

Ger J Exerc Sport Res  
<https://doi.org/10.1007/s12662-024-00950-w>  
Eingegangen: 11. Oktober 2023  
Angenommen: 24. Februar 2024

© The Author(s) 2024



**Lutz Thieme**

Institut für Sportmanagement und Sportmedizinische Technik Remagen, Hochschule Koblenz, Remagen, Deutschland

# Sportverbände als Meta-Organisationen

## Zu Dynamiken organisationalen Handelns in einer besonderen Organisationsstruktur

Während zur Funktionalität von Sportvereinen mit ihren mehr als 27 Mio. Mitgliedschaften im nationalen (vgl. z. B. die Beiträge in Thieme, 2017) bzw. internationalen Kontext (beispielsweise die Beiträge in Breuer, Hoekman, Nagel, & van der Werff, 2015) ein beachtlicher Korpus an Wissen vorhanden ist, fanden Sportverbände bislang kein vergleichbares Interesse der allgemeinen Organisationssoziologie oder der sportwissenschaftlichen Organisations- und Verbändeforschung. Eine Ursache könnte darin liegen, dass die klassische Organisationsforschung nicht konsequent zwischen Vereinen als Organisationen von Individuen und Verbänden als Organisationen von Organisationen unterscheidet (vgl. die Beiträge in Sebaldt & Straßner, 2006), obwohl das Konzept der Meta-Organisation (KMO) (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008) die Differenz zwischen Organisationen mit Individuen als Mitglieder und Organisationen von Organisationen in den organisationssoziologischen Fokus rückte.

Allein im Sport finden sich neben den Sportvereinen mehr als 4000 Sportverbände (Breuer, 2013, S. 328 f.), die Sportvereine bzw. andere Verbände als Mitglieder aufweisen. Im Gegensatz zu Sportvereinen stehen Sportverbände und die in Sportverbänden Handelnden in der öffentlichen Diskussion im Verdacht, die kollektiven gesellschaftlichen Erwartungen, aber auch die Ansprüche von Mitgliedsorganisationen nicht selten zu verfehlen. Dazu tragen fortgesetzte verbandsinterne Auseinandersetzungen, wie beispielsweise beim Deutschen

Olympischen Sportbund (Becker, 2021), erzwungene Rücktritte von Verbandsfunktionären wie zuletzt beim Deutschen Volleyball-Verband (2023), die Aufarbeitung von Fehlverhalten wie beim Deutschen Schwimmverband (Seppelt, Steinberg, Opfermann, & Malter, 2022) oder Verletzungen postulierter Werte, beispielsweise beim Umgang des Deutschen Fußballbundes (DFB) im Zusammenhang mit der „One-Love-Binde“ bei der Fußball-Weltmeisterschaft der Männer in Katar (Aumüller & Kistner, 2022) bei. Auch im wissenschaftlichen Kontext wird seit Längerem auf „Strukturprobleme bei Sportverbänden“ (Anders, 1993), auf „Reibungsverluste, die seit Längerem im Sport zu beobachten sind“ (Meier & Winkler, 1995, S. 225) verwiesen. Jüngst war sogar vom „Abgesang“ auf den DOSB (Krüger, 2022) zu lesen.

Wie andere Organisationen auch, bündeln Sportverbände auf verschiedene Art und Weise die Ressourcen ihrer Mitglieder (grundlegend Penrose, 1959), erwerben andere auf Faktormärkten und produzieren und reproduzieren entlang von Praktiken, Routinen, Mustern und Fähigkeiten („Kapazitäten“ vgl. Hall et al., 2003) ein organisationsspezifisches Ressourcenbündel. Dieses steht zur Erreichung der Organisationsziele zu einem bestimmten Zeitpunkt bereit (Thieme, 2021a), wird vollständig oder unvollständig eingesetzt und trifft auf eine konkrete Organisationsumwelt. Organisationsmitglieder, Organisation und Organisationsumwelt „bilden ein Verhältnis der Strukturierung (Giddens), also der Strukturbildung durch struktu-

rierte Ko-Operation“ (Türk, Lemke, & Bruch, 2006, 16). Strukturen werden mit Verweis auf die Theorie der Strukturierung als geronnene soziale Interaktionen mit überindividueller Bedeutung und relative stabiler Verankerung in der sozialen Realität konzeptualisiert, die eine „Raum-Zeit-Bindung“ aktueller zu vorhergehenden Handlungen ermöglichen und so Kontinuität konstituieren (Giddens, 1984, 17). Die Dualität von Handeln und Struktur schafft Organisationen als kollektive Phänomene „in which knowledge about the conditions of system reproduction is reflexively used to influence, shape or modify that system reproduction“ (Giddens, 1987, 12). Haben sich die organisationalen Praktiken zwischen zwei Zeitpunkten verändert, kann dies als Organisationswandel interpretiert werden. Der Organisationswandel ist umso dynamischer, je stärker sich Veränderungen in den bislang stabilen sozialen Interaktionen mit überindividueller Wirksamkeit innerhalb einer Zeiteinheit vollziehen. Governance und akteurszentrierte Ansätze (zu den Unterschieden Mayntz, 2006), aber auch andere Zugänge zum Phänomen „Sportverband“ plausibilisieren bislang lediglich Ex-post-Beobachtungen zu solchen Wandlungsprozessen und -dynamiken, es fehlt jedoch an Erkenntnissen, wie diese Dynamiken in Gang gesetzt, aufrechterhalten und gebremst werden. Hier könnte der differenzierte Blick der KMO auf Organisationen von Organisationen zusätzliches Erkenntnispotenzial bieten. Derartiges Wissen könnte einerseits zu bewussten Steuerungsimpulsen genutzt

werden (intendierte Effekte) und andererseits die Aufmerksamkeit für nicht intendierte Effekte bzw. für Selbstorganisationsprozesse erhöhen. In diesem Beitrag wird daher ein Modell zur Erklärung der Dynamiken organisationalen Handelns von Sportverbänden entwickelt und diskutiert, welche Instrumente zur Beeinflussung des Organisationswandels aus diesem Modell ableitbar sind. Dafür werden aufbauend auf dem internationalen Forschungsstand und den bislang genutzten Theorieperspektiven Sportverbände als Meta-Organisationen beschrieben. Daran anschließend werden Dynamiken organisationalen Handelns in Sportverbänden identifiziert und beschrieben sowie ein erstes Modell zur Erklärung des Organisationswandels in Sport-Meta-Organisationen entwickelt. Der Beitrag schließt mit einem kurzen Ausblick und Hinweisen auf Limitationen.

### Forschungsstand

Werden Sportverbände betrachtet, dann zumeist anhand ihrer strukturell-organisatorischen Elemente und Regelsysteme (Breuer, 2013; Gieseler, 1988; Semder, 1977; Winkler & Karhausen, 1985). Die Beschreibung und Vermessung von Struktur- (z. B. Aufbauorganisation, Anzahl der Beschäftigten, Gremien, Satzung) und Organisationsmerkmalen (z. B. Strategie, Unternehmenskultur, Ablauforganisation, Entscheidungszuweisungen) dient in erster Linie zu Vergleichszwecken und wird nur selten mit dem Output bzw. dem Outcome von Sportverbänden verbunden oder zur Grundlage von Erklärungen organisationalen Handelns und deren Dynamiken genutzt. Als eine der wenigen Ausnahmen erklären Bayle und Robinson (2007) die potenzielle Leistungsfähigkeit von Sportverbänden durch ihr Governance-System, durch die Qualität des innerorganisationalen Netzwerks zu den Mitgliedsorganisationen und maßgeblichen Stakeholdern sowie durch die Positionierung der Sportorganisation im Kanon der vertretenen Sportart(en). Sie betonen wie andere Autoren vor ihnen (z. B. Heinemann, 1988; Thibault, Slack, & Hinings, 1991) das Verhältnis zwischen

Ehren- und Hauptamt als Indikator für verändertes organisationales Handeln. Eine funktionale Bürokratisierung mit hauptamtlichem Personal gilt dafür als entscheidender Faktor und als Bedingung zur Steigerung der organisationalen Leistungsfähigkeit (beispielsweise für kanadische Sportorganisationen Hinings, Thibault, Slack, & Kikulis, 1996 und Kikulis, Slack, Hinings, & Zimmermann, 1989). Die mit der Etablierung von Hauptamt verbundene Professionalisierung der Organisation äußert sich nach Nagel, Schlesinger, & Giauque (2015, S. 410f.) in zielgerichtetem, effektivem und effizientem Handeln, dem eine Evaluation folgt („professionalisation of activities“), in einer Professionalisierung der Mitarbeitenden („professionalisation of individuals“) sowie in einer Professionalisierung der Strukturen und Prozesse („professionalisation of structures and processes“). Zur Professionalisierung der Strukturen und Prozesse gehört eine funktionale Aufgabenverteilung zwischen den Satzungsorganen (vgl. zur Professionalisierung von Sportverbänden auch Clausen et al., 2017; O'Brien & Slack, 2003; Skinner, Stewart, & Edwards, 1999; Ruoranen et al., 2018; zu selbstregulierenden Prozessen Lang et al., 2020 sowie zur Mitglieder- und Einflusslogik Schmitter & Streeck, 1999). Den dabei verfügbaren Möglichkeitsraum skizziert Wojciechowski (2018), die Leistungsfähigkeit von Vorständen und deren strategische Fähigkeiten diskutieren u. a. Ferkins et al. (2010), Hoye und Doherty (2011a, b) sowie Ferkins und Shilbury (2012, 2015). Einen Überblick über die Leistungsmessung nationaler Sportorganisationen sowie der noch vorhandenen Forschungslücken geben O'Boyle und Hassan (2014) sowie Barth, Emrich, und Daumann (2018). Deskriptive Fallanalysen zu deutschen Sportverbänden legen Fahrner und Klenk (2018) sowie Fahrner und Lesch (2020) vor. Keiner der strukturell-organisatorisch orientierten Beiträge liefert explizite Erklärungs- oder Prognoseansätze für beobachtbare Dynamiken organisationalen Handelns. Dies betrifft deren Entstehung, Aufrechterhaltung und Ende ebenso wie die Entstehung und Verhandlung von Konflikten. Nur wenige Beiträge verbin-

den organisationales Handeln mit operationalisierten Leistungsparametern. Ein expliziter Bezug auf eine etablierte Organisationstheorie wird teilweise vermieden, wobei zumeist Anleihen aus dem Neoinstitutionalismus (grundlegend DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) oder der Systemtheorie (Fahrner & Lesch, 2020; Schulze, 2002) entnommen wurden. Beobachtete Veränderungen organisationalen Handelns werden häufig als „Professionalisierung“ etikettiert, wenn Sportverbände stärker hauptamtliche Mitarbeitenden einsetzen.

