

Christoph Breuer & Pamela Wicker

Die Situation der Sportarten in Deutschland
– Eine Analyse der Sportvereine in
Deutschland auf Basis der
Sportentwicklungsberichte

Kanu-Vereine in Deutschland

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
I. Kanu-Vereine in Deutschland	3
1 Sportentwicklungsbericht 2009/2010.....	3
1.1 Zusammenfassung	3
1.2 Bedeutung der Kanu-Vereine für Deutschland	4
1.3 Unterstützungsmöglichkeiten und -bedarf	16
1.4 Zusatzfragen für Kanu-Vereine.....	23
1.5 Methode	37
II. Theoretischer Hintergrund: Produktion von Handlungs- und Argumentationswissen	41
1 Handlungswissen	45
2 Argumentationswissen	47
III. Literatur	48

I. Kanu-Vereine in Deutschland

1 Sportentwicklungsbericht 2009/2010

1.1 Zusammenfassung

Den Kanu-Vereinen ist es unter einer Vielzahl an Vereinszielen besonders wichtig, eine preiswerte Möglichkeit des Sporttreibens zu bieten, Werte wie z. B. Fair Play, Toleranz zu vermitteln und sich für eine gleichberechtigte Partizipation von Mädchen/Frauen und Jungen/Männern zu engagieren. Überdies möchten die Kanu-Vereine auch Familien und einkommensschwachen Personen Sporttreiben ermöglichen.

Darüber hinaus ist für die Sportversorgung der Bevölkerung von Bedeutung, dass über 62 % aller Kanu-Vereine auch Kursangebote für Nichtmitglieder offerieren. Absolut betrachtet sind es 800 Kanu-Vereine, die derartige Angebote eröffnen.

Angesichts des Ausbaus der Ganztagschule gewinnt eine Zusammenarbeit mit Schulen an Bedeutung. So sind es fast 41 % der Kanu-Vereine, die bei der Angebotserstellung mit Schulen zusammenarbeiten. Von diesen Kanu-Vereinen kooperieren fast 24 % mit einem Gymnasium, ca. 19 % mit einer Grundschule, annähernd 18 % mit einer Hauptschule, knapp 17 % mit einer Realschule oder einer Gesamtschule und mehr als 6 % mit einer Berufsschule.

Weiterhin sorgen Kanu-Vereine dafür, dass finanziell erschwingliche organisierte Sportangebote von der breiten Bevölkerung nachgefragt werden können. Die Hälfte aller Kanu-Vereine verlangt einen jährlichen Mitgliedsbeitrag für Kinder von maximal € 30,-, für Jugendliche von maximal € 36,-, für Erwachsene von maximal € 60,- und für Familien von maximal € 120,-.

Probleme stellen vor allem die Bindung und Gewinnung von ehrenamtlichen Funktionsträgern, Übungsleitern und Trainern sowie die Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften für die Kanu-Vereine dar. Dabei wird die Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften vielfach als zu hoch bzw. zu belastend eingestuft.

Im Durchschnitt geben die Kanu-Vereine in Deutschland am meisten für Trainer, Übungsleiter und Sportlehrer aus, gefolgt von Ausgaben für die Unterhaltung und den Betrieb eigener Anlagen, Ausgaben für Verwaltungspersonal sowie Ausgaben für die Abgaben an Sportorganisationen (LSB, KSB, Fachverbände).

1.2 Bedeutung der Kanu-Vereine für Deutschland

Im Zuge der folgenden Ausführungen wird die Bedeutung der Kanu-Vereine für Deutschland anhand verschiedener Aspekte herausgearbeitet.

1.2.1 Vereinsphilosophie

Es zeigt sich anhand der untersuchten Vereinsphilosophie, dass die Vereinsangebote der Kanu-Vereine in Deutschland eine gemeinwohlorientierte Ausrichtung besitzen. So ist es den Kanu-Vereinen in Deutschland unter einer Vielzahl möglicher Vereinsziele besonders wichtig, (1) eine preiswerte Möglichkeit des Sporttreibens zu bieten, (2) Werte wie z. B. Fair Play, Toleranz zu vermitteln und (3) sich für eine gleichberechtigte Partizipation von Mädchen/Frauen und Jungen/Männern zu engagieren. Auch möchten die Kanu-Vereine (4) Familien und (5) einkommensschwachen Personen Sporttreiben ermöglichen. Weiterhin verstehen sich die Kanu-Vereine (6) vor allem als Freizeit und Breitensportvereine und wollen (7) auch älteren Menschen Sportaktivitäten zugänglich machen. Bei ihren Aktivitäten legen die Vereine (8) viel Wert auf Gemeinschaft und Geselligkeit (vgl. Abb. 1). Damit dürften sich die Kanu-Vereine maßgeblich von anderen Sportanbietern unterscheiden.

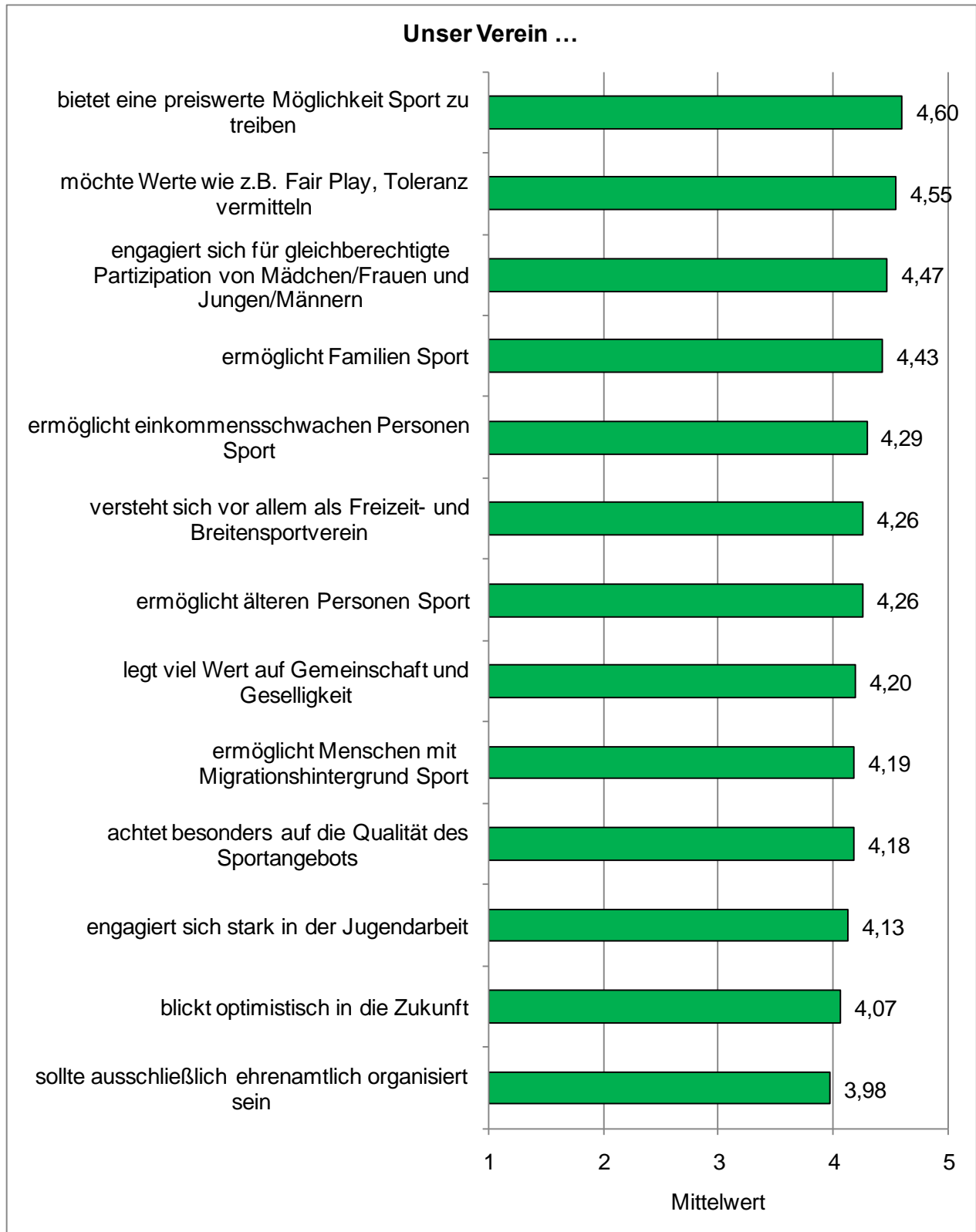


Abb. 1: Ziele der Kanu-Vereine (Teil 1; 1=stimme gar nicht zu bis 5=stimme voll zu)

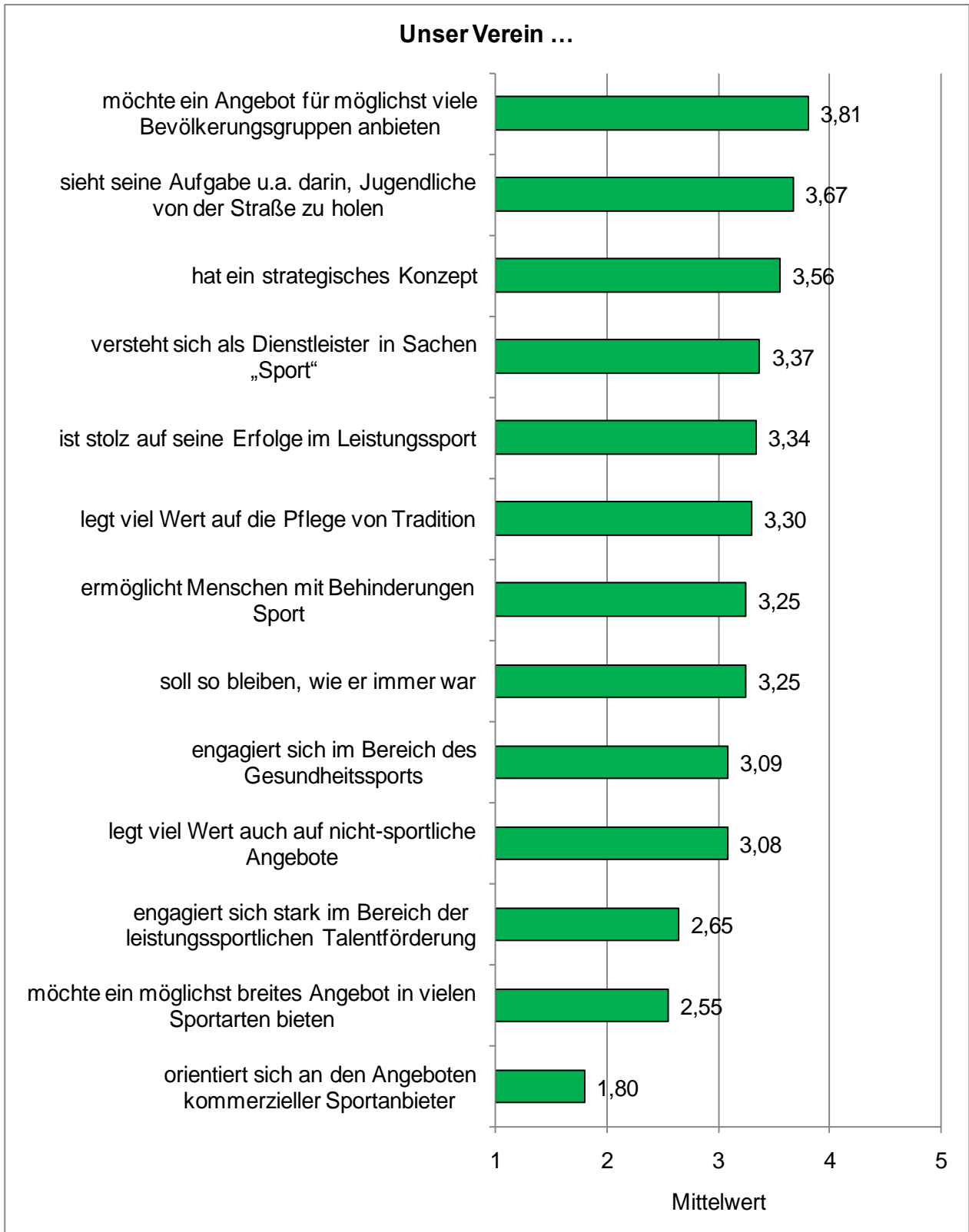


Abb. 2: Ziele der Kanu-Vereine (Teil 2; 1=stimme gar nicht zu bis 5= stimme voll und ganz zu)

1.2.2 Sportversorgung der Bevölkerung

Das Ziel eines preiswerten Sportangebots spiegelt sich auch in den Mitgliedsbeiträgen und Aufnahmegebühren der Kanu-Vereine wider. So sorgen Kanu-Vereine dafür, dass finanziell erschwingliche organisierte Sportangebote von der breiten Bevölkerung nachgefragt werden können. Die Hälfte aller Kanu-Vereine verlangt einen jährlichen Mitgliedsbeitrag für Kinder von maximal € 30,-, für Jugendliche von maximal € 36,-, für Erwachsene von maximal € 60,- und für Familien von maximal € 120,-. Vor dem Hintergrund der derzeitigen schwierigen finanziellen Lage für manche Haushalte bieten Kanu-Vereine auch einen speziellen Beitrag für sozial Schwache/Arbeitslose an. Dieser liegt bei der Hälfte der Kanu-Vereine bei höchstens € 36,- pro Jahr (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: *Jährliche Mitgliedsbeiträge in Kanu-Vereinen.*

Jährlicher Beitrag für	Median (in €)
Kinder	30,00
Jugendliche	36,00
Erwachsene	60,00
Senioren	60,00
Familien	120,00
Passive Mitglieder	36,00
sozial Schwache, Arbeitslose	36,00

Die meisten Kanu-Vereine erheben durchgängig keine Aufnahmegebühren für neue Mitglieder. Bei Kindern sind es fast 64 %, bei Jugendlichen annähernd 57 %, bei Senioren und Familien sind es ca. 55 % der Kanu-Vereine und bei sozial Schwachen/Arbeitslosen sogar über 80 % der Vereine, die keine verlangen (vgl. Tab. 2).

