelle Satzung des DGV aus dem Jahr 2006 einbezogen. Bei Abstimmungen und Wahlen im Rahmen der jährlichen Verbandstage haben die Landesgolfverbände (LGV) mit jeweils zehn Stimmen im Vergleich zu den ordentlichen Mitgliedern, die über eine oder zwei Stimmen verfügen, deutlich größeren Einfluss. Jedoch ist durch die Gesamtzahl von 771 ordentlichen Mitgliedern und nur zwölf LGV das Stimmengewicht der LGV verschwindend gering. Zudem ist der Einfluss des Präsidialbeirats, der sich aus den Präsidenten beziehungsweise den 1. Vorsitzenden der LGV zusammensetzt, relativ begrenzt. Seine Zuständigkeiten sind in der DGV-Satzung wie folgt geregelt: Er berät das Präsidium aus Sicht der Landesgolfverbände und koordiniert deren Tätigkeit und ist zuständig für die Zustimmung der Verbandsordnung. Der größte Einfluss der LGV auf die DGV-Verbandspolitik wird nach Einschätzung des Autors durch den Sitz des Vorsitzenden des Präsidialbeirats im DGV-Präsidium ausgeübt.

Im nächsten Schritt werden die Rechte und Entscheidungsbefugnisse der Mitglieder geprüft. Wie bereits erläutert, werden

die Entscheidungen des höchsten DGV-Gremiums, des DGV-Verbandstages, direkt von den Vertretern der DGV-Golfclubs und der LGV getroffen. Der ordentliche Verbandstag stellt ein Entscheidungsgremium dar, in dem ordentliche Mitglieder bei Wahlen und Abstimmungen jeweils zwei Stimmen besitzen. Die Mitgliederversammlung ist unter anderem für die Wahl des Präsidiums, für die Beschlussfassung der Anträge des Präsidiums und für Satzungsänderungen zuständig. Trotz der genannten Einflussmöglichkeiten der LGV kann der DGV als zentralistischer Sportverband eingestuft werden.

Die Basisgruppen im DGV haben als regionale Zusammenschlüsse der Mitglieder in LGV ein großes Autonomiestreben, welches durch die eigene Rechtsform und eigene Geschäftsstellen noch verstärkt wird. Dies führt unweigerlich zu Konflikten mit dem DGV. Ihre Existenzberechtigung erhalten die LGV durch die strukturellen Vorteile besonderer Mitgliedernähe, Problemnähe und Demokratiefähigkeit im Vergleich zum Dachverband. Die Effizienz des föderalistischen Handelns wird dabei von mehreren regionalen Mitgliedern als dem Zentralismus überlegen verstanden. Einige LGV generalisieren diese Vorteile. Sie sehen ihren Landesverband als den „Nabel der Welt“ und den Spitzenverband als eine zwar unvermeidliche, aber möglichst zurückzudrängende Einrichtung. Dieses Selbstverständnis führt zu verschiedenen Problemen im DGV. Es entstehen unklare Aufgaben- und Kompetenzabgrenzungen zwischen Basis und Zentrale. Bei diversen Verbandsthemen, wie beispielsweise der Zukunft der Vereinigung clubfreier Golfspieler und der künftigen Eingliederung von Golfeinsteigern in den DGV, entsteht Widerstand der LGV gegen die zentrale Regelung, Koordination und Kontrolle. Auch mangelt es in einigen LGV an dem Willen zur Unterstützung der Aktivitäten der zentralen Organe.

In der Vergangenheit wurde vonseiten einiger LGV immer wieder eine Umwandlung der DGV-Struktur hin zu einem Verband der Verbände und damit zu föderalistischen Strukturen gefordert. Das DGV-Präsidium stellte jedoch immer wieder klar, dass der DGV als Verband der Verbände nicht zur Diskussion stehe und nicht angestrebt werde. Zudem wurden vonseiten des Präsidiums mehrfach Anstrengungen zum Erhalt der Monopolstellung unternommen.