Dynamiken organisationalen Handelns haben in höherem Maße Beiträge im Fokus, die sich explizit neoinstitutionalistischer oder politikwissenschaftlicher Erklärungsansätze bedienen. So wird auf den Einfluss internationaler Sportverbände auf nationale Spitzensportverbände (Wewer, 2023; Wojciechowski, 2014), auf die Wirkung des eigenen nationalen Sportverbandes (Chelladurai & Zintz, 2015; Fahrner & Klenk, 2017), der nationalen Sportpolitik (Green & Houlihan, 2006), durch die EU (García & Meier, 2017) und auf allgemeine Globalisierungseffekte (Wojciechowski, 2008), aber auch auf die Einflussmöglichkeiten internationaler Sportverbände auf nationale Regierungen (Meier & García, 2015) verwiesen und so Veränderungen im organisationalen Handeln nationaler Sportverbände erklärt. Neoinstitutionalistische Erklärungen für den organisationalen Wandel in Sportverbänden lassen sich bis zu Slack und Hinings (1992, 1994) verfolgen. Sie schließen dabei an allgemeine, also branchenübergreifende Organisationskonzepte von Greenwood und Hinings (1988, 1993) an, die neoinstitutionalistische und kontingenztheoretische Erklärungen verbinden, indem Archetypen von Organisationen konstruiert werden, in deren Richtung sich situationsspezifisch die konkrete Organisation entwickelt (Parente et al., 2023). Später bezogen sich beispielsweise Kikulis (2000) und Danisman, Hinings, und Slack (2006) zur Erklärung von Anpassungen kanadischer Sportverbände (vgl. zur retrospektiven Beschreibung des Forschungsprogramms Hove et al.,

2020), Cunningham und Ashley (2001) bei der Betrachtung unterschiedlicher Departments der National Collegiate Athletic Association (NCAA), Fahrner (2008) bei der Verarbeitung von Veränderungsdruck durch deutsche Sportverbände und zuletzt McLeod, Shilbury, und Zeimers (2021) für die Erklärung der Adaptation von Good Governance Prinzipien in indischen Sportorganisationen explizit oder implizit auf den Neoinstitutionalismus und dessen Erklärungen zur Konvergenz von Organisationen. Auch neokorporatistische Beschreibungen einer weichen Integration von Sportverbänden in die staatliche Steuerungssphäre (Braun, 2018; zuerst Meier, 1995; Meier & Winkler, 1995) oder Governance-Konzepte (vgl. für einen Überblick Bruyninckx, 2012; Pachmann, 2007 sowie die Beiträge in Shilbury & Ferkins, 2020) lassen sich als im Neoinstitutionalismus verankerte Erklärungen für den Organisationswandel in Sportverbänden interpretieren. Normative Good-Governance-Konzepte (Geeraert, Alm, & Groll, 2014) bilden die Grundlage von Abweichungsanalysen von ursprünglich zweckrationalen Zielen bei Verbandsgründung und finden ihren Niederschlag beispielsweise im „National Sports Governance Observers“ (Geeraert, 2018).

Als Ursache bislang wenig beleuchtet, wurde der Einfluss von Personen auf Dynamiken organisationalen Handelns in Sportverbänden jenseits ihrer Zugehörigkeit zur Gruppe der hauptamtlich Beschäftigten oder ehrenamtlich Engagierten. Lediglich Sterchele und Camoletto (2017) sowie Lu und Heinze (2021) betonen die positiven organisationalen Wirkungen basisorientierter organisationsinterner Entrepreneure, während Strob (1999), Hartmann-Tews, Combrink, und Dahmen (2003) und Thieme (2020) auf Struktur- und Selbstselektionsmechanismen im Zusammenhang mit der Inkorporierung von Personen in Sportverbände und auf die damit verbundenen Folgen für die Organisation verweisen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es bislang an konsistenten erklärungsstarken und falsifizierbaren Modellen mangelt, die Veränderungen oder Nichtveränderungen im organi-

Ger J Exerc Sport Res <https://doi.org/10.1007/s12662-024-00950-w>  
© The Author(s) 2024

L. Thieme

## Sportverbände als Meta-Organisationen. Zu Dynamiken organisationalen Handelns in einer besonderen Organisationsstruktur

### Zusammenfassung

Sportverbände fanden bislang in der Organisationssoziologie und in der Sportwissenschaft weniger Aufmerksamkeit als Sportvereine. Bisherige Beiträge liefern lediglich ein Desiderat zur Erklärung organisationalen Handelns von Sportverbänden. Das Konzept der Meta-Organisation weist auf grundlegende Differenzen im organisationalen Handeln zwischen Organisation hin, die keine Personen, sondern Organisationen als Mitglieder haben. Diese betreffen in erster Linie die Ressourcenausstattung, die Ressourcenverfügbarkeit, die Dynamik organisationalen Handelns, die Entscheidungsfindung und den Umgang

mit Konflikten. Daher wird das Konzept der Meta-Organisationen zur Beschreibung von Sportverbänden genutzt und ein Modell entwickelt, welches Personen-, Struktur- und Finanzdynamiken modelliert und dabei die Differenzen zwischen mittleren Meta-Organisationen und Sportverbänden, wie z. B. deren Monopolstellung, einbindet. Die empirische Bewährung des vorgelegten Modells steht noch aus.

### Schlüsselwörter

Sportverbände · Meta-Organisationen · Organisationshandeln · Steuerung

## Sports federations as meta-organisations. The dynamics of organisational action in a special organisational structure

### Abstract

Sports federations have so far received less attention in organisational sociology and sports science than sports clubs. Previous contributions merely provided a desideratum for explaining the organisational actions of sports federations. The concept of a meta-organisation points to fundamental differences in organisational action between organisations whose members are organisations rather than individuals. These primarily relate to the level of resources, the availability of resources, the dynamics of organisational action, decision-making and handling of conflicts. Therefore, in this

paper, sports federations are described using the concept of meta-organisations and a model is developed that reflects personal, structural and financial dynamics and thereby incorporates the differences between average meta-organisations and sports federations, such as their monopoly position. The presented model has yet to be empirically tested.

### Keywords

Sports federations · Meta-organizations · Organizational behaviour · Governance

sationalen Handeln von Sportverbänden nicht nur beschreiben, sondern deren Zustandekommen, ihre Veränderungsdimensionen, die resultierenden Veränderungen im organisationalen Handeln und das Ende von Veränderungsprozessen erklären und voraussagen. Veränderungen in Sportverbänden werden derzeit aus verschiedenen theoretischen Perspektiven auf Aspekte von Professionalisierung, den Einfluss Dritter (Internationale Verbände, nationale Regierungen, übergeordnete Sportverbände), der Ausrichtung an normativen Prinzipien (Good Governance, staatli-

che Steuerung) und der Ausrichtung an als nachahmenswert geltenden Sportverbänden zurückgeführt. Konflikte in Sportverbänden werden zwar beschrieben, jedoch nur selten in Dynamiken organisationalen Handelns eingebunden. Im aktuellen Forschungsstand finden sich keine Beiträge, die hypothesenprüfend vorgehen. Dies kann als Hinweis gedeutet werden, dass derzeit keine Modelle verfügbar sind, die Dynamiken in einem Sportverband oder einer Gruppe von Sportverbänden prüfbar prognostizieren können. Gelingt dies, könnte das zum besseren Verständnis von Dy-

namiken des Organisationswandels in Sportverbänden beitragen und es ermöglichen, weitere empirisch geprüfte und theoretisch begründete Handlungsempfehlungen für in Sportverbänden Agierende zu formulieren.

Soll den aktuell eher eklektisch anmutenden Ansätzen ein konsistentes Modell hinzugefügt werden, ist offen, ob der damit verbundene Erklärungsanspruch mit einem Modell für alle Sportverbände eingelöst werden kann. Internationale bzw. nationale Zuständigkeiten, bei national operierenden Sportverbänden verschiedener Länder der jeweils unterschiedliche Rechtsrahmen, bei deutschen Sportverbänden die Differenzierung in Sportbünde und Fachverbände einerseits sowie deren regionale, länderspezifische oder bundesweite Ausrichtung andererseits, sprächen für verschiedene Modelle. Methodologisch erkenntnisträchtig scheint in Anlehnung an das Konzept der Modelle mittlerer Reichweite (Merton, 1949) eine erste Modellbildung für alle deutschen Sportverbände zu sein. Bewährt sich diese, kann sie auf andere nationale oder gar internationale Sportverbände ausgedehnt und/oder an die Spezifika deutscher Sportbünde bzw. Sportfachverbände angepasst werden. Als Ausgangspunkt zur Modellbildung wird mit KMO ein Konzept gewählt, welches explizit auf Organisationen zielt, die Organisationen als Mitglieder haben. KMO beansprucht universale Gültigkeit für Organisationen mit Mitgliedsorganisationen. KMO wurde bislang für Sportverbände noch nicht systematisch erschlossen, obwohl es sich insbesondere mit der Bildung und Dynamik von Meta-Organisationen, deren Funktion und Entscheidungsfindung sowie den Beziehungen zur Umwelt auseinandersetzt und auf die Bedeutung organisationspezifischer Ressourcenbündel verweist (Berkowitz & Bor, 2018).

### Sportverbände als Meta-Organisationen

#### Das Konzept der „Meta-Organisation“

Das Konzept der Meta-Organisation wurde von Ahrne und Brunsson (2005,

2008) auf der Basis von Fallstudien entwickelt (für einen Überblick Berkowitz & Dumez, 2016). Es rückt die Unterschiede zwischen Organisationen mit Individuen und Organisationen mit anderen Organisationen als Mitglieder in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Obgleich Ahrne und Brunsson auf Sportverbände als Beispiele für Meta-Organisationen verweisen, hat das Konzept bislang nur zögerlich in der Organisationssoziologie zu Sportverbänden Fuß gefasst. Lediglich Malcourant, Vas, und Zintz (2015) beschreiben die Welt Anti-Doping Organisation (WADA), Bazzanella, Bichler, und Schnitzer (2022) das Organisationskomitee der Olympischen Winterspiele 2026 und Wewer (2023) die internationalen Sportorganisationen als Meta-Organisationen. Die bislang geringe Aufmerksamkeit für den Umstand, dass manche Organisationen keine Individuen als Mitglieder haben, könnte auch daran liegen, dass die Verbändeforschung bislang eher durch politikwissenschaftliche Ansätze geprägt wurde (z. B. Neokorporatismus, Governance) und diese nicht die im Sport übliche Unterscheidung zwischen Vereinen als Zusammenschlüssen von Individuen und Verbänden als Organisation von Organisationen vornehmen (Zimmer & Paulsen, 2018). Obwohl quantitativ den Verbänden anderer Politikfelder mindestens gleichrangig, finden Sportverbände in deutschsprachigen politikwissenschaftlichen Überblicksdarstellungen zudem wenig bis gar keine Berücksichtigung (siehe beispielsweise Reutter, 2012, 2018; Sebaldt & Straßner, 2004).