Tab. 2: *Kanu-Vereine, die keine Aufnahmegebühren erheben.*

Aufnahmegebühr für	Anteil an Vereinen, die keine Aufnahmegebühr verlangen (in %)
Kinder	63,6
Jugendliche	56,7
Erwachsene	45,9
Senioren	54,5
Familien	55,4
Passive Mitglieder	75,8

Aufnahmegebühr für	Anteil an Vereinen, die keine Aufnahmegebühr verlangen (in %)
Sozial Schwache, Arbeitslose	80,4

Werden Aufnahmegebühren erhoben, so verlangt die Hälfte dieser Kanu-Vereine für Kinder maximal € 10,-, für Jugendliche maximal € 11,-, für Erwachsene maximal € 25,-, für Senioren maximal € 22,-, für Familien maximal € 30,- und für sozial Schwache/Arbeitslose maximal € 13,- (vgl. Tab. 3).

Tab. 3: Aufnahmegebühren in denjenigen Kanu-Vereinen, die welche erheben.

Aufnahmegebühr für	Median (in €)	Mittelwert (in €)
Kinder	10,00	15,01
Jugendliche	11,00	17,77
Erwachsene	25,00	59,32
Senioren	22,00	38,11
Familien	30,00	56,84
Passive Mitglieder	15,00	22,18
sozial Schwache, Arbeitslose	13,00	19,77

Darüber hinaus ist für die Sportversorgung der Bevölkerung von Bedeutung, dass über 62 % aller Kanu-Vereine auch Kursangebote für Nichtmitglieder offerieren. Absolut betrachtet sind es 800 Kanu-Vereine, die derartige Angebote haben. Insgesamt können Nichtmitglieder fast 39 % der Sportangebote der Kanu-Vereine im Rahmen eines Kursangebots nutzen (vgl. Tab. 4).

Tab. 4: Kursangebote für Nichtmitglieder.

	DKV
Kursangebote vorhanden (Anteil an Vereinen in %)	62,3
Kursangebote vorhanden (Vereine Gesamt)	800
Anteil von Kursangeboten an allen Sportangeboten (Mittelwert in %)	38,5

Die Kanu-Vereine unterstützen auch aktiv den Leistungssport in Deutschland. Fast 26 % bzw. insgesamt 320 Kanu-Vereine haben Kaderathleten auf D/C-, C-, B- oder A-Kaderebene in ihren Reihen und bilden somit eine wichtige Basis für den Leistungs-/Hochleistungssport (vgl. Tab. 5).

Tab. 5: Kanu-Vereine mit Kaderathleten.

	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
Kaderathleten vorhanden	25,9	320

1.2.3 Gesundheitsversorgung der Bevölkerung

Die deutschen Kanu-Vereine leisten überdies einen wichtigen Beitrag zur Gesundheitsversorgung der Bevölkerung. So bieten über 35 % der Kanu-Vereine in Deutschland Programme mit der Zielsetzung der Gesundheitsförderung und Primärprävention an. Annähernd 7 % der Vereine engagieren sich im Bereich der Rehabilitation/Tertiärprävention und 8 % der Kanu-Vereine stellen Angebote für Personen mit Behinderung bzw. chronischen Erkrankungen bereit. Insgesamt haben im Mittel 36 % der Sportangebote einen solchen expliziten Gesundheitsbezug (vgl. Tab. 6).

Tab. 6: Kanu-Vereine mit Sportangeboten im Gesundheitsbereich.

	Anteil an Vereinen (in %)	Anteil an Angeboten (Mittelwert in %)
Gesundheitsförderung und Primärprävention	35,1	7,2
Rehabilitation/Tertiärprävention	6,5	0,4
Behinderung/chronische Krankheit	8,0	0,6
Summe über Kategorien mit explizitem Gesundheitsbezug	35,9	8,2

1.2.4 Allgemeine Kooperationen

Für den hohen Gemeinwohlcharakter der Angebote der Kanu-Vereine spricht auch, dass sie mit zahlreichen anderen Akteuren des Gemeinwohls in irgendeiner Form (z. B. Informationsaustausch, persönliche Kontakte, Auslegen von Flyern) zusammenarbeiten. Eine intensive Form von Kooperation ist die gemeinsame Angebotserstellung. Insgesamt erstellen rund 41 % der Kanu-Vereine in Deutschland Angebote gemeinsam mit Schulen, fast 25 % mit einem anderen Sportverein, mehr als 12 % mit Kindergärten oder Kindertageseinrichtungen und annähernd 8 % mit einer Krankenkasse oder dem Jugendamt. Mehr als 7 % der Kanu-Vereine kooperieren bei der Angebotserstellung mit einem Wirtschaftsunternehmen, fast 6 % mit einem kommerziellen Sportanbieter und annähernd 5 % mit dem Grundsicherungsamt (vgl. Tab. 7).

Tab. 7: Kooperation bei der Angebotserstellung (Mehrfachnennungen möglich).

Kooperation bei Angebotserstellung mit	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
Schule	40,8	530
anderem Sportverein	24,8	320
Kindergarten/Kindertagesstätte	12,2	160
Krankenkasse	7,6	100
Jugendamt	7,6	100
Wirtschaftsunternehmen	7,1	90
kommerziellem Anbieter	5,5	70
Grundsicherungsamt (z. B. Arbeitsamt)	4,6	60
Senioreneinrichtung	3,8	50
Gesundheitsamt	0,8	10

1.2.5 Kooperationen mit Schulen

Angesichts des Ausbaus der Ganztagschule gewinnt eine Zusammenarbeit mit Schulen an Bedeutung. Blickt man auf die Kanu-Vereine, die bei der Angebotserstellung mit Schulen zusammenarbeiten (40,8 %; vgl. Tab. 7), so kooperieren fast 24 % aller Kanu-Vereine in Deutschland mit einem Gymnasium, ca. 19 % mit einer Grundschule, annähernd 18 % mit einer Hauptschule, knapp 17 % mit einer Realschule oder einer Gesamtschule und mehr als 6 % mit einer Berufsschule. Knapp 15 % aller Kanu-Vereine arbeiten mit einer Ganztags-Gesamtschule, annähernd 10 % mit einer Ganztags-Realschule und fast 8 % mit einer Ganztags-Grundschule zusammen (vgl. Tab. 8).

Tab. 8: Kooperation mit verschiedenen Schultypen (Mehrfachnennungen möglich).

Schultyp	Kooperation		Schule ist Ganztagschule	
	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
Gymnasium	23,5	300	7,3	90
Grundschule	18,9	240	7,6	100
Hauptschule	17,6	230	7,3	100
Realschule	16,8	220	9,7	1230
Gesamtschule	16,8	220	14,5	190
Berufsschule	6,3	80	0,0	0

Bei der Kooperation mit Schulen setzen mit fast 35 % die meisten Kanu-Vereine ehrenamtliches Personal ein. Lediglich etwas mehr als 7 % der Vereine setzen Honorarkräfte ein und bei knapp 5 % kümmert sich hauptamtliches Personal um die Kooperation mit Schulen (vgl. Tab. 9).

Tab. 9: Personaleinsatz bei der Kooperation mit Schulen (Mehrfachnennungen möglich).

Personaleinsatz	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
Ehrenamtliche Mitarbeiter	34,9	450
Honorarkräfte	7,1	90
Hauptamtliche Mitarbeiter	4,6	60
Sonstige	5,5	70

Die Finanzierung der Kooperation zwischen Schule und Verein erfolgt bei mehr als 22 % aller Kanu-Vereine durch Beiträge der Schule, bei über 16% der Vereine durch Beiträge des Vereins und bei fast 15 % der Vereine durch eine externe Finanzierung (vgl. Tab. 10).

Tab. 10: Finanzierung der Kooperation mit Schulen (Mehrfachnennungen möglich).

Finanzierung der Kooperation	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
durch Beiträge der Schule	21,4	280
durch Beiträge des Vereins	16,4	210
durch eine externe Finanzierung	14,7	190
keine besondere Finanzierung	7,6	100

1.2.6 Gesellige Angebote

Neben dem eigentlichen Sportangebot verstärken gesellige Veranstaltungen und Angebote die Gemeinwohlbedeutung der Kanu-Vereine. Dass derlei Angebote von den Mitgliedern tatsächlich aufgegriffen werden und sich das entsprechende Gemeinwohlpotenzial somit grundsätzlich entfalten kann, belegen folgende Befunde: Im Durchschnitt nehmen in den Kanu-Vereine mehr als 48 % der Mitglieder an geselligen Veranstaltungen teil. Insgesamt haben im Jahr 2008 55.000 Mitglieder an geselligen Veranstaltungen ihres Vereins teilgenommen (vgl. Tab. 11).

Tab. 11: Vereinsmitglieder, die im Jahr 2008 an geselligen Veranstaltungen ihres Kanu-Vereins teilgenommen haben.

	Anteil an Mitgliedern (Mittelwert in %)	Mitglieder Gesamt
Teilnahme an geselligen Veranstaltungen	48,1	55.000

1.2.7 Freiwilliges Engagement und Ehrenamt

Ein wichtiges Gemeinwohlmoment stellt der Beitrag der Kanu-Vereine zum freiwilligen Engagement und Ehrenamt dar. Insgesamt engagieren sich in den Kanu-Vereinen Deutschlands Mitglieder in 38.900 ehrenamtlichen Positionen, davon 14.500 auf der Vorstandsebene und 24.400 auf der Ausführungsebene (z. B. Trainer, Übungsleiter, Schieds- und Kampfrichter). Es sind 25.500 Positionen von Männern besetzt, 13.400 von Frauen (vgl. Tab. 12).

Tab. 12: Ehrenamtliche Positionen.

Anzahl an Ehrenamtlichen	Mittelwert	Gesamt
auf der Vorstandsebene	11,2	14.500
auf der Ausführungsebene	18,8	24.400
männlich	19,7	25.500
weiblich	10,3	13.400
Gesamt	30,0	38.900
Arbeitsumfang pro ehrenamtlich Engagiertem (Stunden/Monat)	19,9	774.000

Im Durchschnitt ist jeder Ehrenamtliche 19,9 Stunden pro Monat für seinen Kanu-Verein tätig. So ergibt sich daraus eine Arbeitsleistung von 774.000 Stunden, welche in den Kanu-Vereinen jeden Monat für gemeinwohlorientierte Zwecke erbracht wird (vgl. Tab. 12). Daraus resultiert bundesweit eine monatliche Wertschöpfung von rund € 11,6 Mio. bzw. eine jährliche Wertschöpfung von rund € 140 Mio. durch ehrenamtliches Engagement in den Kanu-Vereinen. Es ist zu beachten, dass hier noch nicht diejenigen Leistungen der freiwilligen Helfer einberechnet sind, die sich bei gesonderten Arbeitseinsätzen unentgeltlich beteiligen (Vereinsfeste, Sportveranstaltungen, Renovierungen, Putzaktionen etc.). Dabei engagieren sich etwa 32.000 Mitglieder als freiwillige Helfer bei diesen gesonderten Arbeitseinsätzen im Verein.

1.2.8 Integration von Migranten

Vor dem Hintergrund der Internationalisierung der Bevölkerung werden auch die Leistungen der Kanu-Vereine im Hinblick auf die Integration von Migranten immer wichtiger zur Beurteilung ihrer Gemeinwohlbedeutung. Im Durchschnitt haben fast 7 % der Mitglieder der deutschen Kanu-Vereine einen Migrationshintergrund.¹ Dies entspricht insgesamt rund 7.600 Menschen mit Migrationshintergrund, die in den rund 1.300 Kanu-Vereinen bzw. -abteilungen integriert sind (vgl. Tab. 13). Der durchschnittliche Männeranteil bei den Mitgliedern mit Migrationshintergrund liegt bei 64,6 %, der Frauenanteil bei 35,4 %.

Tab. 13: Mitglieder mit Migrationshintergrund.

	Anteil an Mitgliedern (Mittelwert in %)	Mitglieder Gesamt
Mitglieder mit Migrationshintergrund	6,6	7.600

In knapp 28 % der Kanu-Vereine bekleiden Personen mit Migrationshintergrund auch ehrenamtliche Positionen. Fast 19 % aller Vereine haben Ehrenamtliche mit Migrationshintergrund auf der Vorstandsebene und knapp 20 % auf der Ausführungsebene. In annähernd 26 % der Kanu-Vereine engagieren sich Männer mit Migrationshintergrund in einem Ehrenamt, in 28 % der Vereine sind auch Frauen als Ehrenamtliche aktiv (vgl. Tab. 14).

Tab. 14: Kanu-Vereine, die Ehrenamtliche mit Migrationshintergrund haben.

Ehrenamtliche mit Migrationshintergrund	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
Vorstandsebene	18,7	240
Ausführungsebene	19,9	260
Männlich	25,8	330
Weiblich	27,7	360
Gesamt	27,7	360

Im Durchschnitt sind in einem Kanu-Verein in Deutschland fast zwei ehrenamtliche Positionen von einer Person mit Migrationshintergrund besetzt. Insgesamt sind somit rund 2.500 Migranten ehrenamtlich in Kanu-Vereinen

¹ Der Anteil an Personen mit Migrationshintergrund im weiteren Sinne lag im Jahr 2008 in Deutschland bei 19,0 % (Statistisches Bundesamt, 2010b), der Ausländeranteil bei 8,8 % (Statistisches Bundesamt, 2010a).

engagiert (vgl. Tab. 15). Es haben durchschnittlich 3,6 % aller ehrenamtlich Engagierten in Kanu-Vereinen einen Migrationshintergrund.

Tab. 15: *Ehrenamtliche Positionen von Personen mit Migrationshintergrund.*

Ehrenamtliche Positionen	Anzahl an Migranten (Mittelwert)	Migranten Gesamt
Vorstandsebene	0,3	400
Ausführungsebene	1,6	2.100
Männlich	1,5	2.000
Weiblich	0,4	500
Gesamt	1,9	2.500

1.2.9 Aus- und Weiterbildung sowie Qualifizierung von Mitarbeitern

Die Bedeutung der Kanu-Vereine wird auch daran ersichtlich, dass sie sich intensiv um die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern kümmern und auch als Ausbildungsbetriebe fungieren. So gibt es bereits in 37,4 % der Kanu-Vereine eine Person, die sich um die Aus- und Weiterbildung der ehrenamtlichen und hauptamtlichen Vereinsmitarbeiter kümmert.

In mehr als 30 % der Kanu-Vereine liegt ein entsprechendes Aus- und Fortbildungskonzept vor, welches in den meisten Vereinen auch bereits umgesetzt wird (vgl. Tab. 16). Das von diesen Kanu-Vereinen eingeplante Jahresbudget im Jahr 2008 für derartige Aus- und Weiterbildungsprogramme betrug durchschnittlich € 1.632,-.