Aufgrund der zahlreichen Vorteile war und ist die Beibehaltung des Zentralismus nach Einschätzung des Verfassers die richtige Strategie für den DGV. Ein wesentlicher Vorteil besteht darin,

dass es gegenüber dem Ausland einen eindeutigen und zentralen Ansprechpartner für den Golfsport in Deutschland gibt. Dies erleichtert die Arbeit für internationale Kooperationspartner erheblich. Auch für die interne Struktur ergeben sich Vorteile, wie einheitlich festgelegte Golfregeln. Bei oligopolistischer Struktur besteht die Gefahr unterschiedlicher Regelwerke und diverser nationaler Meisterschaften. Zum Vergleich sei hier der Boxsport genannt, bei dem jeder Verband jährlich seinen eigenen deutschen und internationalen Meister kürt. Dies kann unter Umständen leicht zu Missverständnissen und Verwirrung bei Interessenten führen und zulasten des gesamten Sports gehen. Im Golfsport besteht die Besonderheit, dass die Spielstärke eines Spielers durch seine Stammvorgabe – auch als Handicap bezeichnet – bestimmt wird, wodurch dieser in Konkurrenz mit anderen Spielern treten kann. Da die Stammvorgabe die entscheidende Maßzahl im Amateurgolf darstellt, ist es unerlässlich, das Handicap von einem zentralen Organ verwalten zu lassen. Bei dezentralen Strukturen besteht die Gefahr einer Entwicklung alternativer Systeme, die abweichende Spielstärken errechnen. Dies würde erhebliche Probleme bezüglich der Vergleichbarkeit und der Glaubwürdigkeit mit sich bringen. Im verwaltungstechnischen Bereich des DGV ist eine Zentralisierung der Kompetenzen zu befürworten, da diese den Vorteil geringerer Personalkosten mit sich bringt.

Dennoch sollte versucht werden, die Nachteile des Zentralismus zu minimieren. Wichtig in diesem Kontext ist vor allem, die Effizienz der Organisation regelmäßig zu prüfen, um mögliche – durch die monopolistische Stellung entstehende – Ineffizienzen zu erkennen und zu beseitigen. Eine unabdingbare Voraussetzung dafür ist, die Steuerungsentscheidungen des DGV über eine nach innen und außen gerichtete, stakeholder-spezifische Kommunikation für die Basis nachvollziehbar zu machen und so die Distanz zwischen Dach und Basis zu verkleinern. Über eine Dialogkommunikation und die Nutzung der bestehenden Partizipationsmechanismen können Mitglieder und Mitarbeiter in die Verbandsführung eingebunden werden. Damit kann die Gefahr einer Intransparenz und der sich daraus ergebenden Mitgliederapathie nahezu ausgeschlossen werden.

Ehrenamt versus Hauptamt

Spannungen und Divergenzen zwischen den Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen sind meist strukturell bedingt. Sie liegen im

„Wesen“ der NPO. Die Besonderheiten der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt sind im Hinblick auf die Organisationsgestaltung unbedingt zu beachten. Zusätzlich muss bei ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionsträgern eine tendenziell unterschiedliche Orientierung in Bezug auf die Verbandsziele und die daraus folgende Verbandsarbeit vermutet werden. Sie resultiert aus der unterschiedlichen Bedeutung der Verbandsarbeit für diese Akteure. Für Hauptamtliche ist der Verband von zentraler funktionaler Bedeutung, da ihre Tätigkeit die Grundlage ihrer materiellen Existenz bildet. Ein besonderes Problem für hauptamtliche Mitarbeiter scheint darin zu bestehen, dass sie selbst keine offiziellen beziehungsweise kaum formale Entscheidungsbefugnisse besitzen und die endgültigen Entscheidungen im Verband oftmals den Ehrenamtlichen überlassen müssen, wodurch sie große Verzögerungen im Entscheidungsprozess der Verbände sehen. Für ihre eigene Arbeit sehen sie es als wesentlich an, über mehr Entscheidungsfreiheit beziehungsweise Eigeninitiative zu verfügen.

Die meisten NPO sind durch ein Übergewicht des Hauptamtes gekennzeichnet. Das „Laienhafte“ aufseiten der Ehrenamtlichen ist strukturell durch den Mangel an Zeit, Sachverstand und Informationen bedingt. Oft kommen dazu aber auch organisatorische und personelle Defizite, welche die Machtposition der Ehrenamtlichen zusätzlich schwächen können: Zu diesen gehören etwa eine unklare Kompetenzabgrenzung gegenüber der Geschäftsführung oder Manipulation von Entscheidungen der Verbandsführung durch einseitige Informationspolitik des Hauptamtes.