Ahrne und Brunsson (2005, 2008) weisen dagegen darauf hin, dass Meta-Organisationen bedeutsame Unterschiede gegenüber Organisationen mit Individuen als Mitglieder aufweisen, die sich auf (I) ihre Entstehung und Aufrechterhaltung, auf (II) das Entstehen und die Handhabung von Konflikten sowie (III) auf die Dynamik organisationalen Handelns beziehen. Während sich Organisationen, die von Individuen gebildet werden, als Arbeits- oder Interessenorganisation konstituieren (grundlegend March & Simon, 1958; für Sportorganisationen Schimank, 2005) und mit Trittbrettfahrerproblemen umgehen müssen,

offerieren Meta-Organisationen Mitgliedschaften für thematisch ähnlich verteilte Organisationen, deren kollektives Handeln sie gegen einen geringen Ressourceneinsatz bei hohen Mitsprache- und Einflussmöglichkeiten organisieren. Der Hauptzweck der Meta-Organisation liegt in der Koordinierung ihrer Mitglieder zur Bündelung deren Ressourcen, in der Erzielung von Außenwirkung durch Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit sowie durch die Hebung des sozialen Status ihrer Mitglieder.

Meta-Organisationen gelingt es, in Größe, Ressourcenausstattung und Organisationsstrukturen sehr heterogene Organisationen als Mitglieder zu gewinnen. Meta-Organisationen unterscheiden sich von Netzwerken und Clustern durch ihre von den Mitgliedern beschlossene und durch Handlung und Entscheidung formierte Struktur. Dabei verfügen Meta-Organisationen über eine etablierte soziale Ordnung, deren kollektive Handlungsfähigkeit, also das Vermögen einer Organisation zur Mitwirkung an Strukturbildungsprozessen, an die Handlungsfähigkeit ihrer Mitgliedsorganisationen gekoppelt ist, was dazu führt, dass auch in Metaorganisationen die Organisationsgrenzen schwer zu bestimmen sind. Das Handeln und Entscheiden der Meta-Organisation bettet sich in bereits bestehende Handlungs- und Entscheidungssysteme ein, die Mitglieder der Meta-Organisation gehen nicht in dieser auf (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008).

Infolge der besonderen Struktureigenschaften von Meta-Organisationen sind diese auch für Organisationen attraktiv, die lediglich die Meta-Organisation beeinflussen und Entscheidungen verhindern wollen, die ohne ihre Mitgliedschaft getroffen werden könnten. Daher agieren Meta-Organisationen in viel stärkerem Maße als Organisationen von Individuen mit dem Einstimmigkeitsprinzip sowie mit Empfehlungen, Leitlinien, Konventionen oder Protokollen statt mit sanktionsbewehrten Beschlüssen gegenüber ihren Mitgliedern, denen sie auch formal nicht hierarchisch übergeordnet sind. Da sich Mitgliedsorganisationen und Meta-Organisation thematisch ähnlich sind, ist es für durchsetzungsfähige Organi-

sationen weniger attraktiv, Mitglied in einer Meta-Organisation zu werden, da sie ihre Organisationsziele auch ohne Meta-Organisation erreichen können. Die erlangte kollektive Handlungsfähigkeit, die Heterogenität ihrer Mitgliedsorganisationen und die thematische Nähe nutzen Meta-Organisationen, um sich von ihren Mitgliedern zu emanzipieren und gleichzeitig ein Monopol in ihrem spezifischen Wirkungsbereich anzustreben. Damit treten Meta-Organisationen mit ihren Mitgliedern in einen Wettbewerb um Autonomie, Autorität und Identität und konkurrieren mit den eigenen Mitgliedern (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008). Die Wirkungsmacht, also die Fähigkeit einer Organisation, sich gegen interne und externe Widerstände durchzusetzen, die Meta-Organisationen dabei erreichen, hängt in viel stärkerem Maße von den Strukturen ihrer Mitgliedsorganisationen ab als in Organisationen von Individuen, weil die strukturbildenden Kooperationen nicht durch unabhängige Individuen, sondern durch inkorporierte Personen, denen die Organisation eine Rolle zugewiesen hat, getragen werden. Daher sind Meta-Organisationen gerade auf die Mitgliedschaft wichtiger Organisationen in ihrem jeweiligen Themenfeld angewiesen, die ihrerseits jedoch am wenigsten auf eine Mitgliedschaft in der Meta-Organisation zur Durchsetzung ihrer Organisationsziele angewiesen sind, die Meta-Organisation aber auch nicht einfach ignorieren können.

Die thematische Homogenität bei gleichzeitiger organisationaler Heterogenität der Mitglieder in Meta-Organisationen schafft ein hohes Konfliktpotenzial zwischen den Mitgliedern und zwischen Mitgliedern und Meta-Organisation. Zudem verschärft ein hohes Maß an Überschneidungen in der inhaltlichen Arbeit der Meta-Organisation einerseits und den Mitgliedsorganisationen andererseits die innerorganisationalen Konflikte. Eine Meta-Organisation wird instabiler, wenn sie in der Lage ist, dieselben Themen wie ihre Mitglieder zu bearbeiten und sich diesen auch zuwendet. Die Ähnlichkeiten zwischen einer Meta-Organisation und ihren Mitgliedern zu vergrößern, bedeutet demnach, die Meta-Organisation zu destabilisie-

ren. „The same advice could be given to the opposing sides: to those who want to dissolve the meta-organisation into its constituent members and to those who want to dissolve the members and to turn the meta-organization into one based on individuals.“ (Ahrne & Brunsson, 2005, 445). Eine zu instabile Meta-Organisation wird für Organisationsmitglieder entbehrlich und läuft Gefahr, aufgelöst oder zu einer Organisation mit individueller Mitgliedschaft umgebaut zu werden. Eine sehr stabile Meta-Organisation kann dagegen die in ihr latent vorhandenen Spannungen zwischen ihren Mitgliedsorganisationen und zwischen Mitgliedern und Meta-Organisation nicht mehr verdauen<sup>1</sup>, was ebenfalls zu einer Existenzbedrohung führen kann. Eine für Mitglieder und sich selbst funktionale Meta-Organisation müsste dagegen hinreichend stabil und genügend instabil zugleich sein. Steuerungsversuche wären dann darauf zu richten, diesen fluiden Organisationszustand zu erhalten bzw. wiederherzustellen.

### Sportverbände als Meta-Organisationen

Zieht man die von Ahrne und Brunsson (2005, 2008) entwickelten Merkmale für Meta-Organisationen heran, können Sportverbände in Deutschland zunächst als solche klassifiziert werden. Sie versammeln Organisationen als Mitglieder, die entweder regional sportartübergreifend agieren (Sportbünde) oder in disjunkten geografischen Räumen eine oder mehrere Sportarten auf verschiedenen Leistungsniveaus organisieren (Fachverbände). Landessportbünde, Bundessportfachverbände („Spitzenverbände“<sup>2</sup>)

<sup>1</sup> Der Begriff „verdauen“ stammt aus der Wissenschaftstheorie und beschreibt den Prozess der Erklärung bislang nicht erklärbarer Phänomene („Anomalien“) durch eine Weiterentwicklung der Theorie („positive Problemverschiebung“) (Lakatos, 1974). Die Nutzung des Begriffes soll auf die Analogie beim Prozess der Bewältigung organisationaler Probleme in Meta-Organisationen verweisen.

<sup>2</sup> Im internationalen Kontext wird daher häufig von „national governing bodies of sport“ (z.B. Bayle & Robinson, 2007; Kikulis

und der DOSB sind in diesem Sinne bereits Meta-Meta-Organisationen, die ihrerseits Mitglieder in internationalen Meta-Meta-Meta-Organisationen sind (zum Weltfußballverband FIFA als Beispiel für eine „meta-meta-meta-meta-organization“ vgl. Grothe-Hammer, Berkowitz, & Berthod, 2022, 46). Die an politischen Grenzen orientierte deutsche Doppelstruktur aus Sportbünden und Sportfachverbänden samt ihrer zumeist rechtlich selbstständigen regionalen Gliederungen als Mitglieder, die starke direkte und indirekte staatliche Finanzierung sowie die auf allen Ebenen bestehenden, jeweils formalrechtlich und finanziell weitgehend selbstständigen Jugendorganisationen, finden sich international in dieser Form so nicht wieder, obgleich föderale Sportsysteme auch in anderen Ländern wie beispielsweise in Österreich, der Schweiz, in Kanada und Australien existieren (O’Boyle & Shilbury, 2016; Scheerder, Willem, & Claes, 2017).

Alle Sportverbände sind in Deutschland in der Rechtsform eines eingetragenen und gemeinnützigen Vereins agierende Zusammenschlüsse von Sportvereinen oder von diesen gebildeten Verbänden. Natürliche Personen sind nur in Ausnahmefällen (z. B. persönliche Mitglieder im Deutschen Olympischen Sportbund oder in der Deutschen Reiterlichen Vereinigung) Mitglieder von Sportverbänden, haben jedoch formal keinen prägenden Einfluss auf die Organisation. Sportverbände verfügen entsprechend des Ein-Platz-Prinzips (Fischer, 2018) in der Regel über eine sportartbezogene bzw. territoriale Monopolstellung (Hanamann, 2001; Seyb, 2020). Diese sichert im Zusammenwirken mit Förderbedingungen der öffentlichen Hand eine Quasi-Pflichtmitgliedschaft jedes Sportvereins in einem lokalen bzw. regionalen Sportbund und in mindestens einem Sportfachverband. Die Mitgliedschaft im Fachverband eröffnet den Zugang zum Wettkampfsys-

et al., 1989), „national sport Governing Bodies (NSGB)“ (Chelladurai & Zintz, 2015) oder „sport federation“ (Nagel et al., 2015) als Äquivalent zu den deutschen Spitzensportverbänden gesprochen.

tem bis hin zur Titelvergabe „Deutsche Meisterschaft“ und die Berufung in die entsprechende Nationalmannschaft. Die Mitgliedschaft in regionalen Sportbünden bzw. im Landessportbund ist häufig per Satzung mit einer Mitgliedschaft in mindestens einem Fachverband verknüpft. Dies ermöglicht den Zugang zu Fördermitteln des jeweiligen Bundeslandes, die z. T. über die Landessportbünde ausbezahlt werden (z. B. Übungsleiterzuschuss) und ist oft die Voraussetzung zur kostenreduzierten bzw. kostenfreien Nutzung kommunaler Sportstätten.