Tab. 16: *Kanu-Vereine mit einem Ausbildungs- und Fortbildungskonzept.*

	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
Konzept vorhanden und angewendet	22,9	300
Konzept vorhanden, aber (noch) nicht angewendet	7,2	100

Mit fast 3 % fungiert ein kleiner Teil der Kanu-Vereine bereits als Ausbildungsbetrieb für berufliche Ausbildung. So sind es insgesamt rund 30 Kanu-Vereine in Deutschland, die im Mittel fast drei Auszubildende (z. B. Sport- und Fitnesskaufleute, Sportfachleute, Bürokaufleute) aufweisen (vgl. Tab. 17).

Tab. 17: Berufliche Ausbildung in Kanu-Vereinen.

	Beruflicher Ausbildungsbetrieb
Anteil an Vereinen (in %)	2,5
Vereine Gesamt	30
Anzahl an Auszubildenden (Mittelwert)	2,8
Auszubildende Gesamt	80

Die ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter können zahlreiche formale Qualifikationen vorweisen. So haben ca. 58 % der Kanu-Vereine Trainer oder Übungsleiter mit DOSB-Lizenz² (vgl. Tab. 18).

Tab. 18: Qualifizierung³ von Mitarbeitern in Kanu-Vereinen.

	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
Trainer (inkl. ehem. Fachübungsleiter) mit DOSB-Lizenz	57,6	750
Übungsleiter mit DOSB-Lizenz	58,3	760
Trainer/Übungsleiter ohne DOSB-Lizenz	49,0	640
Vereinsmanager mit DOSB-Lizenz	17,9	230
Jugendleiter mit DOSB-Lizenz	21,2	280

Durchschnittlich sind in einem Kanu-Verein 17 Personen mit irgendeiner formalen Qualifizierung des Sportsystems beschäftigt. Davon arbeitet die überwiegende Mehrheit auf ehrenamtlicher Basis, unabhängig von der Qualifizierung (vgl. Tab. 19).

Tab. 19: Ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter nach Qualifizierung.

	Anzahl an Personen (Mittelwert)	davon ehrenamtlich (Mittelwert in %)	davon hauptamtlich (Mittelwert in %)
Trainer (inkl. ehem. Fachübungsleiter) mit DOSB-Lizenz ¹	4,3	89,8	10,2
Übungsleiter mit DOSB-Lizenz	5,5	96,2	3,8

² DOSB-Lizenz: Übungsleiter-/Trainer-/Vereinsmanager-/Jugendleiter-Lizenzen der Landes-sportbünde und Spitzenverbände im DOSB.

³ Berücksichtigt wurde immer nur die formal höchste Qualifikation einer Person.

	Anzahl an Personen (Mittelwert)	davon ehrenamtlich (Mittelwert in %)	davon hauptamtlich (Mittelwert in %)
Trainer/Übungsleiter ohne DOSB-Lizenz	6,5	95,3	4,7
Vereinsmanager mit DOSB-Lizenz	0,2	85,8	14,2
Jugendleiter mit DOSB-Lizenz	0,5	95,3	4,7
Gesamt	17,0	93,8	6,2

Über alle Qualifizierungen hinweg sind fast 30 % aller Mitarbeiter in Kanu-Vereinen Frauen. Den höchsten Frauenanteil weisen mit annähernd 36 % Übungsleiter mit DOSB-Lizenz auf (vgl. Tab. 20).

Tab. 20: Frauenanteil nach Qualifizierung von Mitarbeitern.

	Frauenanteil (Mittelwert in %)
Trainer (inkl. ehem. Fachübungsleiter) mit DOSB-Lizenz	22,5
Übungsleiter mit DOSB-Lizenz	35,8
Trainer/Übungsleiter ohne DOSB-Lizenz	33,1
Vereinsmanager mit DOSB-Lizenz	26,1
Jugendleiter mit DOSB-Lizenz	31,9
Gesamt	29,6

1.3 Unterstützungsmöglichkeiten und -bedarf

1.3.1 Allgemeine Probleme

Bei allen beschriebenen Leistungen der Kanu-Vereine darf nicht übersehen werden, dass die Situation der Kanu-Vereine nicht problemfrei ist. Probleme stellen vor allem die Bindung und Gewinnung von (1) ehrenamtlichen Funktionsträgern und (2) Übungsleitern und Trainern sowie die (3) Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften für die Kanu-Vereine dar. Dabei wird die Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften vielfach als zu hoch bzw. zu belastend eingestuft. Weiterhin besteht Unterstützungsbedarf hinsichtlich der Bindung und Gewinnung (4) von jugendlichen Leistungssportlern, (5) von Mitgliedern und (6) von Kampf- bzw. Schiedsrichtern (vgl. Abb. 3).

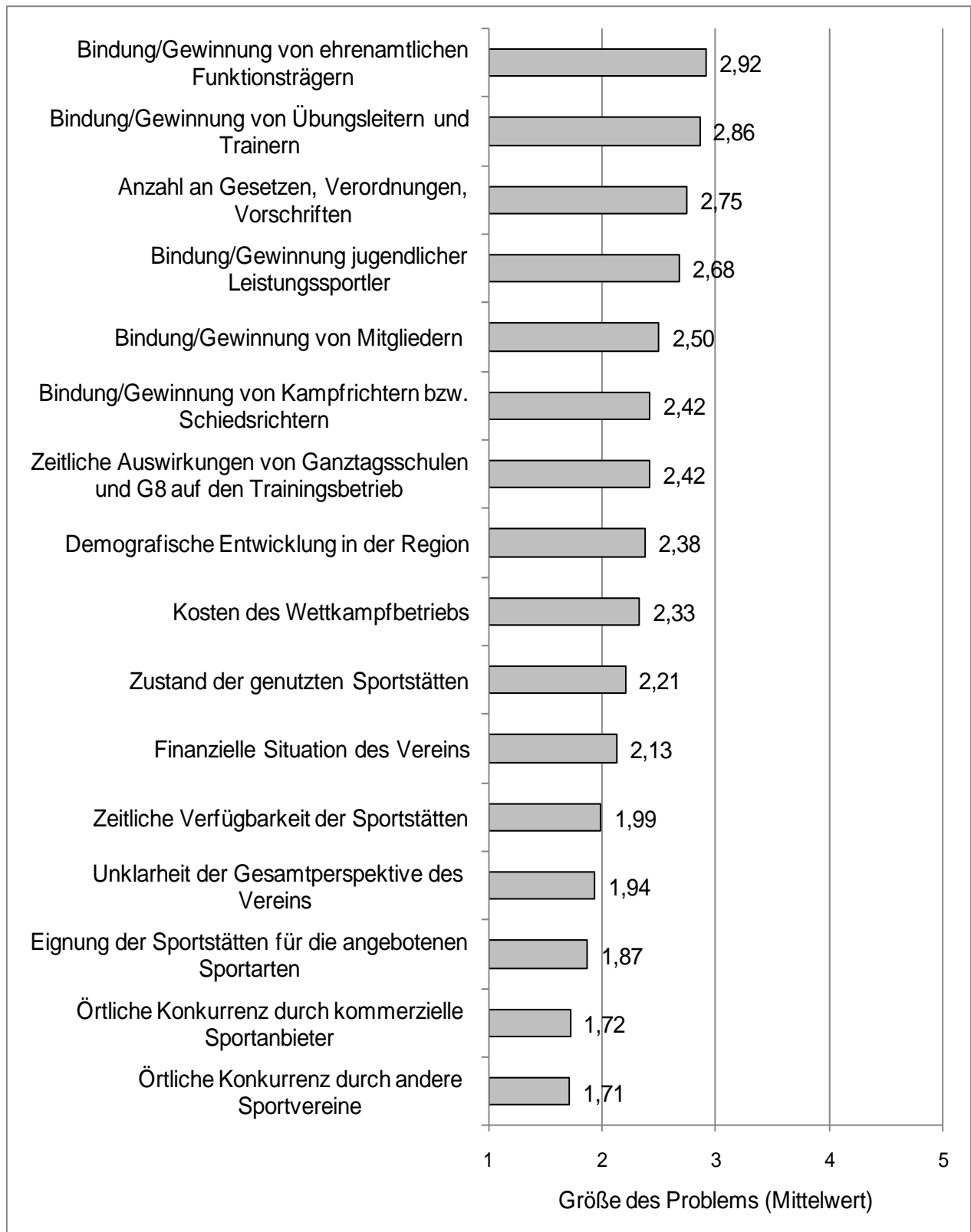


Abb. 3: Probleme der Kanu-Vereine nach Größe des Problems sortiert (1=kein Problem bis 5=ein sehr großes Problem; G8=achtjähriges Gymnasium).

Die im Mittel moderaten Problemwerte dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es eine nicht zu vernachlässigende Anzahl an Kanu-Vereinen gibt, die mindestens ein existenzielles Problem hat. Dies sind bundesweit ca. ein Viertel aller Kanu-Vereine bzw. insgesamt etwa 330 von rund 1.300 Kanu-Vereinen in Deutschland (vgl. Tab. 21).

Tab. 21: Kanu-Vereine, die mindestens ein existenzielles Problem haben.

	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
Verein hat mindestens ein Existenz bedrohendes Problem	25,2	330

Betrachtet man die existentiellen Problemlagen der Kanu-Vereine genauer, so stellt insbesondere die Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften bei mehr als 6 % der Kanu-Vereine ein existenzielles Problem dar. Überdies fühlen sich über 5 % der Kanu-Vereine durch die zeitlichen Auswirkungen von Ganztagschulen und und achtjährigem Gymnasium auf den Trainingsbetrieb in ihrer Existenz bedroht. Für annähernd 5 % der Kanu-Vereine stellt die Bindung und Gewinnung von Übungsleitern und Trainern ein existenzielles Problem dar. Bei 4 % der Vereine ist es ihre finanzielle Situation und bei annähernd 4 % der Kanu-Vereine ist es die Bindung und Gewinnung von Mitgliedern, die als existenzielle Bedrohung wahrgenommen wird (vgl. Abb. 4).

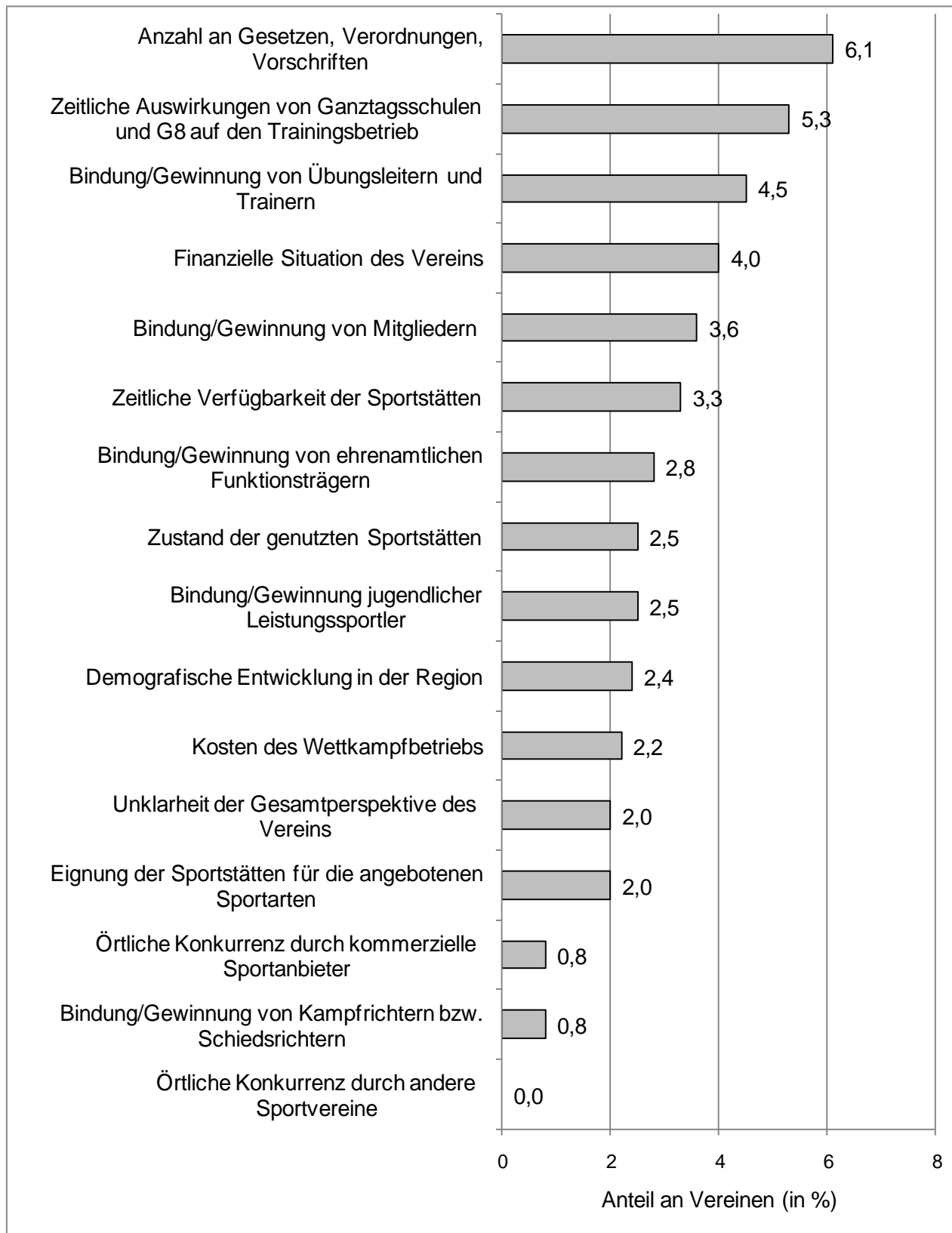


Abb. 4: Anteil an Kanu-Vereinen mit Existenz bedrohenden Problemen (in %; G8=achtjähriges Gymnasium).

1.3.2 Öffentliche Sportanlagen

Insgesamt nutzen fast 68 % bzw. insgesamt 880 der Kanu-Vereine kommunale Sportanlagen (auch Schulsportanlagen). Für mehr als 37 % der Kanu-Vereine, die kommunale Sportanlagen nutzen, ist deren Nutzung sowohl kostenfrei als auch nicht an Gegenleistungen wie Schlüsselgewalt, Pflegeverantwortung etc. gebunden. Hingegen erbringen annähernd 33 % der Kanu-Vereine sonstige Gegenleistungen und über 48 % bezahlen Nutzungsgebühren für die Nutzung kommunaler Sportanlagen (vgl. Tab. 22). Im Mittel bezahlen die Kanu-Vereine für 35 % der Stunden, in denen sie kommunale Sportanlagen nutzen, Nutzungsgebühren. Die durchschnittliche Nutzungsgebühr im Jahr 2008 für eine Stunde Nutzung betrug € 4,11.

Tab. 22: Nutzung kommunaler Sportanlagen.