Die ehrenamtliche Struktur des DGV umfasst formal insgesamt 68 Personen, neun Präsidiumsmitglieder und 59 Ausschussmitglieder. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass einige Präsidiumsmitglieder in Personalunion Ausschusstätigkeiten wahrnehmen und aufgrund dieser Doppelnennung von der oben angegebenen Gesamtzahl abzuziehen wären. Diese geringfügige Differenz kann jedoch für die weitere Betrachtung vernachlässigt werden. Auf der Seite des Hauptamtes sind insgesamt 42 Mitarbeiter in Voll- oder Teilzeitbeschäftigung für den DGV tätig. Daraus resultiert ein quantitatives Verhältnis zwischen Ehrenamt und Hauptamt von etwa 3:2 (Stand: 29.09.2008).

Durch die dargestellte strukturelle Schwäche der Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt sind gelegentliche kontroverse Diskussionen auch im DGV nicht ausgeschlossen. Dennoch ist zu betonen, dass die Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Haupt-



amt im DGV in den meisten Fällen konstruktiv und harmonisch verläuft. Dies ist nach Auffassung des Autors vor allem auf die zahlreich angewandten Partizipationsmechanismen sowie die ungewöhnlich guten fachlichen Kenntnisse in den ehrenamtlichen Verbandsorganen zurückzuführen. Die zuständigen hauptamtlichen DGV-Mitarbeiter sind sowohl in das DGV-Präsidium als auch in die Fachausschüsse eingebunden und nehmen hier insbesondere eine beratende Funktion bezüglich themenspezifischer Fragestellungen ein. Sie sind allerdings mit keinem Stimmrecht ausgestattet. Die Kommunikation zwischen Ehrenamt und Hauptamt findet zumeist zwischen dem jeweiligen Ausschussvorsitzenden und dem zuständigen Projektleiter sowie zwischen einzelnen Präsidiumsmitgliedern und der Geschäftsführung statt. Die Zuständigkeitsbereiche der Hauptamtlichen liegen vor allem in der Vorbereitung und Umsetzung von Entscheidungen sowie in der qualifizierten Beratung der ehrenamtlichen Funktions- und Entscheidungsträger.

Ein weiterer Grund für die gute Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt ist der hohe Grad der Formalisierung, der die Abgrenzung der Kompetenzen der Organisationsangehörigen erleichtert. Zusammenfassend kann eine sehr gute Anpassung der Organisationsstrukturen im Hinblick auf eine effiziente Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt im DGV konstatiert werden.

Tradition versus Erneuerung

Häufig sieht sich das Management von Spitzenverbänden oder Dachorganisationen einem starken Akzeptanzproblem vonseiten der Mitglieder ausgesetzt. Um die infrage gestellte Funktionalität und Legitimität des Verbandes gegenüber den angeschlossenen Organisationen und ihren Mitgliedern zu rechtfertigen, stehen den Verantwortlichen dieser Verbände im Vergleich zu Einzelorganisationen jedoch relativ schwache Instrumente zur Verfügung. Zur Lösung der beschriebenen Probleme können folgende zwei Strategien angewandt werden (vgl. Priller, E.; Zimmer, A. (1999), Ende der Mitgliederorganisationen? Laufen den NPOs die Mitglieder davon? In Witt, D.; Blümle, E.-B u. a. (Hrsg.), Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen: Eine Dokumentation (3. Internationales Colloquium der NPO-Forscher, Technische Universität München, Freising-Weihenstephan 19.–20. März 1998). S. 142 ff.):

- Positionierung des Verbandes als Dienstleistungs- und Servicecenter, als Gegenleistung für die Mitgliedschaft,

- Schaffen von Vertrauen und Legitimität über eine inhaltlich-politische Profilierung der Verbandsspitze.

Der DGV verfolgt nach Ansicht des Autors eine Kombination aus beiden Strategien. Bereits im Jahr 2003 unterstrich der DGV-Präsident Dr. Wolfgang Scheuer in seinem Bericht auf dem jährlichen Verbandstag, dass sich der DGV seit einigen Jahren immer mehr von einem reinen Sportverband in die Richtung eines Dienstleistungsverbandes bewegt habe und dass man sich in Zukunft noch mehr als bisher mit den Interessen der Mitglieder auseinandersetzen möchte.

Dennoch kämpft auch er bei Teilen der Mitglieder mit Akzeptanzproblemen, die auch durch seine Monopolstellung bedingt sind. Um Spielvorgaben der Golfspieler führen zu können, müssen Golfanlagen Mitglied im DGV werden und somit dessen Aufnahme- und Mitgliedschaftsrichtlinien (AMRI) anerkennen. Dadurch entstehen vielfach Neid und Konflikte. Zudem existiert in der Golfzene seit Jahren eine sehr kontroverse Diskussion über die zukünftige Ausrichtung des DGV. Als Folge des Wandels des Golfmarktes hin zu mehr kommerziell orientierten Golfanlagen sowie der Abnahme des Golfspielerzuwachses werden immer wieder Strategie- und Strukturveränderungen im DGV gefordert. Im Gegensatz dazu steht der Anspruch der DGV-Führung, die Tradition des Golfsports und der klassischen Golfclubs als eingetragene Vereine zu bewahren.