In den Meta-Organisationen des deutschen Sports finden sich höchst unterschiedliche Mitglieder, die differenzierte Regelungen zu Stimmenanteilen in Mitgliederversammlungen der Sport-Meta-Organisation hervorgebracht haben. Probleme von Mitgliedern werden nicht selten in der übergeordneten Meta-Organisation verhandelt und wirken sich auf die Handlungsfähigkeit der Meta-Organisation unmittelbar aus. Auch agieren Meta-Organisationen im Sport gegenüber ihren Mitgliedern gerne mit (Rahmen-)Richtlinien, Empfehlungen und Protokollen. Der überwiegende Teil der Beschlüsse in Meta-Organisationen erfolgt einstimmig bzw. mit übergroßer Mehrheit. Dies ist auch deshalb zu beobachten, weil es Meta-Organisationen im Sport außerhalb der Wettkampfsysteme an Instrumenten zur Durchsetzung kontrovers entschiedener Themen mangelt. Die von Ahrne und Brunsson (2005, 2008) beschriebenen Differenzen zwischen Meta-Organisationen und Individualorganisationen bei ihrer Entstehung und Aufrechterhaltung, dem Entstehen und der Handhabung von Konflikten sowie beim Organisationswandel sind auch zwischen Sportverbänden und Sportvereinen zu finden, zumal systemtheoretische Erkenntnisse zum Steuerungsdilemma von Sportverbänden anschlussfähige Erkenntnisse erbracht haben (Fahrner, 2008; Fahrner & Klenk, 2018; Thiel, 1997). Offen ist jedoch, ob sich die für Meta-Organisationen diskutierten Wirkungen auf Entstehung, Aufrechterhaltung, auf Konflikte und den organisationalen Dynamiken bei Meta-Meta-Organisationen

verstärken oder ob diese womöglich sogar gedämpft werden.

Sportverbände entsprechen jedoch nicht in allen Belangen der im KMO beschriebenen mittleren Meta-Organisation. So gehen Ahrne und Brunsson (2005, 2008) implizit davon aus, dass die Ressourcen von Meta-Organisationen durch ihre Mitglieder bereitgestellt und/oder durch die Meta-Organisation selbst erwirtschaftet werden. Dies ist nur bei sehr wenigen nationalen Sportverbänden der Fall. In der Regel sind die Meta-Organisationen des deutschen Sports auf staatliche Zuwendungen angewiesen (vgl. für die Spitzenverbände und die LSBs Thieme, 2021b). Hieraus ergeben sich zusätzliche Momente von Stabilität und Instabilität von Sport-Meta-Organisationen, insbesondere, wenn die Mitgliedsorganisationen ebenfalls Schwierigkeiten haben, ihren Ressourcenbedarf zu decken. Die Sport-Meta-Organisation wird stabilisiert, wenn der Sportverband Verteilungsinstanz mit diskretionären Handlungsspielräumen ist und kein Mehrbedarf an Ressourcen der Mitglieder entsteht. Allerdings bleiben Meta-Organisationen immer Arenen, in denen Regeln zur Ressourcenbeschaffung und -verteilung zwischen den Mitgliedsorganisationen breit verhandelt werden.

Meta-Organisationen können Mitglieder durch Austritt verlieren. Mitgliedsorganisationen können prinzipiell aus Sportverbänden austreten. De facto erfolgt dies nur äußerst selten, da die Austrittsbarrieren infolge des Ein-Platz-Prinzips, der Kopplungen der Wettkampfsysteme zwischen den verschiedenen Leistungsebenen bis hin zu den internationalen Sportverbänden und der Verknüpfung öffentlicher Fördermechanismen mit der Mitgliedschaft im Sportverbandssystem prohibitiv hoch sind. Damit steht den Mitgliedern von Sport-Meta-Organisationen jedoch der Austritt als Exit-Option und die Drohung mit Austritt als glaubhafte Voice-Option (Hirschman, 1970) praktisch nicht zur Verfügung, sodass der Austritt als Werkzeug zur Beilegung innerorganisationaler Konflikte nur bei extrem starker Eskalation überhaupt in Betracht

gezogen wird.<sup>3</sup> Dieser grundlegende Unterschied zu anderen Meta-Organisationen ist in seinen Konsequenzen für ein KMO-basiertes Modell zu Dynamiken organisationalen Handelns in (deutschen) Sportverbänden noch nicht abzusehen.

Zwar weisen Ahrne und Brunsson (2008, 57) darauf hin, dass man Organisationen nicht treffen kann und diese durch Personen handeln, sie diskutieren jedoch die daraus folgenden Konsequenzen für die Stabilität bzw. Instabilität von Meta-Organisationen kaum. In Sportverbänden handeln Personen stellvertretend für ihre Organisationen, besitzen dabei aber einen deutlichen Handlungsspielraum. Dieser ergibt sich aus den von der Organisation strukturell zugewilligten Handlungsspielräumen, aus der Existenz nicht beobachtbarer Handlungsräume auf der Hinterbühne (Goffmann, 2008) sowie fehlenden Rückkoppelungsmöglichkeiten zur eigenen Organisation in ad hoc auftretenden Entscheidungssituationen. Die Sport-Meta-Organisation wird daher mit zunehmender Kongruenz zwischen individuellen und organisationalen Interessen stabiler.

Sportverbände eröffnen wie andere Meta-Organisationen auch Arenen, in denen die sie prägenden Akteure interagieren. Im Gegensatz zu den meisten anderen Meta-Organisationen, von der Europäischen Union, der NATO über Forschungs- und Entwicklungskonsortien bis hin zu Industrieverbänden, die von hauptamtlichen Akteuren dominiert werden, finden sich in Sportverbänden einflussreiche ehrenamtliche Personengruppen. Dies sind (I) die in Wahlpositionen im Verband ehrenamtlich Engagierten und die (II) ehrenamtlichen Akteure, welche die Mitgliedsorganisationen in Verbandsorganschaften vertreten. Hinzu kommen (III) die hauptamt-

<sup>3</sup> Interessant ist in diesem Zusammenhang die weitere Entwicklung der International Boxing Association (IBA). Der nach Manipulations- und Korruptionsvorwürfen erfolgten Aberkennung des Status als olympischer Sportverband durch das Internationale Olympische Komitee (IOC) folgte die Gründung des „World-Boxing“-Verbandes, der sich nunmehr beim IOC um die Anerkennung als olympischer Sportverband bemüht.

lich in Sportverbänden Beschäftigten. Dynamiken organisationalen Handelns in Sportverbänden werden von diesen drei Personengruppen initiiert, vorangetrieben, gebremst, verhindert und so beeinflusst, dass daraus Institutionen gerinnen.

Während eine idealtypische Meta-Organisation von Auflösung bedroht ist, lässt sich in Sportverbänden auf deutscher und internationaler Ebene bislang keine Auflösung eines Sportverbandes beobachten, wenn dieser einmal eine Monopolstellung erreicht hat.<sup>4</sup> Meta-Organisationen im Sport scheinen sich in Richtung von Organisationen zu entwickeln, denen es gelingt, durch den Zugriff auf Mitgliedsbeiträge oder durch Alimentierung durch andere Sport-Meta-Organisationen, in denen sie Mitglied sind, sowie extrem hohe Austrittshürden zumindest den strukturellen Rahmen für ihre Tätigkeiten aufrechterhalten zu können („Permanentorganisationen“). Sollte die kollektive Handlungsfähigkeit einer Sport-Meta-Organisation zusammenbrechen, müsste ihre Wiederherstellung durch ihre Mitgliedsorganisationen erfolgen. Allerdings sind auch Konstellationen innerhalb der Mitglieder möglich, in denen die Fortsetzung der kollektiven Handlungsfähigkeit toleriert wird, weil die Folgen der Auflösung der Meta-Organisation höhere Kosten bei den Mitgliedsorganisationen nach sich zögen als die Akzeptanz partieller kollektiver Handlungsfähigkeit.<sup>5</sup>

Die skizzierten Differenzen zwischen Sport-Meta-Organisationen und einer mittleren Meta-Organisation berühren jedoch die zentralen Perspektiven des KMO, nämlich die Bildung der Meta-Organisation, deren Funktion und Dynamik, die Entscheidungsfindungen und die Beziehungen von Meta-Organisationen zur Umwelt (Berkowitz & Bor, 2018, 206), nicht, könnten aber deren konkreten empirischen Ausprägungen beeinflussen. Bildung, Funktion und Dynamik sind Ergebnisse von Struk-

turbildungsprozessen, die sich infolge sozialer Interaktionen von Personen vollziehen, die wiederum das Ergebnis von personalen Entscheidungen sind und sich innerhalb bereits gebildeter Strukturen vollziehen. Die Beziehungen zur Organisationsumwelt werden zudem durch die finanzielle Ressourcenausstattung geprägt. Modelle zur Erklärung und Voraussage von Dynamiken organisationalen Handelns in Meta-Organisationen müssten daher Personendynamiken, Struktur-dynamiken und Finanzdynamiken in den Blick nehmen.

## Dynamiken organisationalen Handelns in Sport-Meta-Organisationen

### Personale Ressourcen und Personendynamiken

In Arbeits- und Interessenorganisationen ist der minimale Leistungszufluss auf individueller Ebene durch Arbeitsvertrag bzw. Mitgliedsbeiträge geregelt. In Sportverbänden trifft dies nur auf die hauptamtlich Beschäftigten zu, die ihre arbeitsvertraglich gerahmten Beiträge ohne subjektiv adäquate materielle und ideelle Anreize reduzieren oder der Organisation durch Kündigung ganz entziehen können (grundlegend Barnard, 1938; March & Simon, 1958). Für ehrenamtlich Engagierte und für die Vertreter der Mitglieder in der Sport-Meta-Organisation ist ein minimaler Leistungszufluss zum Sportverband nicht institutionalisiert. Dem Sportverband fehlt es nach der Inkorporation durch Wahl bzw. Delegation an institutionellen Regelungen, um eine organisationsadäquate Leistungsabgabe der inkorporierten Personen zu erzwingen. Gleichzeitig können Reputationseffekte, die sich allein aus der Positionszuweisung an eine Person ergeben, niemandem vorenthalten werden, selbst wenn keinerlei Ressourcenzufluss hin zur Organisation erfolgt. Möglich ist sogar die bewusste oder unbewusste Organisation von Ressourcenabflüssen durch Inanspruchnahme der Organisationsressourcen für illegitime Zwecke (Digel, 2002), was von Seiten des Verbandes durch eine formale Kodifizierung von Good Governance und/oder Ethik-Regeln und de-

ren konsequente Anwendung versucht wird einzuhegen. Zudem kann eine überbordende Wahrnehmung von Mitglieds- und Mitwirkungsrechten zur Destabilisierung der kollektiven Handlungsfähigkeit beitragen und zur Lahmlegung der Organisation führen (dazu bereits Selznick, 1949). Sportverbände können nicht nur von Personengruppen, sondern auch von einzelnen Personen gekapert werden. Zur Interessendurchsetzung wird dabei der Zugriff auf Ressourcen der Organisation und ggf. auf Ressourcen der vertretenden Mitgliedsorganisation genutzt, wohingegen individuelle Ressourcen geschont werden. Die in Sportverbänden interagierenden Personen konstituieren Selbst-Selektionsprozesse zur Übernahme von ehrenamtlichen Sportverbandspositionen sowie zur Vertretung der Mitgliedsorganisationen im Sportverband.