	Anteil an Vereinen (in %)	Vereine Gesamt
Nutzung kommunaler Sportanlagen	67,7	880
davon Zahlung von Nutzungsgebühren	48,4	420
davon Erbringung sonstiger Gegenleistungen	32,5	290
davon kostenfreie Nutzung und auch keine Erbringung sonstiger Gegenleistungen	37,3	330

1.3.3 Finanzen

Im Durchschnitt geben die Kanu-Vereine in Deutschland am meisten für (1) Trainer, Übungsleiter und Sportlehrer aus, gefolgt von (2) Ausgaben für die Unterhaltung und den Betrieb eigener Anlagen, (3) Ausgaben für Verwaltungspersonal sowie (4) Ausgaben für die Abgaben an Sportorganisationen (LSB, KSB, Fachverbände). Darüber hinaus stellen für die Kanu-Vereine (5) die Ausgaben für Rückstellungen, (6) die Ausgaben zur Deckung der Reisekosten für Übungs- und Wettkampfbetrieb und (7) die Ausgaben für Mieten und Kostenerstattung aufgrund der Benutzung von nicht vereinseigenen Sportanlagen/-einrichtungen einen bedeutenden Teil ihrer Kostenstruktur dar (vgl. Tab. 23).

Tab. 23: Ausgaben der Kanu-Vereine im Jahr 2008.

Ausgaben für	Mittelwert (in €)	Anteil an Vereinen, die Ausgaben haben (in %)
Trainer, Übungsleiter, Sportlehrer	10.276	49,2
Unterhaltung und Betrieb eigener Anlagen	7.664	76,3
Verwaltungspersonal	4.416	17,8
Abgaben an Sportorganisationen (LSB, KSB, Fachverbände)	4.258	90,7
Rückstellungen	3.953	32,2
Reisekosten für Übungs- und Wettkampfbetrieb	3.707	42,4
Mieten und Kostenerstattung für die Benutzung von nicht vereinseigenen Sportanlagen/-einrichtungen	3.590	51,7
Durchführung eigener sportlicher Veranstaltungen	3.196	50,0
Sportgeräte und Sportkleidung	3.162	66,9
Kapitaldienst (Zinsen, Tilgungen)	2.844	27,1
Wartungspersonal, Platzwart etc.	2.298	20,3
Allgemeine Verwaltungskosten	1.766	69,5
Versicherungen	1.686	82,2
Außersportliche Veranstaltungen (z. B. Feste)	1.074	51,7
Steuern aller Art	626	36,4
Gema-Gebühren	102	37,3
Zahlungen an Sportler	4	1,7
Sonstiges	3.343	28,0

Die höchsten Einnahmen generieren die Kanu-Vereine in Deutschland aus (1) Mitgliedsbeiträgen, (2) Zuschüssen der Sportförderung des Kreises/der Stadt/der Gemeinde und (3) Spenden. Weiterhin von großer Bedeutung sind für die Kanu-Vereine die Einnahmen aus (4) der Kreditaufnahme, (5) der Vermögensverwaltung (z. B. Zinseinnahmen) und (6) den Zuschüssen der Sportorganisationen (vgl. Tab. 24).

Tab. 24: Einnahmen der Kanu-Vereine im Jahr 2008.

Einnahmen aus	Mittelwert (in €)	Anteil an Vereinen, die Einnahmen haben (in %)
Mitgliedsbeiträgen	28.719	100,0
Zuschüssen aus der Sportförderung des Kreises/der Stadt/der Gemeinde	5.541	60,2
Spenden	4.634	83,1
Kreditaufnahme	3.526	5,9
Vermögensverwaltung (z. B. Zinseinnahmen)	2.407	39,0
Zuschüssen der Sportorganisationen	2.402	54,2
Sportveranstaltungen (Zuschauereinnahmen etc.)	1.981	22,0
Zuschüssen aus der Sportförderung des Landes	1.976	30,5
Leistungen für Nicht-Mitglieder gegen Entgelt (Platz-, Hallenmieten o. ä.)	1.862	21,2
Kursgebühren	1.335	28,0
Selbstbetriebener Gaststätte	1.172	14,4
Werbeverträgen aus dem Bereich Anzeigen	1.151	16,9
Geselligen Veranstaltungen (z. B. Vereinsball, Karnevalsveranstaltung)	786	34,7
Leistungen für Mitglieder gegen Entgelt (Platz-, Hallenmieten o. ä.)	762	26,3
Zuschüssen sonstiger Förderprogramme (z. B. Arbeitsamt)	750	7,6
Werbeverträgen aus dem Bereich Bande	451	11,9
Eigener Wirtschaftsgesellschaft	445	3,4
Aufnahmegebühren	326	47,5
Werbeverträgen aus dem Bereich Trikot, Ausrüstung	118	5,1
Werbeverträgen aus dem Bereich Übertragungsrechte	51	0,8
Zuschüssen aus europäischen Fördermitteln (z. B. EU-Strukturfonds, SOCRATES, LEONARDO, JUGEND)	0	0,0
Sonstigem	2.961	25,4

1.4 Zusatzfragen für Kanu-Vereine

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Zusatzfragen, die der Deutsche Kanu-Verband (DKV) im Rahmen des Sportentwicklungsberichts 2009/2010 an seine Vereine und Abteilungen gerichtet hat, dargestellt.

1.4.1 Vereinsaktivitäten

Untersucht man die Vereinsaktivitäten in den deutschen Kanu-Vereinen, so wird deutlich, dass mit annähernd 65 % der Vereine Kanu-Wandern am häufigsten als Vereinsangebot durch die Mitglieder wahrgenommen wird. Darauf folgt mit fast 43 % der Kanu-Vereine die Vereinsaktivität Canadier-Wandern. Ca. 41 % der Kanu-Vereine bieten ihren Mitgliedern Wildwassersport an und über 40 % der Vereine geben Nichtmitgliedern die Möglichkeit, Kanu-Kurse zu belegen. Betrachtet man die von den Mitgliedern eigeninitiativ am häufigsten betriebenen Vereinsaktivitäten, so sind dies ebenfalls Kanu-Wandern mit mehr als 56 % der Vereine, Canadier-Wandern mit fast 42 % der Kanu-Vereine und Wildwassersport mit ca. 41 % der Vereine. Nimmt man des Weiteren die durch die Mitglieder eigeninitiativ vermehrt betriebenen Aktivitäten in den Blick, so sind dies Küstenwandern mit mehr als 24 % der Kanu-Vereine und Freestyle mit annähernd 14 % der Vereine (vgl. Abb. 5).

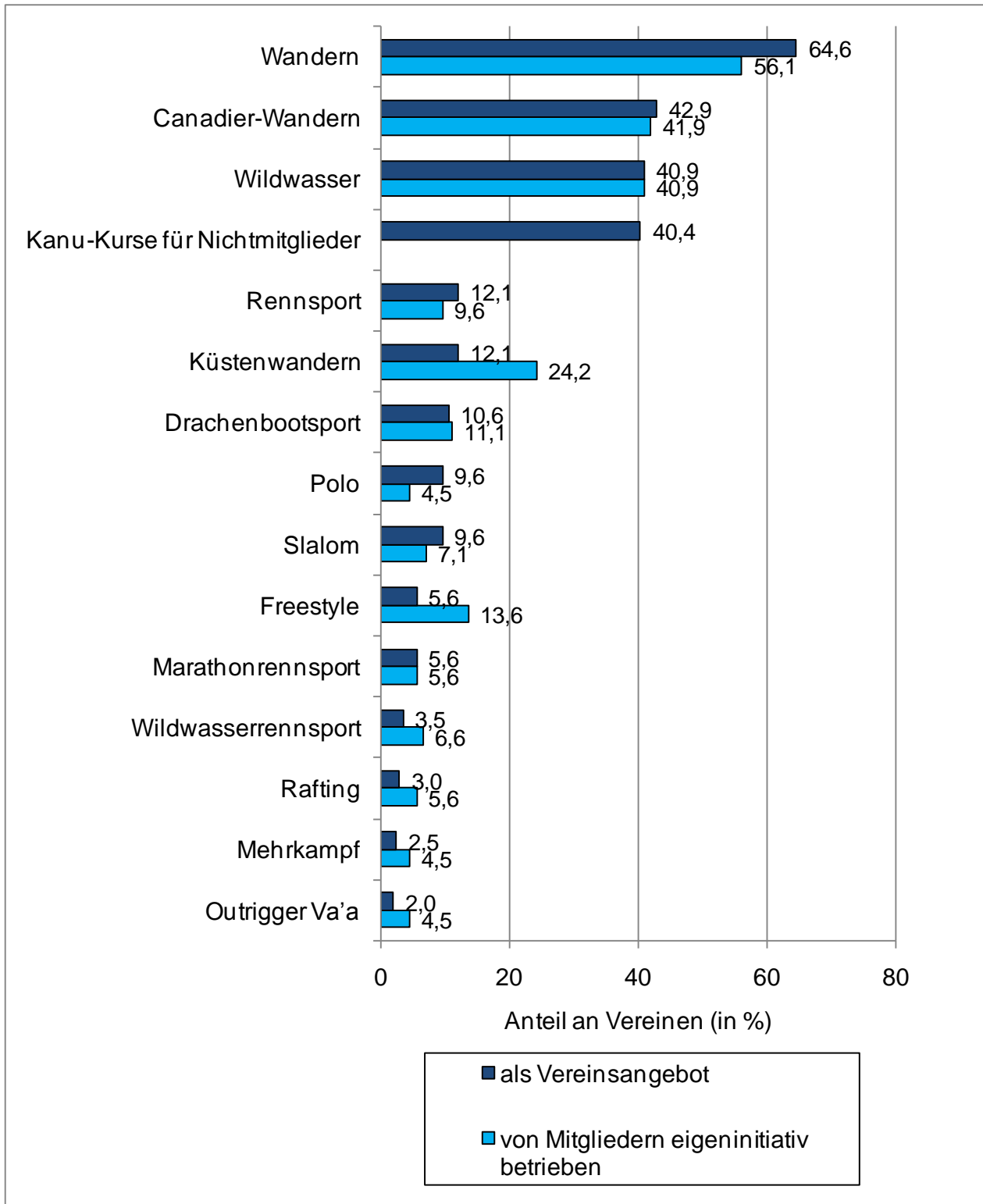


Abb. 5: Vereinsaktivitäten der Kanu-Vereine.

1.4.2 Sportbetrieb

Der Sportbetrieb der Kanu-Vereine wird von verschiedenen Faktoren unterschiedlich stark beeinflusst. Besonders deutliche Auswirkungen auf den Sportbetrieb ergeben sich im Mittel durch die vorherrschenden Befahrungsregeln, aufgrund des veränderten Sportverhaltens, wegen des Mangels an Betreuern, durch die anfallenden Kosten der Sportausübung und angesichts veränderter Lage bezüglich des Bootsmaterials (vgl. Abb. 6).

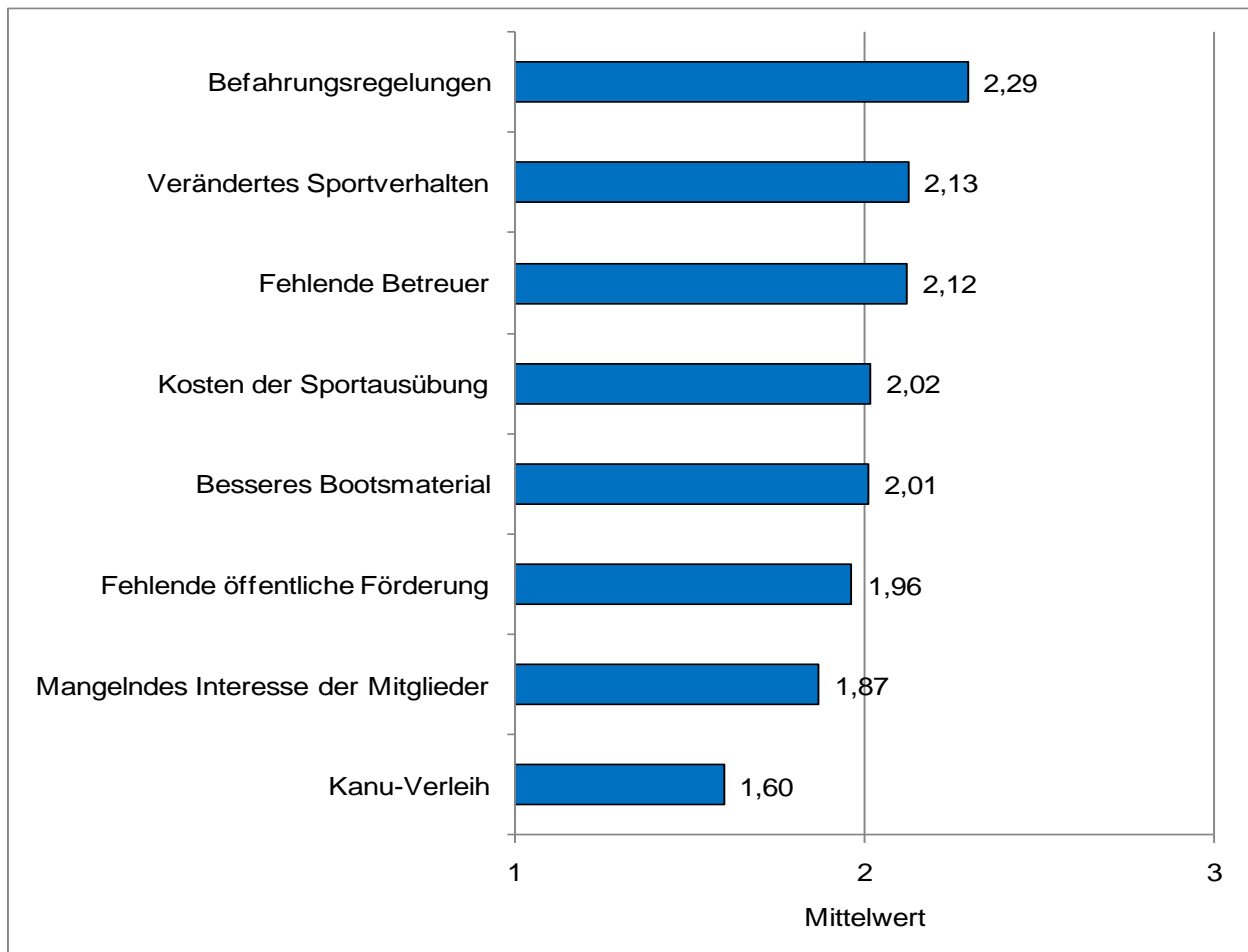


Abb. 6: Auswirkungen verschiedener Situationen auf den Sportbetrieb (Mittelwerte; 1=kein Einfluss, 3=starker Einfluss).