Nach Ansicht des Autors wurde die Ausrichtung des DGV als Dienstleistungsverband sehr erfolgreich umgesetzt. Die Serviceleistungen des DGV für seine Mitglieder gehen heute zum nicht geringen Teil über den Betätigungsbereich anderer Spitzenverbände hinaus. Neben dem zentralen Gebiet des Leistungssports und der Nachwuchsarbeit berät der DGV seine Mitglieder auch bei steuerlichen, versicherungstechnischen und rechtlichen Fragen und stellt spezifische Branchendaten zur Einordnung der eigenen betrieblichen Situation zur Verfügung. Die Mitglieder haben Zugriff auf das DGV-Intranet und erhalten jährlich den einheitlichen DGV-Ausweis für die ihnen angeschlossenen Golfer. Weitere Tätigkeitsfelder des DGV sind Aus- und Fortbildungen, Golfregularien, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing sowie Umwelt- und Platzpflege.

Wie dem Jahresbericht des Präsidenten auf dem DGV-Verbandstag 2007 zu entnehmen ist, hat die DGV-Führung die Notwendigkeit von Strukturveränderungen erkannt. Auch die Einführung einer entsprechenden Arbeitsgruppe kann als Zeichen für



die Bereitschaft zur Erneuerung gewertet werden. Wie das DGV-Präsidium nach Einschätzung des Autors richtigerweise argumentiert, darf diese aber nicht zu einer Zerschlagung der bestehenden Mitgliedschaftsstrukturen führen.

Zusammenfassung und Ausblick

Sportverbände sind kooperative Netzwerke, in denen sich Individuen oder Organisationen zusammenschließen. Zudem sind Sportverbände Dienstleistungsorganisationen, demokratische Organisationen und Aktionsräume haupt- und ehrenamtlicher Arbeit. Zur Bewältigung der umfassenden Aufgaben von Sportverbänden müssen die Organisationsstrukturen laufend an die wachsenden Herausforderungen angepasst werden. Die Organisationsgestaltung hat dabei auch die speziellen Charakteristika von Sportverbänden zu berücksichtigen.

Nach Einschätzung des Autors haben Sportverbände im Vergleich zu anderen Verbänden seltener Akzeptanzprobleme. Sie erhalten ihre gesellschaftliche Legitimation dadurch, dass sie im Interesse ihrer Mitglieder handeln. Der zukünftige Erfolg des DGV wird davon abhängen, wie sowohl Golfinteressenten als auch Mitglieder den durch ihre Mitgliedschaft im DGV entstehenden Nutzen beurteilen.

Das DGV-Präsidium hat erkannt, dass die bestehenden Strategien auf den Prüfstand gehören und neue Strategien entwickelt

werden müssen. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung dieser Strategien sind entsprechende Organisationsstrukturen. Deshalb hat das DGV-Präsidium zu seiner Unterstützung und Beratung den DGV-Ausschuss „Strategie und Struktur“ ins Leben gerufen. Bleibt zu hoffen, dass die von dem neuen Ausschuss erarbeiteten Ergebnisse – im Gegensatz zu den Ergebnissen früherer Ausschüsse und Gremien – auch die Zustimmung der DGV-Führung und der Mitglieder erhalten, um eine optimale Anpassung der Organisationsstrukturen an die sich verändernden Rahmenbedingungen zu gewährleisten.



Der Autor

Michael Wagmann ist Projektleiter bei der Deutschen Golf Sport GmbH, der Marketing- und Servicegesellschaft des Deutschen Golf Verbandes e.V., und zuständig für den Geschäftsbereich Profigolf.

Im Rahmen seiner Diplomarbeit befasste er sich mit der Optimierung von Organisationsstrukturen in Sportverbänden im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen.

Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

Redaktion:

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Uwe Heller
uwe.heller@wi.tum.de

Adresse:

Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV)
C/O Dienstleistungsökonomik – Technische Universität München

85350 Freising-Weihenstephan, Vöttinger Straße 12
Telefon (08161) 713402, Telefax (08161) 714537, Internet: www.verbandsforschung.de