Veränderungen in den personalen Interaktionen in Sport-Meta-Organisationen dürften für die Stabilisierung bzw. Destabilisierung der kollektiven Handlungsfähigkeit von Sportverbänden umso bedeutsamer sein, je mehr Personen ohne institutionalisierten Leistungszufluss die Ressourcen der Organisation nutzen und je ausgeprägter personale Schließungsprozesse zusätzlich zu Selbstselektionsprozessen die personale Zusammensetzung eines Sportverbandes prägen.

### Strukturelle Ressourcen und Struktur-dynamiken

Meta-Organisationen verbinden thematisch verwandte aber strukturell höchst unterschiedliche Organisationen. Jede dieser Organisationen verfügt über eine personale Ausstattung inkorporierter Personen, die durch soziale Interaktionen vorhandene Strukturen perpetuieren, verändern oder neue Strukturelemente hervorbringen. In der Regel bilden in Sportverbänden die Personengruppen „Verbandsehrenamt“, „Vertreter der Mitgliedsorganisationen“ und häufig „Verbandshauptamt“ den Personenkreis, der strukturelle Institutionalierungs- und Deinstitutionalisierungsprozesse formt. Fehlt es an entsprechenden Impulsen oder neutralisieren sich diese, dürfte der Sportverband durch eine Rei-

<sup>4</sup> Die Monopolstellung könnte auch durch eine Fusion von Sportverbänden erreicht werden.

<sup>5</sup> Hinzu käme, dass die Auflösung ein Kollektivgut darstellt und damit Trittbrettfahrerprobleme entstünden.

he von zufällig zustande gekommenen Einzelentscheidungen sowie emergenter Selbstorganisation (Lee & Edmondson, 2017; Martela, 2019) geprägt sein und stark der organisierten Anarchie des Garbage Can Modells von Cohen, March, und Olsen (1972) entsprechen. In der Regel finden sich jedoch in Sportverbänden Personen im Sinne politischer Unternehmer (Salisbury, 1969), moralischer Unternehmer (Becker, 2019, S. 123 ff.) oder Interventionen als Ausfluss von individuellen Selbstwirksamkeitserwartungen (Bandura, 1977), sodass für die strukturelle Formung entscheidend ist, welche Personen bzw. Personengruppe sich mit welchen Vorstellungen zur Ausrichtung der Organisation durchsetzen. Der oder die mittlere hauptamtlich in Führungspositionen Beschäftigten dürften tendenziell an einer Stärkung der fachlichen Expertise sowie einer Budget- und Aufgabenausweitung des Sportverbandes interessiert sein, wie sie Niskanen (1971) für Bürokratien beschreibt. Der empirisch-statistische mittlere Vertreter der Mitgliedsvereine oder -verbände sollte auf einen geringen Ressourcenzufluss zum Sportverband und einen hohen Ressourcenrückfluss aus dem Sportverband in die entscheidende Organisation hinwirken. Die im Sportverband ehrenamtlich Engagierten dürften bei gleichzeitiger Einbindung in eine der Mitgliedsorganisationen im Mittel stärker den Intensionen der Mitgliedervertreter zuneigen. Ohne Einbindung in eine Mitgliedsorganisation ist dagegen eine Überschneidung zu den Interessen des Hauptamtes anzunehmen. Dies gilt insbesondere dann, wenn das aktuelle Engagement zur Vertretung des Verbandes in einem übergeordneten Sportverband persönlich genutzt wird oder werden soll. Die konkreten Personenkonstellationen mit den daraus resultierenden Durchsetzungsversuchen entscheiden nunmehr, in welche strukturelle Richtung die Organisation formell und informell strebt und welche Prozesse sich zu Institutionen verfestigen bzw. welche Deinstitutionalisierungen vorgenommen werden. Insbesondere werden dabei die Stellung des Hauptamtes im Entscheidungs- und Verantwortungsgefüge, die Art und Weise der Vertretung

der Mitgliedsorganisationen sowie der Zugang zu den Wahlämtern verhandelt.

Die Stellung des Hauptamtes kann von einer auf fachliche Fragen begrenzten Sachbearbeitung ohne strategische Einflussmöglichkeiten und Entscheidungsbefugnisse bis hin zu formalrechtlicher Verantwortung nach Paragraph 26 BGB und dessen konsequenter Umsetzung in operativen und strategischen Entscheidungsbefugnissen reichen.

Die Vertretung der Mitgliedsorganisationen erstreckt sich von der Mitgliederversammlung und den dort ausgeübten egalitären oder größenbezogenen Stimmgewichtungen bis hin zur Bindung einer hohen Anzahl von Positionen im Sportverband an Positionen in einer der Mitgliedsorganisation. Je loser die Positionen im Sportverband mit Positionen in den Mitgliedsorganisationen formal und informell gekoppelt sind – bis hin zur Ausgliederung in separate Kapitalgesellschaften –, desto freier ist der Verband in seiner Entscheidungsfindung, aber desto weniger ist sichergestellt, dass das Verbandshandeln dem Willen der Verbandsmitglieder folgt.

Die aktuell in Sportverbänden Agierenden vermitteln den Zugang zu den zu vergebenden Wahlämtern direkt und indirekt. Der Zugang wird einerseits indirekt über die Verweildauer der Positionsinhaber sowie über die von potenziellen Interessenten beobachteten Anforderungen an das Amt moderiert, sodass zu einem konkreten Zeitpunkt nur die Bewerberinnen und Bewerber zur Verfügung stehen, die vor einer Amtsübernahme eine positive Nutzererwartung gebildet und darin ggf. eine Kampfkandidatur gegen den Amtsinhaber bzw. andere Kandidatinnen und Kandidaten eingepreist haben. In deutlich stärkerem Maße erfolgt die Regulierung des Zugangs zu den zu vergebenden Wahlämtern andererseits über die Verfahren zur Rekrutierung und Beurteilung von potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten. Die Verfahren zur Kandidatenaufstellung sind selten formal geregelt, werden kaum mit einem Anforderungsprofil unterlegt und verzichten zumeist auf öffentliche Präsentationen inhaltlicher Vorstellungen. Die Eignung wird in hohem Maße über

vorherige Ämter und eine antizipierte organisationale Passfähigkeit beurteilt und durch Ansprache seitens Personen mit Amtsautorität und/oder Seniorität in Gang gesetzt. Neu im Sportverband wirkende Personen verändern durch ihr Handeln das Maß kollektiver Handlungsfähigkeit und die Stabilität der Organisation.

Umfang und Tiefe von Handlungsdynamiken in Sportverbänden basieren demnach auf einer Stabilisierung und Destabilisierung kollektiver Handlungsfähigkeit durch Veränderung der strukturellen Organisationsressourcen. Gelingt das fortlaufende Austarieren der Interessen der verschiedenen in der Organisation vertretenen Personen und Personengruppen durch bewusste Steuerungsinerventionen oder durch emergente Prozesse, wird der Sportverband stabiler bis hin zur organisationalen Agonie, die auch bei fortwährender Destabilisierung eintritt.

## Finanzielle Ressourcen und Finanzdynamiken

Sport-Meta-Organisationen können ihren Ressourcenzufluss seitens ihrer Mitglieder strukturell absichern, da infolge der verbandlichen Monopolstellung ein Austritt der Mitglieder mit prohibitiv hohen Kosten verbunden ist. Dies bedeutet jedoch nicht, dass eine gewünschte Finanzausstattung gesichert ist, sondern nur, dass jeder Sportverband seine Mitglieder zwingen kann, sich mit seinem Ressourcenbedarf auseinanderzusetzen und diese auf einen vorgetragenen erhöhten Ressourcenbedarf nicht mit Austritt reagieren können. Dies gilt für finanzielle wie für andere Ressourcen in gleichem Maße. Zudem sind die Anteile am Ressourcenzufluss seitens der Mitgliedsorganisationen weitgehend entkoppelt von konkret zurechenbaren Leistungen des Verbandes für das einzelne Mitglied bzw. von präferierten Leistungen an Dritte.

Dies führt in Sportverbänden zu einem Ringen um einen möglichst hohen Anteil der durch den Sportverband bereitgestellten Leistungen von Seiten jeder Mitgliedsorganisation, vermittelt durch die sie vertretenden Personen. Um den Ansprüchen ihrer Mitgliedsorganisatio-



nen gerecht werden zu können, ohne den Finanzzufluss von dort zu erhöhen, werden Sportverbände versuchen, externe Finanzquellen zu erschließen, auszubauen und über die Zeit zu stabilisieren. Derartige Finanzzuflüsse speisen sich bei Sportverbänden vor allem aus ihrer öffentlichen Förderung und der Vermarktung von Rechtepositionen, aber auch aus Bildungslizenzen sowie Start- bzw. Spielerpässen. Die Monopolstellung der Wettkampfsysteme der Sportverbände ermöglicht die Verankerung verbandlicher Qualifikationen sowie den Erwerb von Start- bzw. Spielerpässen als Zugangsbedingungen zum Wettspielbetrieb. Die Ausgaben dafür – ungeachtet möglicher Zuschüsse übergeordneter Sportverbände oder der öffentlichen Hand – treffen eigentlich Sportlerinnen und Sportler, die sich als Trainerinnen, Trainer, Schieds- oder Kampfrichterinnen und -richter engagieren oder an Wettkämpfen teilnehmen wollen. Gerade bei Trainer- und Kampfrichterqualifikationen hat sich jedoch die Übernahme der Gebühren durch die Sportvereine durchgesetzt. Der Sportverband erhöht damit den eigenen Finanzzufluss durch die Inanspruchnahme der natürlichen Mitglieder seiner Mitgliedsorganisationen, die wiederum diese Belastung z. T. auf ihren kollektiven Akteur, also den Sportverein, abwälzen.

Je erfolgreicher der Sportverband bei der Erschließung externer Finanzquellen ist, desto stärker sind jedoch auch die Anreize für die Mitgliedsorganisationen und von Einzelakteuren, auf einen Abfluss aus dem Verband zu ihren eigenen Gunsten hinzuwirken. Dies wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit von Auseinandersetzungen zwischen den Mitgliedsorganisationen sowie den Druck auf den Sportverband, zur Befriedung der divergierenden Interessen der Mitgliedsorganisationen immer mehr externe Ressourcen, insbesondere Finanzmittel, zu erschließen, um einer Destabilisierung der Organisation vorzubeugen. Allerdings steigt damit auch die Abhängigkeit von Handlungen und Entscheidungen aus der Organisationsumwelt. Stagnieren die externen Ressourcenzuflüsse, sind diese gar rückläufig oder kollidieren die organisationalen Handlungen mit den normativen Maß-

stäben zentraler Ressourcengeber, geraten Sportverbände unter starken externen Anpassungsdruck.