Die detaillierte Analyse der Bewertungen der Kanu-Vereine in Bezug auf wichtige Faktoren, die den Sportbetrieb beeinflussen, zeigt ein differenzierteres Bild. So sind 48 % der Kanu-Vereine der Meinung, dass die geltenden Befahrungsregelungen starken Einfluss auf den Sportbetrieb haben. Darüber hinaus geben fast 39 % der Vereine den Mangel an Betreuern als starken Einflussfaktor an. Faktoren mit einem geringeren Einfluss auf den Sportbetrieb sehen fast 49 % der

Vereine in einem veränderten Sportverhalten, annähernd 47 % der Kanu-Vereine in den Kosten der Sportausübung und ca. 46 % der Vereine in mangelndem Interesse der Mitglieder bzw. in einer fehlenden öffentlichen Förderung. Tatsächlich keinen Einfluss auf den Sportbetrieb schreiben mehr als 53 % der Kanu-Vereine dem Vorhandensein eines Kanu-Verleihs zu (vgl. Abb. 7).

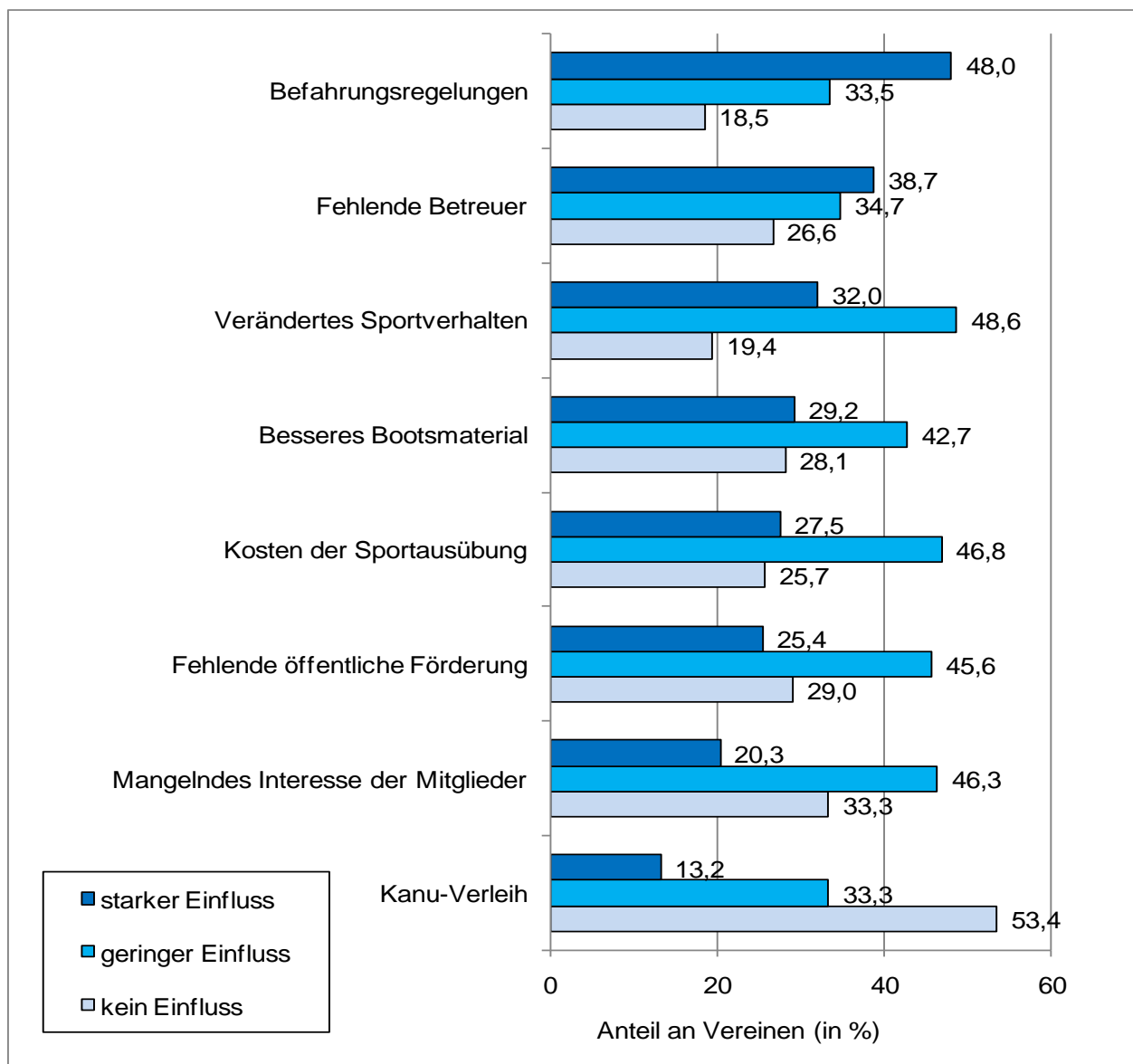


Abb. 7: Auswirkungen verschiedener Situationen auf den Sportbetrieb (Anteil an Vereinen in %; absteigend sortiert nach starkem Einfluss)

1.4.3 Informationsquellen

Betrachtet man die durch die Kanu-Vereine genutzten Informationsquellen, so ergibt sich auf der Grundlage der erhobenen Daten die nachfolgend beschriebene Situation: Am häufigsten nutzen die deutschen Kanu-Vereine als Informationsquelle die Zeitschrift Kanu-Sport. Darauf folgen als Informationsquellen die Homepage des Deutschen Kanu-Verbandes (www.kanu.de), die Versammlungen der Landeskanuverbände bzw. der Bezirke, die Newsletter des Deutschen Kanu-Verbandes, die Rundschreiben bzw. Protokolle der Landeskanuverbände bzw. der Bezirke sowie die Homepages der Landeskanuverbände. Seltener verwenden die Kanu-Vereine als Informationsquellen die Newsletter der Landeskanuverbände, das Kanu-Magazin, die Flyer des Deutschen Kanu-Verbandes und das Kajak-Magazin (vgl. Abb. 8).

Detaillierter lässt sich die Nutzungshäufigkeit verschiedener Informationsquellen durch die Kanu-Vereine anhand der Häufigkeitsverteilungen in den unterschiedlichen Antwortkategorien analysieren. So sind es fast 69 % der deutschen Kanu-Vereine, denen regelmäßig die Zeitschrift Kanu-Sport als Informationsquelle dient. Über 40 % der Kanu-Vereine nutzen regelmäßig die Versammlungen der Landeskanuverbände bzw. der Bezirke zu Informationszwecken. Ebenfalls im regelmäßigen Gebrauch zur Informationsbeschaffung sind für 37 % der Kanu-Vereine die Homepage des Deutschen Kanu-Verbandes, für über 34 % die Newsletter des Deutschen Kanu-Verbandes und für fast 33 % die Rundschreiben bzw. Protokolle der Landeskanuverbände bzw. der Bezirke. Hingegen verweisen mehr als 39 % der Kanu-Vereine darauf, dass sie als Informationsquelle selten die Flyer des Deutschen Kanu-Verbandes verwenden. Sogar annähernd 47 % der deutschen Kanu-Vereine ziehen nie das Kajak-Magazin heran, um sich Informationen zu beschaffen (vgl. Abb. 9).

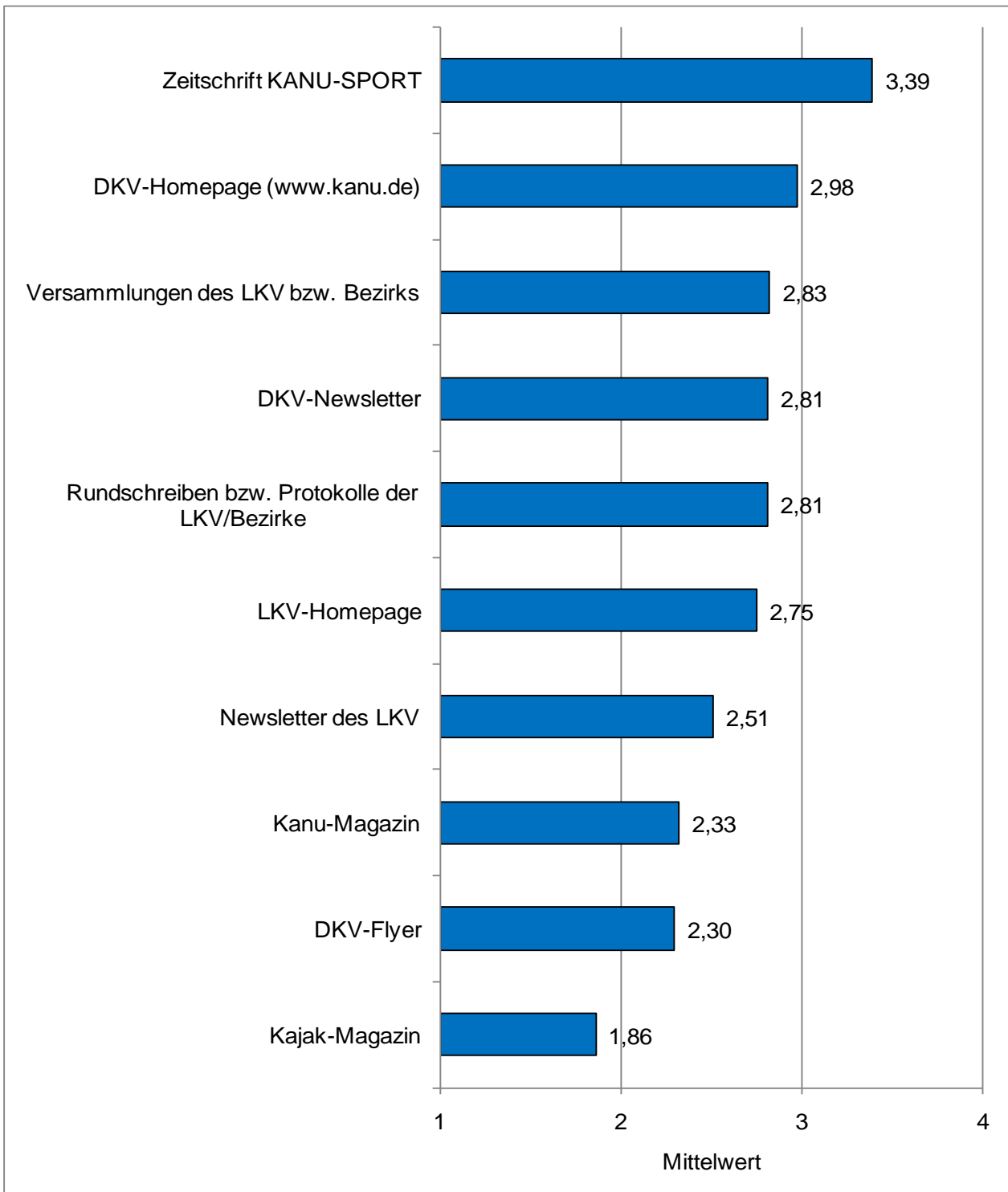


Abb. 8: Nutzungshäufigkeit verschiedener Informationsquellen (1=nie; 4=regelmäßig).

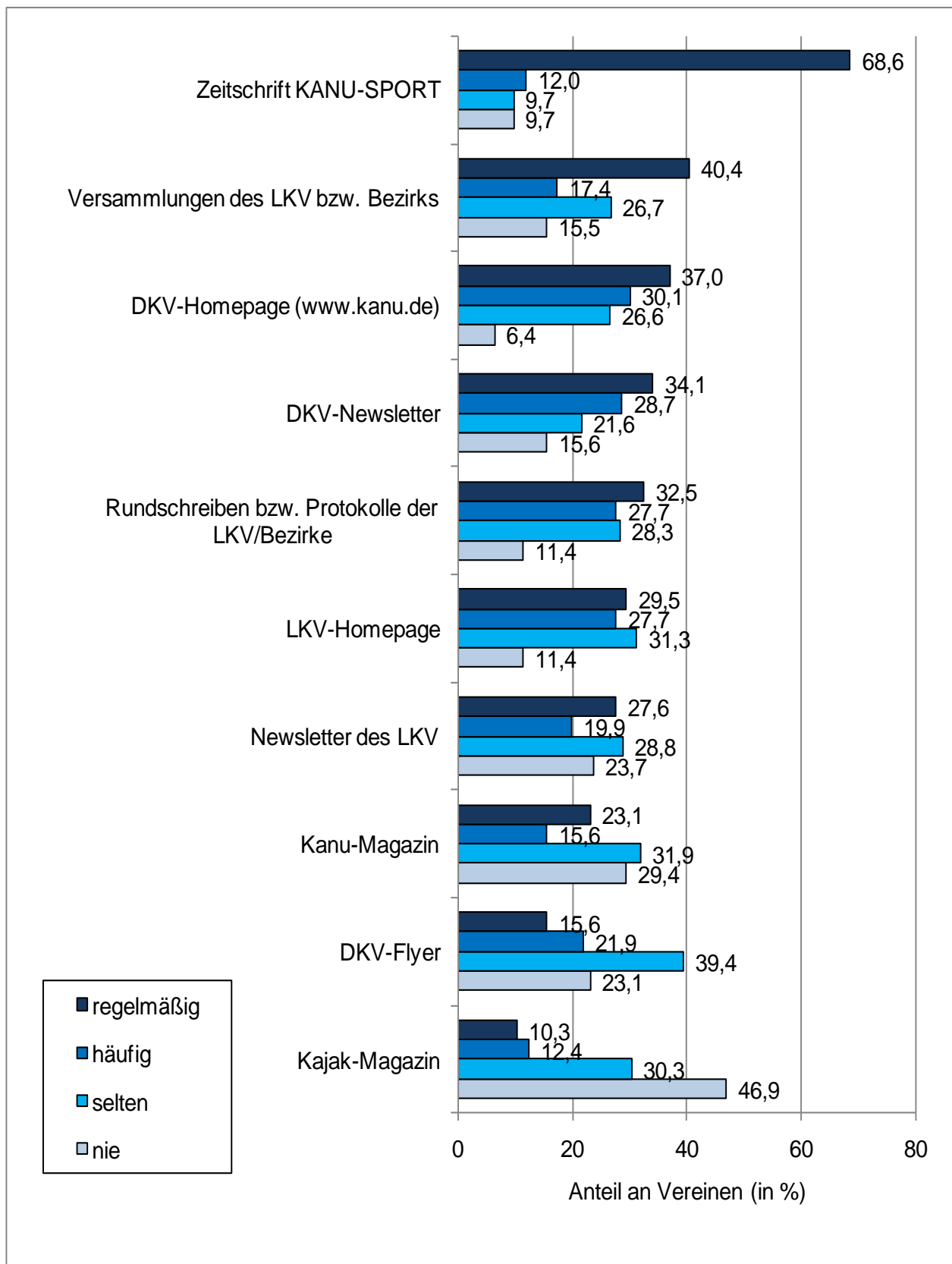


Abb. 9: Nutzungshäufigkeit verschiedener Informationsquellen (Anteil an Vereinen in %; absteigend sortiert nach ‚regelmäßiger Nutzung‘)

1.4.4 Begriffliche Kenntnisse

Die vorhandenen begrifflichen Kenntnisse in den deutschen Kanu-Vereinen zu verschiedenen Auszeichnungen und Lizenzen des Deutschen Kanu-Verbandes lassen sich als Indiz für das Interesse an Aus- und Weiterbildungsinhalten in den Vereinen sowie als Hinweis auf das Vorhandensein von Fachwissen an entsprechender Stelle interpretieren. Der Überblick zur Bekanntheit verschiedener Begriffe, Auszeichnungen und Lizenzen verdeutlicht, dass das Wissen über die abgefragten Aspekte und Konzepte in den Kanu-Vereinen relativ gut verbreitet ist. Einen besonders hohen Bekanntheitsgrad weisen dabei das Konzept DKV Kanu-Station, die Ziele und Grundsätze der Arbeit des DKV, die Lizenzen DKV-anerkannter Kanu-Ausbilder sowie DKV-Fahrtenleiter und der Begriff Aktiver Kanu-Verein auf (vgl. Abb. 10).