### Dynamiken organisationalen Handelns in Sport-Meta-Organisationen: ein erstes Modell

Das KMO liefert weitreichende Erklärungsansätze für organisationale Phänomene, die seit Langem in Sportverbänden beobachtet werden. Die bisherigen Expost-Beschreibungen müssten allerdings zu Prognosen (I) über die Entwicklung von Kollektiven von Sport-Meta-Organisationen, (II) zu Differenzen in der Organisationsentwicklung zwischen mindestens zwei Meta-Organisationen und (III) zur Wirkung von Steuerungsinterventionen ausgebaut werden, um die Leistungsfähigkeit des Ansatzes für Sportverbände empirisch nachzuweisen. Prognosen würden die empirische Prüfung der vorgeschlagenen Erklärungsansätze ermöglichen, Differenzen trügen dazu bei, die Differenzierungsfähigkeit des KMO zu bestimmen und zutreffende Wirkungsbeschreibungen von Steuerungsinterventionen wären geeignet, Handlungsempfehlungen für die administrative Praxis abzuleiten.

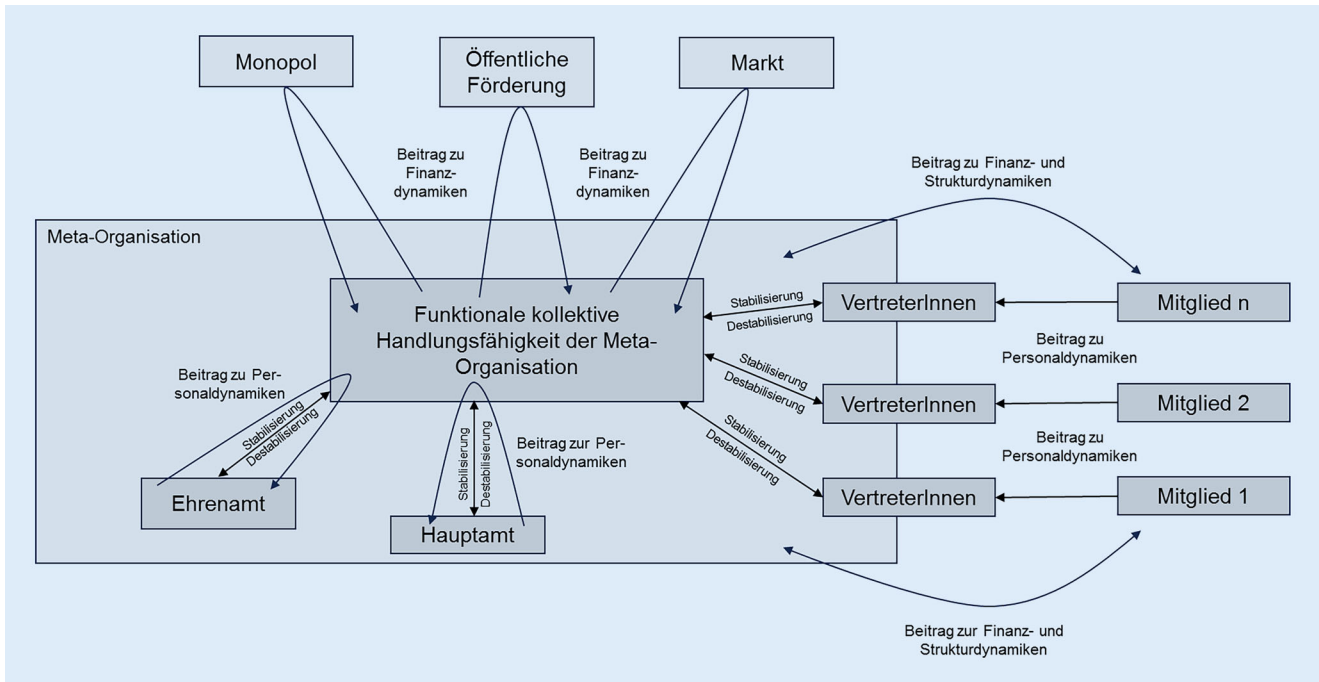
Dies führt zu einem Modell latenter Stabilisierungs- und Destabilisierungsprozesse der kollektiven Handlungsfähigkeit von Sport-Meta-Organisationen. Diese haben ihren Ursprung in den Interaktionen der im Namen der Mitgliedsorganisationen Handelnden, der in den Sport-Meta-Organisationen ehrenamtlich Engagierten sowie der dort hauptberuflich Tätigen. Die Personen aller drei Gruppen leisten unterschiedliche Beiträge zu den personalen und strukturellen Ressourcen der Sport-Meta-Organisationen und zu den Veränderungen ihrer Ressourcenausstattung. Die finanziellen Ressourcen der Sport-Meta-Organisationen werden gespeist durch die Mitgliedsorganisationen sowie die Leistungen, die die Sport-Meta-Organisation auf Märkten absetzt, durch ihre Monopolstellung realisiert oder die durch öffentliche Förderung vergütet werden. Die Summe der zustandekommenden Stabilisierungs- und Destabilisierungsimpulse zur Veränderung der

Dynamik<sup>6</sup> kollektiven Handelns einer Sport-Meta-Organisation transformiert der Sportverband unter Nutzung der eigenen kollektiven Handlungsfähigkeit in eine gerichtete oder ungerichtete Veränderung der verbandlichen Handlungsdynamik. Rückkopplungen führen leicht zu selbstverstärkenden Prozessen, in denen Stabilisierung und Destabilisierung in immer kürzerer Folge durch die Sport-Meta-Organisation verarbeitet werden müssen und diese dann zu überfordern drohen, was weitere Impulse auslöst (■ **Abb. 1**).

Die Kunst zur praktischen Steuerung von Sport-Meta-Organisationen besteht nach dem hier skizzierten Modell darin, die durch Stabilisierungs- und Destabilisierungsimpulse ausgelösten emergenten Dynamiken organisationalen Handelns zu erkennen und durch gezielte und wohltdosierte Stabilisierung oder Destabilisierung der kollektiven Handlungsfähigkeit so zu beeinflussen, dass einerseits die Sport-Meta-Organisation von dysfunktionaler Instabilität bewahrt bleibt, andererseits jedoch genügend Spielräume geschaffen werden, um ein Höchstmaß an funktionaler kollektiver Handlungsfähigkeit immer wieder neu zu erlangen. Gleichzeitig legt es nahe, dass Meta-Organisationen ihre Mitglieder nur sehr eingeschränkt steuern können, da sie damit die Prozesse befeuern, die zur Destabilisierung der eigenen Organisation beitragen.

Die häufig von Praktikern in Anfragen und persönlichen Gesprächen aufgeworfene Frage, wie Sportverbände das Verhältnis zwischen Ehren- und Hauptamt formalrechtlich (BGB-Verantwortung, besonderer Vertreter) gestalten sollen, welche Aufgaben welchen satzungsgemäßen Gremien zugewiesen werden, wie diese Gremien zu besetzen sind und welche Positionen welcher Gremien miteinander verknüpft werden sollten, ist nach den hier vorgestellten Überlegungen zu Sport-Meta-Organisationen Teil

<sup>6</sup> Die Dynamik kann auch darin bestehen, bisherige Entwicklungen zu verlangsamen oder ganz zu beenden. Halten sich Stabilisierung und Destabilisierung im Gleichgewicht, handeln die Sport-Meta-Organisationen für einen Beobachter unverändert zu einer vorherigen Beobachtungsperiode.



**Abb. 1** ▲ Strukturmodell von Sport-Meta-Organisationen. Mit „Monopol“, „Öffentliche Förderung“ und „Markt“ sind in der Abbildung unterschiedliche analytische Ebenen auf einer Ebene dargestellt. Ebenso abstrahiert die Darstellung von den verschiedenen Ebenen des verbandsorganisierten Sports, die sich vertikal entsprechend der Mehrebenenorganisation der Sportverbände anordnen müssten

der Schaffung struktureller Ressourcen. Die Veränderung von Strukturen kann im konkreten Fall jedoch unterschiedlich wirken und interagiert mit den Finanz- und Personaldynamiken, sodass gerade keine organisationsunabhängigen Empfehlungen gegeben werden können (vgl. zur immerwährenden, aber vergeblichen Suche nach der optimalen Organisationsstruktur bereits Kühl, 2002).

### Ausblick und Limitationen

Sportverbände unterscheiden sich von Sportvereinen dadurch, dass ihre Mitglieder Sportvereine oder andere Sportverbände und keine Personen sind. Aus dieser Differenz leitet das Konzept der Meta-Organisationen weitreichende Schlussfolgerungen für die Ressourcenausstattung, die Ressourcenverfügbarkeit, die Dynamik organisationalen Handelns, die Entscheidungsfindung und den Umgang mit Konflikten ab. Die Anwendung des KMO auf Sportverbände führte zu einer induktiv-analytischen Herleitung eines Modells zum organisationalen Handeln von Sport-Meta-Organisationen. Dieses Modell berücksichtigt die

für das organisationale Handeln von Meta-Organisationen zentralen Elemente der handelnden Personen („Personendynamik“), der Strukturbildung durch soziale Interaktion und Kooperation („Struktur-dynamik“) sowie der durch finanzielle Ressourcen vermittelten Verbindung zur Organisationsumwelt („Finanzdynamik“), versucht aber auch die Differenzen von Sportverbänden zu mittleren Meta-Organisationen zu integrieren. Diese liegen vor allem in der Monopolstellung von Sportverbänden, der Bedeutung ehrenamtlich Engagierter mit und ohne Verbindung zu einer Mitgliedsorganisation des Sportverbandes und der finanziellen Abhängigkeit der meisten (nationalen) Sportverbände von öffentlichen Zuschüssen.

Eine empirische Bewährung auf Grundlage ex ante entwickelter Hypothesen steht noch aus. Diese könnte sich an den von Berkowitz und Dumez (2016, 153) vorgeschlagenen Forschungsperspektiven zu Meta-Organisationen, nämlich zu deren Dynamiken, zu ihrer Effizienz sowie zu ihren Interaktionen innerhalb der eigenen Organisation sowie zwischen Meta-Organisationen orien-

tieren. Mögliche Hypothesen könnten sich beispielsweise auf Zusammenhänge zwischen den Finanzierungsquellen von Meta-Organisationen und deren Finanzdynamiken, auf Rekrutierungspraktiken in haupt- oder ehrenamtliche Positionen und ihre Beiträge zu Personaldynamiken sowie auf Wechselwirkungen zwischen Personen-, Finanz- und Struktur-dynamiken beziehen. Hinweise auf mögliche Methodologien finden sich u. a. in Ahrne und Brunsson (2008), in Berkowitz und Dumez (2016) sowie in Berkowitz & Bor (2018). Als methodisch herausfordernd dürfte sich vor allem die qualitative oder quantitative Vermessung der Dynamik des Organisationswandels erweisen, der man sich zunächst fallanalytisch nähern könnte. Bewährt sich das Modell, könnte es auf andere Meta-Organisationen übertragen werden. Andererseits wäre eine Spezifizierung auf Sportbünde bzw. Sportfachverbände und/oder eine Einschränkung entlang territorialer Zuständigkeiten (Kommune, Bundesland, Bund) möglich. Diese könnte auch vergleichend erfolgen, da Sportbünde und Sportfachverbände beispielsweise über unterschiedliche Möglichkeiten

verfügen, ihren Finanzbedarf durch die Nutzung ihres Monopols, durch öffentliche Förderung, durch Leistungen am Markt sowie durch Mitgliedsbeiträge zu decken.