Betrachtet man die Nennungen der Kanu-Vereine zu ihren begrifflichen Kenntnissen genauer, so zeigen sich folgende Ergebnisse: Hinsichtlich des Konzepts DKV Kanu-Station geben mehr als 60 % der Kanu-Vereine an, Einzelheiten zu kennen. Darüber hinaus sind in fast 51 % der deutschen Kanu-Vereine Einzelheiten zur Lizenz DKV-anerkannter Kanu-Ausbilder bekannt, in ca. 46 % der Vereine besteht dieses Wissen zum Begriff Aktiver Kanu-Verein bzw. zur Lizenz DKV-Fahrtenleiter und mehr als 45 % der Kanu-Vereine verfügen über Einzelkenntnisse zu den Zielen und Grundsätzen der Arbeit des DKV. Demgegenüber sind für annähernd 24 % der Kanu-Vereine die DKV-Empfehlungen zu Wehrüberwindungsanlagen völlig unbekannt. Fast 15 % der deutschen Kanu-Vereine besitzen keinerlei Kenntnis von der Lizenz DKV-Kanu-Lehrer bzw. von der DKV-Erlebniswoche Kanu (vgl. Abb. 11).

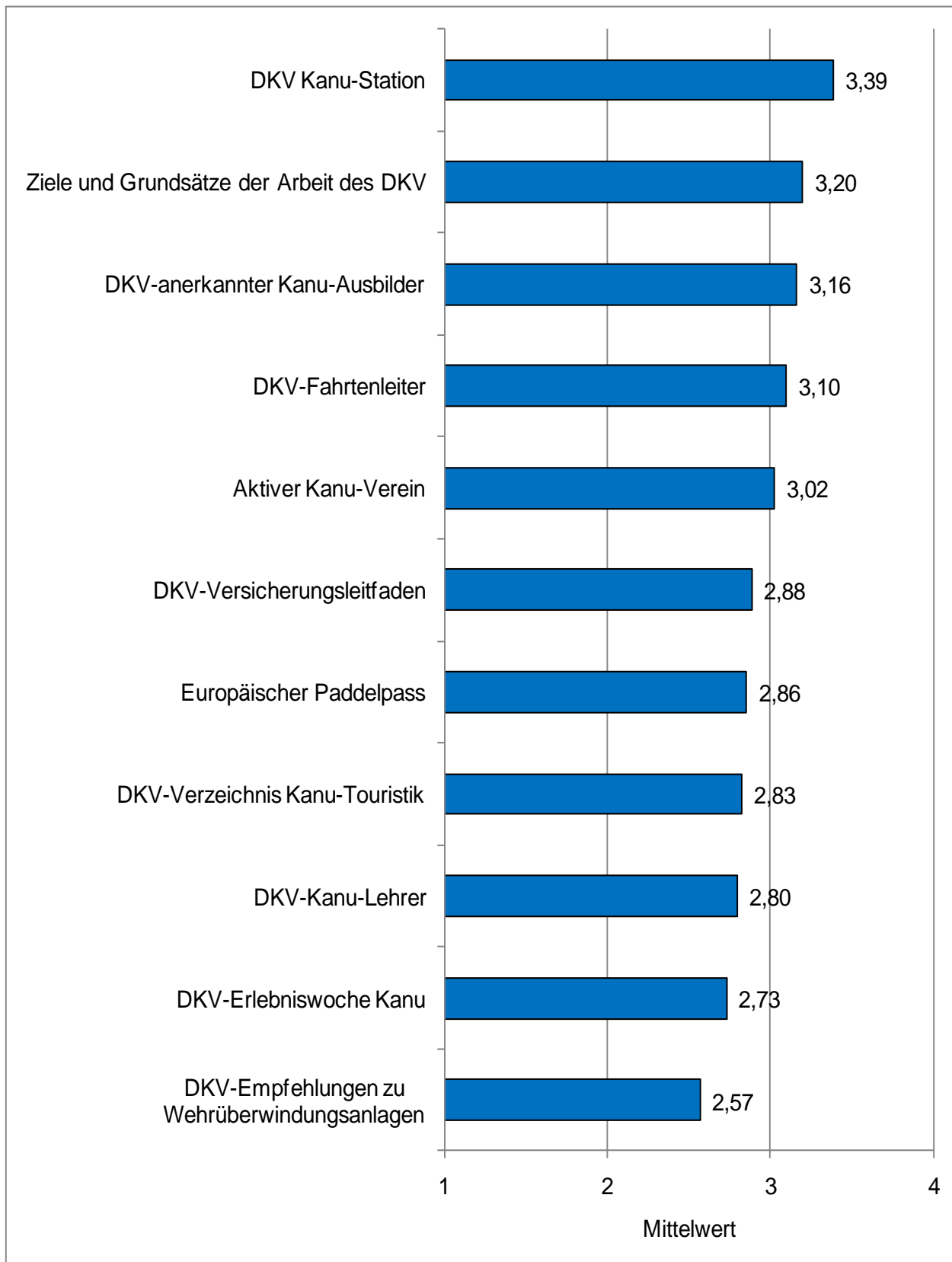


Abb. 10: Bekanntheit verschiedener Begriffe, Auszeichnungen und Lizenzen (1=völlig unbekannt; 4=Einzelheiten sind bekannt).

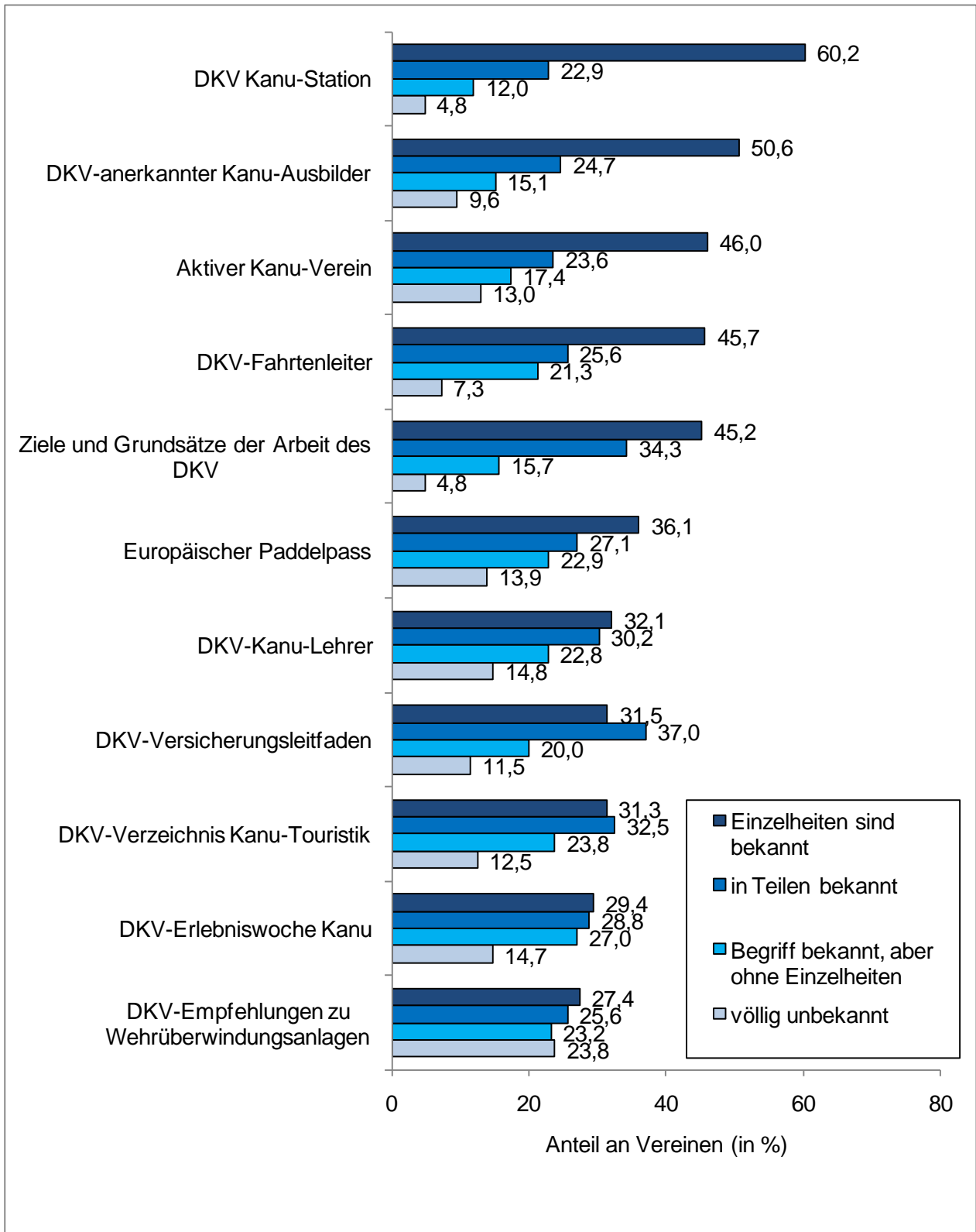


Abb. 11: Bekanntheit verschiedener Begriffe, Auszeichnungen und Lizenzen (Anteil an Vereinen in %; absteigend sortiert nach ‚Einzelheiten sind bekannt‘).

1.4.5 Wichtigkeit verbandlicher Aktivitäten

Die Wichtigkeit verbandlicher Aktivitäten lässt sich unter anderem daran erkennen, inwieweit die Kanu-Vereine bereit sind, einen Teilnehmer zu entsenden, der an verbandlichen Aktivitäten teilnimmt. Zunächst werden ausgewählte verbandliche Ausbildungsinhalte untersucht. Dies zeigt, dass insbesondere die DKV-Aus- und Fortbildung für Fachübungsleiter/Trainer C und die DKV-Fahrtenleiterausbildung auf größere Akzeptanz stoßen. Hingegen scheint die Ausbildung zum DKV-Trainerassistenten von geringerer Bedeutung für die Kanu-Vereine zu sein, da im Mittel eine geringere Bereitschaft besteht, an einer solchen verbandlichen Aktivität teilzunehmen (vgl. Abb. 12).

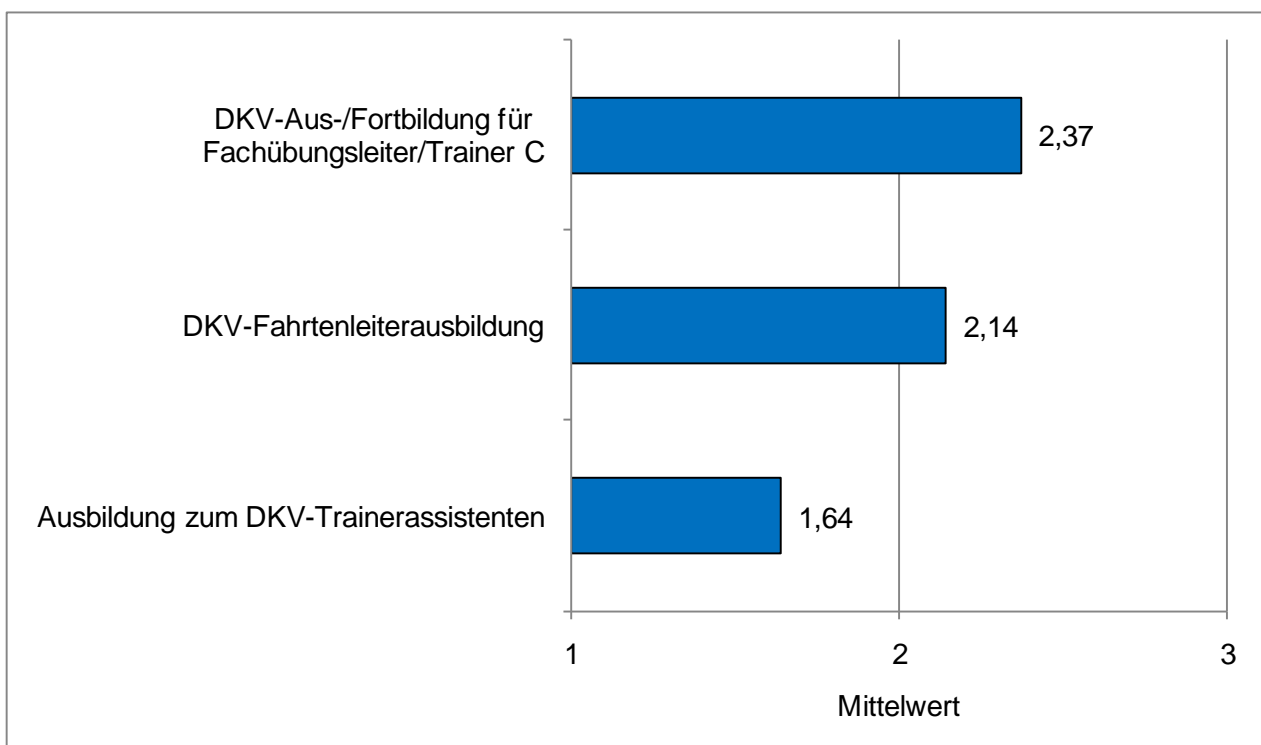


Abb. 12: Einschätzung, ob ein Kanu-Verein einen Teilnehmer entsenden würde (1=kommt nicht in Betracht; 3=ja, auf jeden Fall).