Unreflektiert bleibt zunächst, ob sich das Modell auf Ebene von einzelnen Organisationen oder in Bezug auf eine Gruppe von Sportverbänden bewähren muss, um als vorläufig gültig gelten zu können. Erst die Bewährung des Modells und dessen empirisch begründete Weiterentwicklung kann darüber entscheiden, ob die Übertragung des KMO auf Sportverbände das aktuelle Erkenntnisdesiderat zu Sportverbänden überwinden helfen kann. Hierin liegt die größte Limitation dieses Beitrags.

## Korrespondenzadresse



### Lutz Thieme

Institut für Sportmanagement  
und Sportmedizinische  
Technik Remagen,  
Hochschule Koblenz  
Joseph-Rovan-Allee 2,  
53424 Remagen, Deutschland  
thieme@hs-koblenz.de

**Danksagung.** Der Autor bedankt sich bei den TeilnehmerInnen des Arbeitskreises „Organisationssoziologische Analysen zur Sportverbandsentwicklung“ beim 26. Sportwissenschaftlichen Hochschultag in Bochum für die Hinweise und Anregungen.

**Funding.** Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

## Einhaltung ethischer Richtlinien

**Interessenkonflikt.** L. Thieme gibt an, dass er ehrenamtlich in Sportverbänden engagiert ist.

Für diesen Beitrag wurden von den Autor/-innen keine Studien an Menschen oder Tieren durchgeführt. Für die aufgeführten Studien gelten die jeweils dort angegebenen ethischen Richtlinien.

**Open Access.** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbil-

dungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

## Literatur

- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429–449.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Anders, G. (1993). Strukturprobleme bei Sportverbänden. In H. Gabler & S. Teuber (Hrsg.), *Tennis 2000*. Dokumentation des DTB-Kongresses ‚Tennis 2000‘, Hamburg, 1992. (S. 50–61). Ahrensburg: Czwalina.
- Amüller, J., & Kistner, T. *Die Umfaller lösen Empörung aus*. Süddeutsche Zeitung. <https://www.sueddeutsche.de/sport/fussball-wm-katar-dfb-one-love-binde-eingeknickt-fifa-1.5701179?reduced=true> (Erstellt: 22. Nov. 2022). Zugegriffen: 2. Jan. 2004.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barth, M., Emrich, E., & Daumann, F. (2018). Approaches and methods used for measuring organizational performance in national sport governing bodies from 1986 to 2014: a systematic review. *Current issues in sport science*, 3(1), 1–22.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249–268.
- Bazzanella, F., Bichler, B. F., & Schnitzer, M. (2022). Collaboration and meta-organisation in event tourism—Effects of the Olympic Agenda 2020 on planning the 2026 Winter Olympics. *Tourism Management Perspectives*, 41, 100939.
- Becker, C. (2021). *Kultur der Angst*. Frankfurter Allgemeine Zeitung. <https://www.faz.net/aktuell/sport/sportpolitik/anonymes-schreiben-beschwerde-ueber-fuehrungskultur-und-betriebsklima-im-dosb-17329281.html>. Zugegriffen: 29. Dez. 2023.
- Becker, H. S. (2019). *Außenseiter. Zur Soziologie abweichenden Verhaltens*. Wiesbaden: Springer VS.
- Berkowitz, H., & Bor, S. (2018). Why meta-organizations matter: a response to Lawton et al. and Spillman. *Journal of Management Inquiry*, 27(2), 204–211.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The concept of meta-organization: issues for management. *European Management Review*, 13(2), 149–157.
- Braun, S. (2018). Organisierter Sport in Bewegung. Neokorporatistische Strukturen, gesellschaftliche Funktionen und bürgerschaftliche Selbstorganisation in pluralisierten Sportlandschaften. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 31(1–2), 234–240.
- Breuer, C. (2013). Sportbünde und Sportverbände in Deutschland. In C. Breuer (Hrsg.), *Sportverbände, Sportvereine und ausgewählte Sportarten: weiterführende Analysen der Sportentwicklungsberichte*. Sportentwicklungsbericht 2011/2012, (Bd. 2, S. 328–376). Köln: Sportverlag Strauß.
- Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S., & van der Werff, H. (2015). *Sport clubs in Europe. A cross-national comparative Perspective*. Cham: Springer.
- Bruyninckx, H. (2012). Sports governance—between the obsession with rules and regulation and the aversion to being ruled and regulated. In B. Sogaert, M. Theeboom, C. Timmermann & B. Vanreusel (Hrsg.), *Sports governance, development and corporate responsibility* (S. 107–121). Oxford: Routledge.
- Chelladurai, P., & Zintz, T. (2015). Functions of national sport governing bodies: a network perspective. *Public Policy and Administration*, 14(4), 529–544.
- Clausen, J., Bayle, E., Glauque, D., Ruoranen, K., Lang, G., Nagel, S., Klenk, C., & Schlesinger, T. (2017). Drivers of and barriers to professionalization in international Sport Federations. *Journal of Global Sport Management*, 3(1), 37–60.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Cunningham, G. B., & Ashley, F. B. (2001). Isomorphism in NCAA athletic departments: the use of competing theories and advancement of theory. *Sport Management Review*, 4(1), 47–63.
- Danisman, A., Hinings, C. R., & Slack, T. (2006). Integration and differentiation in institutional values: an empirical investigation in the field of Canadian national sport organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(4), 301–317.
- Deutscher Volleyball-Verband (2023). Präsidium macht den Weg frei. <https://www.volleyballverband.de/de/redaktion/2023/juli/verband-praesidium-macht-den-weg-frei/>. Zugegriffen: 2. Jan. 2024.
- Digel, H. (2002). Zur Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamt in Sportverbänden – eine verbandssociologische Skizze. In M. Friederici, M. Schubert & H.-D. Horch (Hrsg.), *Sport, Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 153–160). Schorndorf: Hofmann.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Fahrner, M. (2008). *Sportverbände und Veränderungsdruck*. Schorndorf: Hofmann.
- Fahrner, M., & Klenk, C. (2017). Steuerung in Sportverbänden: Überlegungen zur Koordinierung dezentraler Verbandseinheiten. In T. Pawlowski & M. Fahrner (Hrsg.), *Arbeitsmarkt und Sport – eine ökonomische Betrachtung*. *Sport Labor Economics* (S. 123–134). Schorndorf: Hofmann.
- Fahrner, M., & Klenk, C. (2018). Multilevel policy implementation: exploring organisational coordination—the case of the German Swimming Federation's national training framework implementation. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(1), 549–566.
- Fahrner, M., & Lesch, L. (2020). Organisationaler Wandel von Sportverbänden durch Änderung in Vorstand und Vertretung (§ 26 BGB) – Eine Analyse am Beispiel des Deutschen Handballbundes. *Sport und Gesellschaft*, 17(3), 263–291.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2012). Good boards are strategic: what does that mean for sport governance? *Journal of Sport Management*, 26(1), 67–80.

- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). Board strategic balance: an emerging sport governance theory. *Sport Management Review*, 18(4), 489–500.
- Ferkins, L., McDonald, G., & Shilbury, D. (2010). A model for improving board performance: The case of a national sport organisation. *Journal of Management and Organization* 16, 601–621.
- Fischer, P. (2018). *Die Rolle des Ein-Platz-Prinzips in der Autonomie der Sportfachverbände: eine Untersuchung der exklusiven Organisationsstrukturen im Sport*. Berlin: Peter Lang.
- García, B., & Meier, H. (2017). Global sport power Europe? The efficacy of the European Union in global sport regulation. *Journal of Common Market Studies*, 55(4), 850–870.
- Geeraert, A. (2018). *National sports governance observer. Final report*. Aarhus: Play the Game, Danish Institute for Sports Studies.
- Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 281–306.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: University of California Press.
- Giddens, A. (1987). Der Begriff der Äquilibrium in einer konstruktivistischen Erkenntnistheorie. In E. von Glaserfeld (Hrsg.), *Wissen, Sprache und Wirklichkeit: Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus* (S. 186–197). Braunschweig: Vieweg und Teubner.
- Gieseler, K.-H. (1988). Gründung, Entwicklung und Strukturen der Sportselbstverwaltung. In H. Digel (Hrsg.), *Sport im Verein und Verband. Historische, politische und soziologische Aspekte* (S. 25–59). Schorndorf: Hofmann.
- Goffmann, E. (2008). *Wir alle spielen Theater: Die Selbstdarstellung im Alltag*. München: Pieper.
- Green, M., & Houlihan, B. (2006). Governmentality, modernization, and the 'Diciplining' of national sporting organizations: athletics in Australia and the united kingdom. *Sociology of Sport Journal*, 23(1), 47–71.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1988). Organizational design types, tracks and dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9(3), 293–316.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1993). Understanding strategic change: the contribution of archetypes. *The Academy of Management Journal*, 36(5), 1052–1081.
- Grothe-Hammer, M., Berkowitz, H., & Berthod, O. (2022). Decisional organization theory: towards an integrated framework of organization. In M. Godwyn (Hrsg.), *Research handbook on the sociology of organizations* (S. 30–53). Cheltenham: Edward Elgar.
- Hall, M. H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., Embuldeniya, D., Jolin, L., Lasby, D., Lévesque, B., Malinsky, E., Stowe, S., & Vaillancourt, Y. (2003). *The capacity to serve: a qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- Hanamann, I. (2001). *Kartellverbot und Verhaltenskoordination im Sport*. Berlin: Duncker und Humblot.
- Hartmann-Tews, I., Combrink, C., & Dahmen, B. (2003). Gendering Prozesse in Sportorganisationen. Zur (Re-)Produktion von Geschlechterverhältnissen in Führungsgremien des Sports. In I. Hartmann-Tews, P. Gieß-Stüber, M.-L. Klein, C. Kleindienst-Cachay & K. Petry (Hrsg.), *Soziale Konstruktion von Geschlecht im Sport* (S. 151–186). Berlin: Springer.
- Heinemann, K. (1988). Zum Problem ehrenamtlicher und hauptamtlicher Mitarbeiter im Verein. In H. Digel (Hrsg.), *Sport im Verein und im Verband: historische, politische und soziologische Aspekte* (S. 123–137). Schorndorf: Hofmann.
- Hinings, C. R., Thibault, L., Slack, T., & Kikulis, L. M. (1996). Values and organizational structure. *Human Relations*, 49(7), 885–916.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hove, R., Parent, M. M., Taks, M., Naraine, M. L., Seguin, B., & Thompson, A. (2020). Design archetype utility for understanding and analyzing the governance of contemporary national sport organizations. *Sport Management Review*, 23(4), 576–587.
- Hoye, R., & Doherty, A. (2011a). Nonprofit sport board performance: a review and directions for future research. *Journal of Sport Management*, 25(3), 272–285.
- Hoye, R., & Doherty, A. (2011b). Role ambiguity and volunteer board member performance in nonprofit sport organisation. *Nonprofit Management Leadership*, 22(1), 107–128.
- Kikulis, L. M. (2000). Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: institutional explanations. *Journal of Sport Management*, 14(4), 293–320.
- Kikulis, L. M., Slack, T., Hinings, C. R., & Zimmermann, A. (1989). A structural taxonomy of amateur sport organizations. *Journal of Sport Management*, 3(2), 129–150.
- Krüger, M. (2022). Der Deutsche Olympische Sportbund – ein Abgesang. *Sportunterricht*, 71(1), 1–2.
- Kühl, S. (2002). *Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*. Weinheim: Wiley.
- Lakatos, I. (1974). Falsifikation und die Methodologie wissenschaftlicher Forschungsprogramme. In I. Lakatos & A. Musgrave (Hrsg.), *Kritik und Erkenntnisfortschritt* (S. 89–190). Braunschweig: Vieweg.
- Lang, G., Klenk, C., Schlesinger, T., Ruoranen, K., Bayle, E., Clausen, J., Glaue, D., & Nagel, S. (2020). Challenges and opportunities arising from self-regulated professionalisation processes: an analysis of a Swiss national sport federation. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12, 387–404.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.
- Lu, L. D., & Heinze, K. L. (2021). Examining institutional entrepreneurship in the passage of youth sport concussion legislation. *Journal of Sport Management*, 35(1), 1–16.
- Malcourant, E., Vas, A., & Zintz, T. (2015). World anti-doping agency: a meta-organizational perspective. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(5), 451–471.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*. <https://doi.org/10.1186/s41469-019-0062-9>.
- Mayntz, R. (2006). Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? In G. F. Schuppert (Hrsg.), *Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien* (S. 11–20). Baden-Baden: Nomos.
- McLeod, J., Shilbury, D., & Zeimers, G. (2021). An institutional framework for governance convergence in sport: the case of India. *Journal of Sport Management*, 35(2), 144–157.
- Meier, R. (1995). Neo-Korporatistische Strukturen im Verhältnis von Sport und Staat. In J. Winkler & K. Weis (Hrsg.), *Soziologie des Sports. Theorieansätze, Forschungsergebnisse und Forschungsperspektiven* (S. 91–106). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meier, H. E., & García, B. (2015). Protecting private transnational authority against public intervention: FIFA's power over national governments. *Public Administration*, 93(4), 890–906.
- Meier, R., & Winkler, J. (1995). Wozu noch Sportverbände? Der Sport zwischen Staat und Markt. In J. Hinsching & F. Borkenhagen (Hrsg.), *Modernisierung und Sport* (S. 225–235). Sankt-Augustin: Academia.
- Merton, R. K. (1949). On sociological theories of the middle range. In R. K. Merton (Hrsg.), *Social theory and social structure* (S. 39–53). New York: Simon & Schuster.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Nagel, S., Schlesinger, T. B., & Glaue, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407–433.
- Niskanen, W. A. (1971). *Bureaucracy and representative*. Chicago: Aldine-Atherton.
- O'Boyle, I., & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299–314.
- O'Boyle, I., & Shilbury, D. (2016). Comparing federal and unitary models of sport governance: a case study investigation. *Managing Sport and Leisure*, 21(6), 354–374.
- O'Brien, D., & Slack, T. (2003). An analysis of change on an organizational field: the Professionalization of English rugby union. *Journal of Sport Management*, 17(4), 417–448.
- Pachmann, T. (2007). *Sportverbände und Corporate Governance*. Zürich: DiKe.
- Parente, M. M., Hoye, R., Taks, M., Thompson, A., Naraine, M. L., Lachance, E. L., & Séguin, B. (2023). National sport organization governance design archetypes for the twenty-first century. *European Sport Management Quarterly*, 23(4), 1115–1135.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Reutter, W. (2012). Bundesrepublik Deutschland. In W. Reutter (Hrsg.), *Verbände und Interessengruppen in den Ländern der Europäischen Union* (S. 129–164). Wiesbaden: Springer VS.
- Reutter, W. (2018). Verbände. In R. Voigt (Hrsg.), *Handbuch Staat* (S. 907–916). Wiesbaden: Springer VS.
- Ruoranen, K., Clausen, J., Nagel, S., Lang, G., Klenk, C., Glaue, D., Bayle, E., & Schlesinger, T. (2018). Causes for professionalization on national sport federations in Switzerland: a multiple-case study. *Current Issues in Sport Science*, 3(3), 1–19.

- Salisbury, R. H. (1969). An exchange theory of interest groups. *Midwest Journal of Political Science*, 13(1), 1–32.
- Scheerder, J., Willem, A., & Claes, E. (2017). *Sport policy systems and sport federations. A cross-national perspective*. London: Palgrave Macmillan.
- Schimank, U. (2005). Der Vereinssport in der Organisationsgesellschaft: organisationssoziologische Perspektiven auf ein spannungsreiches Verhältnis. In T. Alkemeyer, B. Rigauer & G. Sobiech (Hrsg.), *Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport* (S. 21–44). Schorndorf: Hofmann.
- Schmitter, P. C., & Streeck, W. (1999). *The organization of business interests. Studying the associative action of business in advanced industrial societies*. MPIfG Discussion Paper 99/1. Köln.
- Schulze, B. (2002). *Sportverbände ohne Markt und Staat*. Münster: Waxmann.
- Sebaldt, M., & Straßner, A. (2004). *Verbände in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS.
- Sebaldt, M., & Straßner, A. (2006). *Klassiker der Verbändeforschung*. Wiesbaden: VS.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grassroots. A study in the sociology of formal organization*. Berkeley: University of California Press.
- Semder, M. (1977). *Organisationssoziologische Lotstudie des Deutschen Sportbundes und seiner Mitgliedsorganisationen*. Kiel: Universität Kiel. Dissertation
- Seppelt, H., Steinberg, A., Opfermann, J., & Malter, B. (2022). *Missbrauch – Sexualisierte Gewalt im deutschen Schwimmsport* [Kinofilm]. ARD. <https://www.ardmediathek.de/video/sportschau/missbrauch-sexualisierte-gewalt-im-deutschen-schwimmsport/das-erste/Y3JpZDovL2Rhc2Vyc3RILmRIL3Nwb3J0c2NoYXUvYz94NDRKYTUOTJlOC00ZDA5LTk2YWUuNjU1YWRIZTdINGUz>. Zugegriffen: 19. Okt. 2022.
- Seyb, A. (2020). *Autonomie der Sportverbände*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Shillbury, D., & Ferkins, L. (2020). *Routledge Handbook of Sport Governance*. Milton Park: Routledge.
- Skinner, J., Stewart, B., & Edwards, A. (1999). Amateurism to professionalism: modelling organisational change in sporting organisations. *Sport Management Review*, 2(2), 173–192.
- Slack, T., & Hinings, B. (1992). Understanding change in national sport organizations: an integration of theoretical perspectives. *Journal of Sport Management*, 6(2), 114–132.
- Slack, T., & Hinings, B. (1994). Institutional pressure and isomorphism change: an empirical test. *Organization Studies*, 15(6), 803–827.
- Sterchele, D., & Camoletto, F. R. (2017). Governing bodies or managing freedom? Subcultural struggles, national sport systems and the globalised institutionalization of parkour. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(1), 89–105.
- Strob, B. (1999). *Der vereins- und verbandsorganisierte Sport: Ein Zusammenschluß von (Wahl)Gemeinschaften?* Münster: Waxmann.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1991). Professionalism, structures and systems: the impact of professional staff on voluntary sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 26(2), 83–99.
- Thiel, A. (1997). *Steuerung im organisierten Sport. Ansätze und Perspektiven*. Stuttgart: Nagelschmid.
- Thieme, L. (Hrsg.). (2017). *Der Sportverein. Versuch einer Bilanz*. Schorndorf: Hofmann.
- Thieme, L. (2020). „Mir geht es um die Sache!“ Leadership, Macht, Fairness und Ergebnisorientierung in Arbeits- und Interessenorganisationen. *Leipziger Sportwissenschaftliche Beiträge*, 61(2), 43–63.
- Thieme, L. (2021a). Sportorganisationen als Ressourcenbündelungen. In A. Güllich & M. Krüger (Hrsg.), *Sport in Kultur und Gesellschaft* (S. 603–620). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Thieme, L. (2021b). Finanzielle Strukturen im Sportverbandsystem. In L. Thieme & T. Wojciechowski (Hrsg.), *Sportverbände. Stand und Perspektiven der Forschung* (S. 67–86). Schorndorf: Hofmann.
- Türk, K., Lemke, T., & Bruch, M. (2006). *Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung*. Wiesbaden: VS.
- Wewer, G. (2023). *Nach der Kritik: Reformen im Welt-sport? Organisationsprinzipien – Geschäftsmodelle – Zukunftsperspektiven*. Baden-Baden: Nomos.
- Winkler, J., & Karhausen, R.-R. (1985). *Verbände im Sport. Eine empirische Analyse des Deutschen Sportbundes und ausgewählter Mitgliedsorganisationen*. Schorndorf: Hofmann.
- Wojciechowski, T. (2008). *Handlungsmöglichkeiten nationaler Sportverbände im Zeitalter der Globalisierung*. Schorndorf: Hofmann.
- Wojciechowski, T. (2014). Steuerung der Sportentwicklung durch internationale Sportverbände. In A. Rütten, S. Nagel & R. Kähler (Hrsg.), *Handbuch Sportentwicklungsplanung* (S. 329–337). Schorndorf: Hofmann.
- Wojciechowski, T. (2018). Aufgabenverteilung in bikameralen Sportverbänden. In G. Nowak (Hrsg.), *(Regional-)Entwicklung des Sports* (S. 117–130). Schorndorf: Hofmann.
- Zimmer, A., & Paulsen, F. (2018). Verbandsmanagement. In K. Grunwald & A. Langer (Hrsg.), *Sozialwirtschaft* (S. 408–420). Baden-Baden: Nomos.

**Hinweis des Verlags.** Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.