Die detaillierte Auswertung ergibt, dass über 50 % der Kanu-Vereine auf jeden Fall eine Person zu einer DKV-Aus-/Fortbildung für Fachübungsleiter/Trainer C schicken würden. Bei der DKV-Fahrtenleiterausbildung geben über 44 % der Vereine an, eventuell eine Person für eine solche verbandliche Aktivität zu entsenden. Hinsichtlich der Ausbildung zum DKV-Trainerassistenten sind es fast 39 % der Kanu-Vereine, für die eine Entsendung zu einer solchen verbandlichen Maßnahme nicht in Betracht kommt (vgl. Abb. 13).

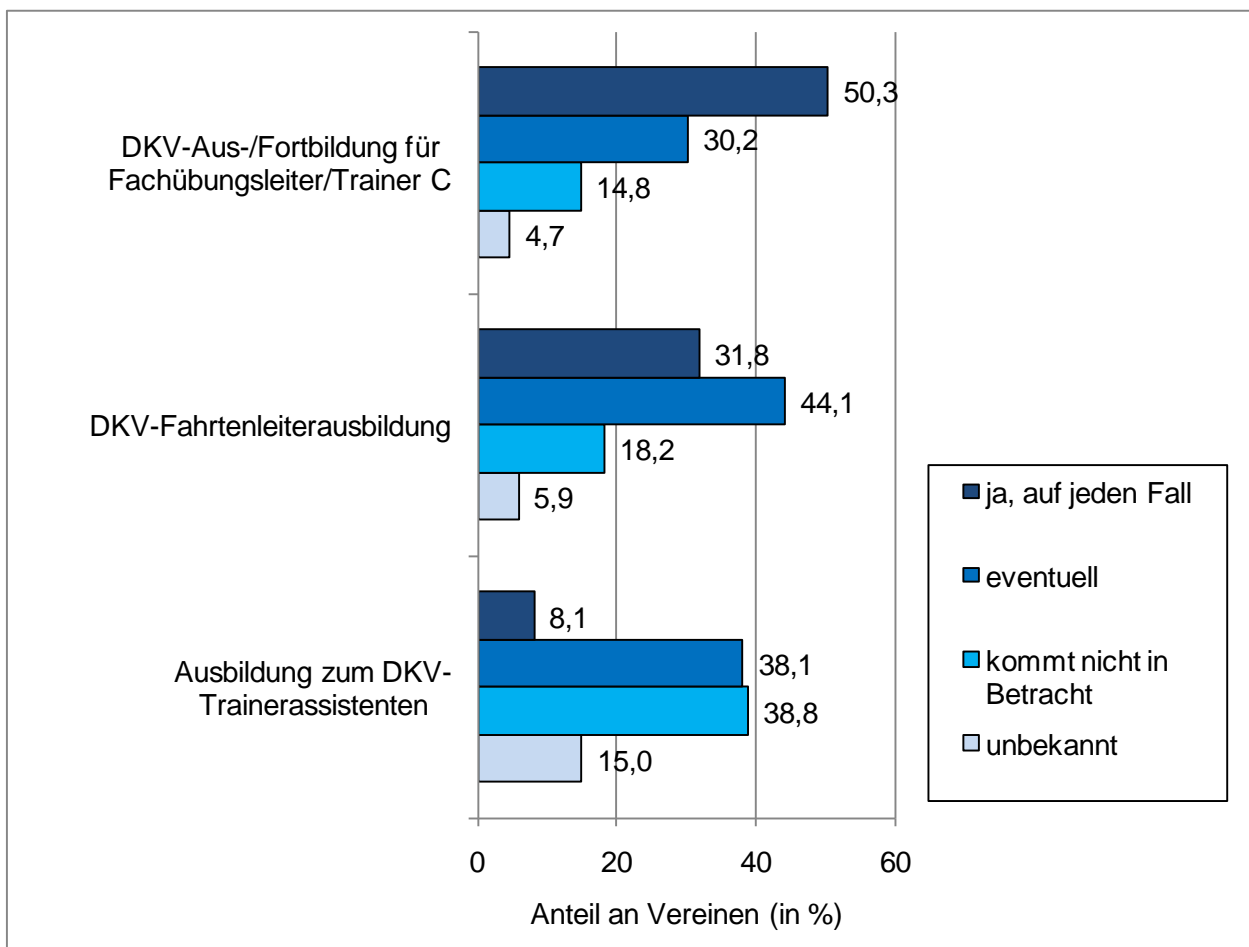


Abb. 13: Einschätzung, ob ein Kanu-Verein einen Teilnehmer entsenden würde (Anteil an Vereinen in %; absteigend sortiert nach ‚ja, auf jeden Fall‘).

Weiterhin erscheint es aus verbandlicher Perspektive interessant zu sein, mehr über die Akzeptanz von Multiplikatorenkursen zu erfahren. Die Analyse dieser verbandlichen Aktivitäten macht deutlich, dass es insbesondere Kurse zu den Themen familienfreundlicher Kanusport, Techniktraining im Freizeitsport und Kanufahren für Ältere sind, zu denen die Kanu-Vereine Personen zu Fortbildungszwecken entsenden würden. Geringeren Zuspruch finden Multiplikatorenkurse zu den Themenbereichen Freestyle und Drachenbootsport (vgl. Abb. 14).

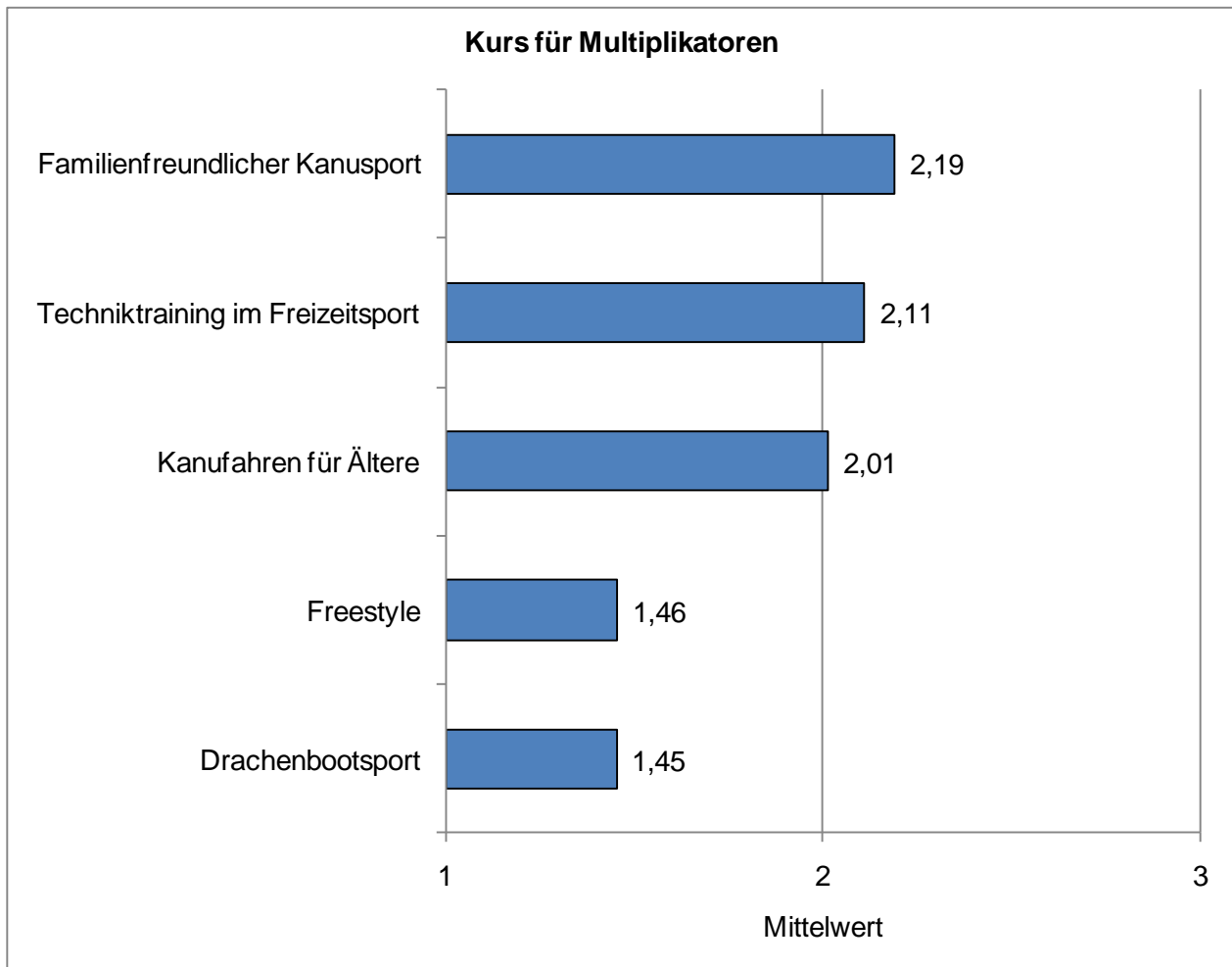


Abb. 14: Einschätzung, ob ein Kanu-Verein einen Teilnehmer entsenden würde (1=kommt nicht in Betracht; 3=ja, auf jeden Fall).

Eine Detailanalyse lässt erkennen, dass über 31 % der Kanu-Vereine auf jeden Fall eine Person zu einem Multiplikatorenkurs mit dem Thema familienfreundlicher Kanusport entsenden würden. Für mehr als 24 % der Vereine ergibt sich eine definitive Partizipationsbereitschaft an Kursen zum Themenbereich Techniktraining im Freizeitsport und bei fast 20 % der Kanu-Vereine besteht eine derartige Teilnahmebereitschaft an Kursen im Bereich Kanufahren für Ältere. Nichtsdestotrotz könnte es in den drei genannten Fortbildungsbereichen noch Informationsbedarf seitens der Vereine geben, da der Anteil an Vereinen, der nur eventuell eine Person zu Fortbildungszwecken abordnen würde, relativ hoch ist. In den Fortbildungsbereichen zu den Themen Drachenbootsport und Freestyle sind es über die Hälfte der Kanu-Vereine, für die eine Entsendung einer Person zur Teilnahme an einem solchen Kurs nicht in Frage kommt (vgl. Abb. 15).

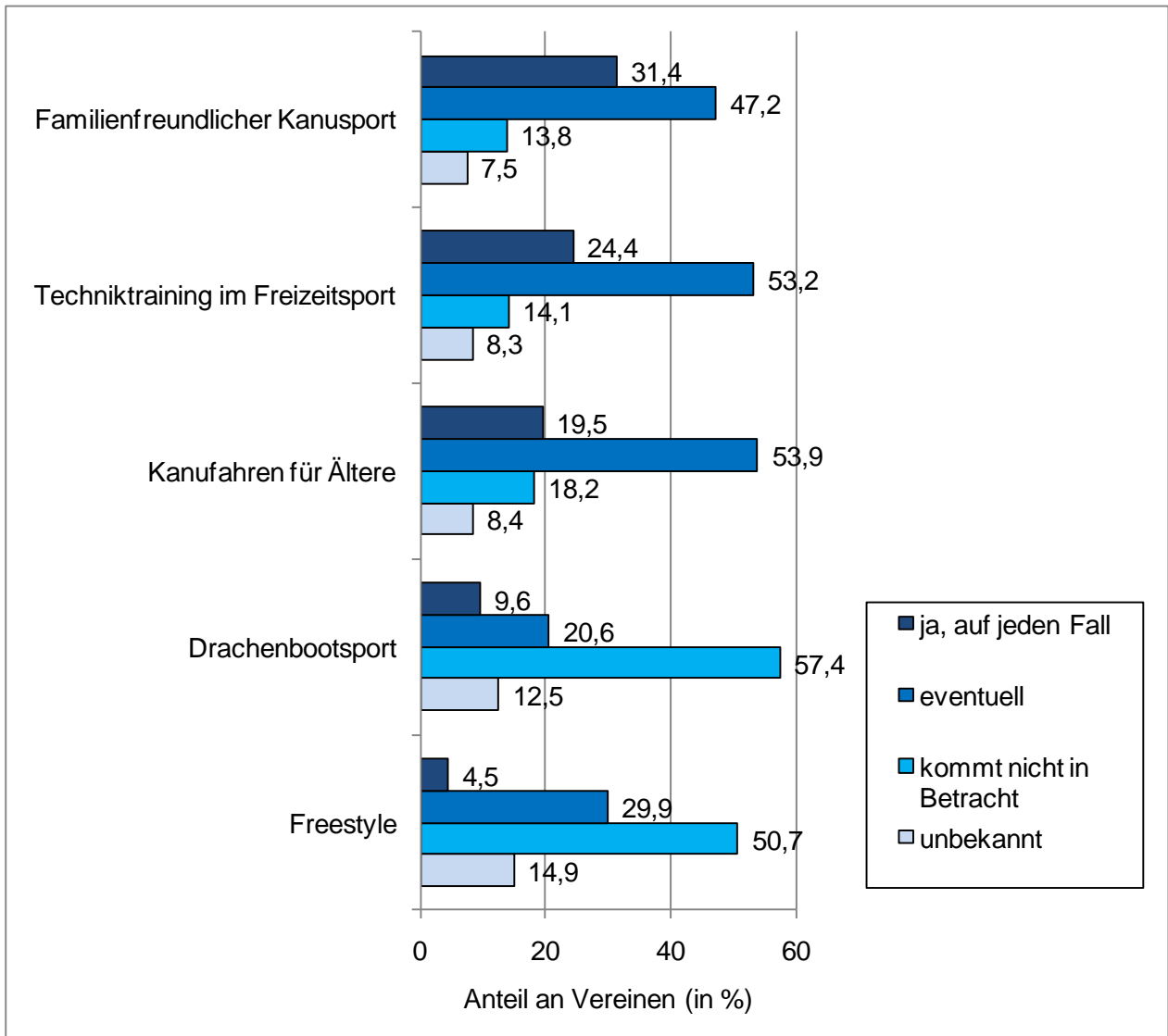


Abb. 15: Einschätzung, ob ein Kanu-Verein einen Teilnehmer entsenden würde (Anteil an Vereinen in %; absteigend sortiert nach 'ja, auf jeden Fall').

1.5 Methode

1.5.1 Hintergrund

Die Sportentwicklungsberichte – „Analysen zur Situation des Sports in Deutschland“ stellen eine Weiterentwicklung der Finanz- und Strukturanalysen des deutschen Sports (FISAS) dar mit dem Ziel, die Entscheidungsträger im organisierten Sport sowie in der öffentlichen Sportpolitik und -verwaltung zeitnah mit politikfeld- und managementrelevanten Informationen zu versorgen (Argumentations- und Handlungswissen). Mit Hilfe dieser Unterstützung soll die Wettbewerbsfähigkeit des organisierten Sports in Zeiten eines dynamischen sozialen Wandels gestärkt werden. Das Vorhaben wird finanziert von den 16 Landessportbünden, dem Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) sowie dem Bundesinstitut für Sportwissenschaft (BISp)⁴. Am 26.06.2007 wurde Univ.-Prof. Dr. Christoph Breuer vom Institut für Sportökonomie und Sportmanagement der Deutschen Sporthochschule Köln mit der Durchführung der zweiten und dritten Welle der Sportentwicklungsberichte beauftragt. Methodischer Kerngedanke der Sportentwicklungsberichte ist der Aufbau eines Paneldesigns, d. h., die gleichen Sportvereine sollen alle zwei Jahre zu ihrer Situation befragt werden. Mit den ersten drei Wellen der Sportentwicklungsberichte (2005/06, 2007/08 und 2009/10) liegen somit erstmalig systematische Informationen zur Entwicklung der Sportvereine in Deutschland vor.

1.5.2 Stichprobe und Rücklauf

Als Methode kam wie bereits bei der ersten und zweiten Welle eine Online-Befragung zum Einsatz. Die Erhebung dieser dritten Welle wurde vom 01.10. bis 20.12.2009 durchgeführt. Als Grundlage für die Stichprobe dienten die von den Landessportbünden zur Verfügung gestellten Emailadressen der Vereine. Von den insgesamt 90.767 Sportvereinen in Deutschland wurden 68.396 Emailadressen übermittelt. Die Anzahl der übermittelten Emailadressen variierte erheblich von Bundesland zu Bundesland. Nach Abzug doppelt übermittelter Vereine bzw. Emailadressen wurden 63.468 Sportvereine per Email zur Befragung eingeladen. Die Stichprobe wurde um diejenigen Vereine bereinigt, die aus verschiedenen Gründen nicht an der Befragung teilnehmen konnten. Der Großteil dieser Stichprobenausfälle (ca. 5.400) ist auf fehlerhafte Emailadressen zurückzuführen. Insgesamt konnten n=19.345 Interviews realisiert werden, was einem Rücklauf von 33,3 % entspricht (vgl. Tab. 25). Somit konnte der Stichprobenumfang der zweiten Welle bundesweit um 48 % gesteigert werden.

⁴ Geschäftszeichen IIA1-080902/07-11.

Tab. 25: Feldübersicht des Sportentwicklungsberichts 2009/2010 für Deutschland.

Sportentwicklungsbericht 2009/10	N	Anteil an Stichprobe I (in %)	Anteil an Stichprobe II (in %)
Grundgesamtheit	90.767		
Stichprobe I	63.468	100,0	
Fehlerhafte Emailadressen, Person nicht mehr im Verein tätig, Verein existiert nicht mehr/in Auflösung, Absagen	5.399		
Bereinigte Stichprobe II	58.069		100,0
Realisierte Interviews	19.345		
Beteiligung (in %)	21,3	30,5	33,3

Vom Deutschen Kanu-Verband wurden 698 Emailadressen von Kanu-Vereinen zur Verfügung gestellt. An der Befragung haben 276 Kanu-Vereine/-abteilungen von insgesamt 1.296 Kanu-Vereinen/-abteilungen (Stand: Ende 2008) in Deutschland teilgenommen. Der realisierte Rücklauf beträgt damit 21,1 %. Als Auswahlkriterium für die Kanu-Vereine wurde die Angabe der Sportart Kanu/Kajak durch die Vereine genutzt. Unter den befragten Kanu-Vereinen sind 51,4 % Einspartenvereine und 48,6 % Mehrspartenvereine.

Hinsichtlich der Strukturmerkmale der befragten Kanu-Vereine zeigt sich, dass die Einspartenvereine im Mittel ca. 121 Mitglieder haben und etwas mehr als zwei Sportarten anbieten. Die Mehrspartenvereine verfügen im Durchschnitt über mehr als 979 Mitglieder und bieten neun Sportarten an (vgl. Tab. 26).

Tab. 26: Strukturmerkmale der befragten Kanu-Vereine.

Merkmal (Mittelwert)	DKV-Einspartenvereine	DKV-Mehrspartenvereine	Gesamt (D)
Anzahl an Mitgliedern	120,7	979,1	367
Anzahl angebotene Sportarten	2,1	9,0	3,4

Bei einer genaueren Betrachtung der Vereinsgröße ist erkennbar, dass die meisten Einspartenvereine bis 100 Mitglieder haben, gefolgt von der Klasse zwischen 101 und 300 Mitgliedern. Bei den Mehrspartenvereinen verteilen sich die befragten Kanu-Vereine gleichmäßiger auf die verschiedenen Größenklassen. Auch größere Vereine sind unter dieser Vereinskategorie zu finden. So besitzen fast 15 % der Mehrspartenvereine zwischen 1.001 und 2.500 Mitglieder und

annähernd 12 % der befragten Mehrspartenvereine verfügen über 2.500 Mitglieder (vgl. Tab. 27).

Tab. 27: Vereinsgröße der befragten Kanu-Vereine (Anteil an Vereinen in %).

Anzahl Mitglieder	DKV-Einspartenvereine	DKV-Mehrpartenvereine	Gesamt (D)
bis 100	51,2	21,8	40,2
101 bis 300	43,9	24,8	29,5
301 bis 1.000	4,9	26,7	22,6
1.001 bis 2.500	0	14,9	6,3
über 2.500	0	11,9	1,4

Die Untersuchung der regionalen Verteilung der Kanu-Vereine verdeutlicht, dass sich insbesondere Vereine aus Nordrhein-Westfalen, Bayern, Niedersachsen und Hessen an der Befragung beteiligt haben (vgl. Abb. 16).

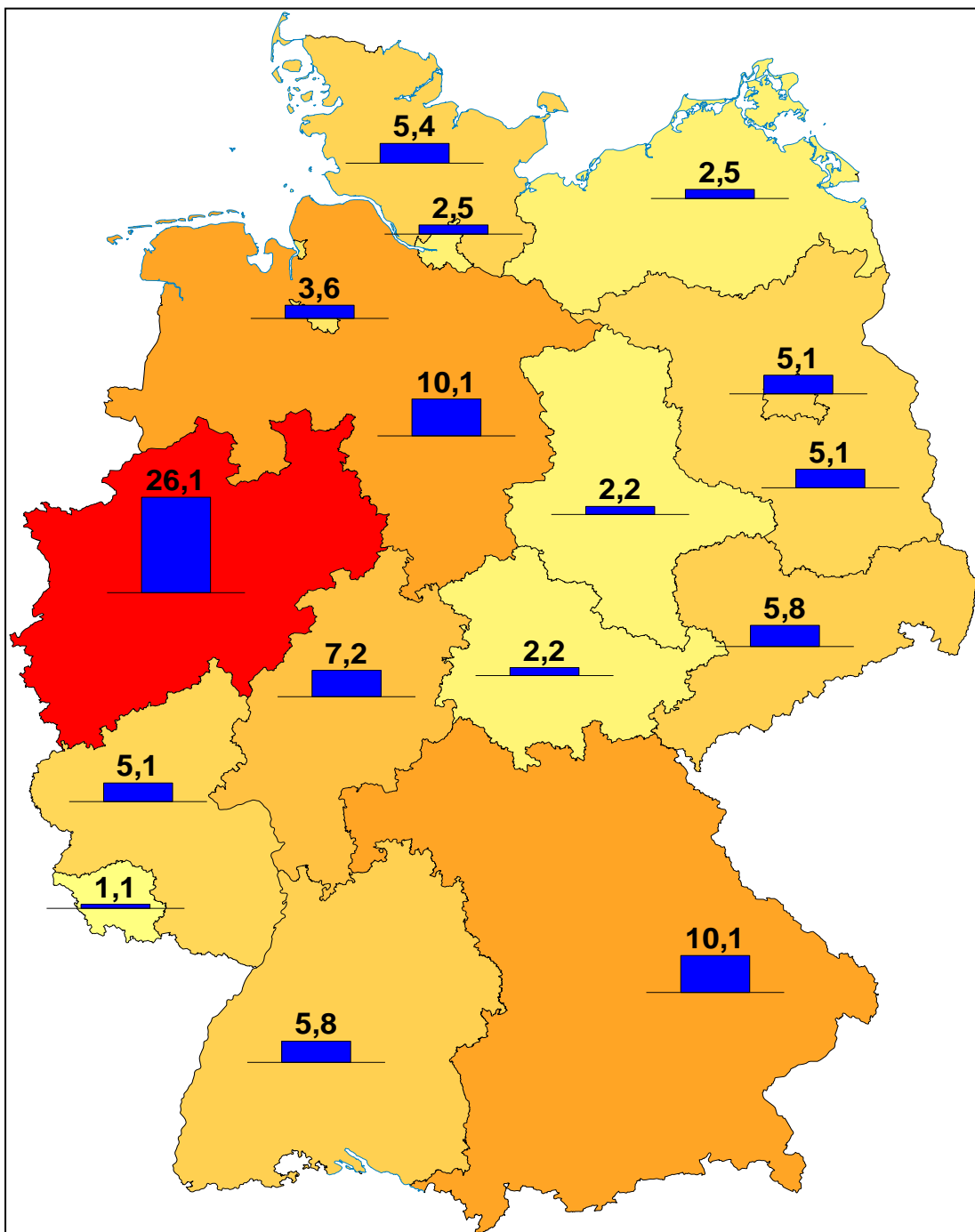


Abb. 16: Regionale Verteilung der befragten Kanu-Vereine (Anteil an Vereinen in %)

II. Theoretischer Hintergrund: Produktion von Handlungs- und Argumentationswissen

Im Zentrum der Sportentwicklungsberichte steht eine Sportvereinsuntersuchung, die die Steuerung sowohl der Außen- als auch der Binnenbeziehung des gemeinwohlorientierten Sports wirkungsvoll unterstützen soll. Ein solches Steuerungsinstrument erfordert eine solide steuerungstheoretische Basis. Nur eine entsprechend theoriegeleitete Konzeption stellt sicher, dass (1) die Besonderheiten der Steuerung des gemeinwohlorientierten Sports hinreichend berücksichtigt, (2) Möglichkeiten wie Grenzen der Steuerung der Außen- und Binnenbeziehungen umfassend erkannt und (3) Analyse und Politik- bzw. Organisationsberatung systematisch miteinander verknüpft werden. Zu diesem Zweck wird auf das Modell der wissensbasierten Steuerung von Sportorganisationen zurückgegriffen (Breuer, 2005a). Dieses Modell fußt (a) auf dem Grundverständnis der Optimierung der organisationalen Überlebensfähigkeit als zentraler Aufgabe des Sportmanagements. Dabei wird (b) die systematische Wissensgenerierung als Basis organisationaler Entwicklung verstanden. Eine weitere Besonderheit liegt (c) in der systematischen Verknüpfung von Analyse und Beratung bzw. Intervention.

Durch diesen metatheoretischen Rückgriff wird vermieden, dass (1) die Sportentwicklungsberichte zu einem „Measurement without Theory“ (Wagner, 2002, S. 411) verkommen, wie dies häufig bei Sozialberichterstattungen der Fall ist. (2) Damit geht einher, dass die steuerungstheoretische Leitperspektive maßgeblich dazu beiträgt, dass die Sportentwicklungsberichte tatsächlich die passenden Antworten auf drängende Fragen des deutschen Sports liefern. (3) Überdies soll damit eine explizit handlungsorientierte Form einer Sozialberichterstattung konzipiert werden - die im Gegenteil zu den klassischen Ansätzen von Sozialberichterstattung - Organisations- und Politikberatung als integrale Bestandteile von Sozialberichterstattung betrachtet und auch Monitoring sowie Evaluation von Interventionen ermöglicht. Somit wird wissenschaftliche Steuerung im Sinne des professionellen Paradigmas der angewandten Sozialforschung (van de Vall, 1993) verstanden, wonach die wissenschaftliche Bearbeitung eines Problems mit der Problemdiagnose keineswegs beendet ist. Vielmehr wird erst mit der Entwicklung eines Designs verschiedener Handlungsalternativen sowie der Umsetzung von Forschungsergebnissen in konkrete Maßnahmen gewährleistet, dass die Problemdiagnose einen wirksamen Beitrag zur Problemlösung leisten kann.

Grundlegend für ein solches Steuerungsverständnis ist, dass sich der gemeinwohlorientierte Sport stets von neuem an seine Systemumwelt anpassen muss, um seine Überlebensfähigkeit zu optimieren. Dies gilt auch deshalb, da sich

der gemeinwohlorientierte Sport ebenso wie andere soziale Systeme in einem Zeitalter von Diskontinuitäten bewegt. Dies impliziert, dass seine Existenzberechtigung nachhaltig und von Grund auf in Frage gestellt werden könnte. Ein erstes Indiz hierfür dürften die vielerorts zu verzeichnenden Kürzungen im Bereich der öffentlichen Sportförderung sein. Dierkes und Marz (1998, S. 8) sprechen gar von einer „langandauernden Fundamentalkrise“ von Organisationen, da die Krise auf drei Ebenen stattfindet: Es handelt sich (1) um eine Krise im Umfeld der Organisationen. Sie erscheint zunächst als ein externes Phänomen und wird als eine mehr oder weniger gravierende Umfeldveränderung wahrgenommen, an die sich die Organisation anpassen muss, um ihre Existenz zu sichern. Weiterhin handelt es sich (2) um eine Fundamentalkrise, da sie keinen Bogen um Organisationen macht, sondern mitten durch sie hindurch geht. Sie greift stets auch – wenn auch in unterschiedlicher Breite und Tiefe – organisationsintern Raum. Schließlich führt die gegenwärtige Krise (3) auch zu einer Erosion und Auflösung der organisationspezifischen Lernkonventionen, jener bislang gültigen und bewährten Vereinbarungen darüber, was und wie in Organisationen gelernt werden muss, um Krisen zu bewältigen.

Wie durchdringend diese Fundamentalkrise die Überlebensfähigkeit des gemeinwohlorientierten Sports bedroht, wird anhand des Viabilitätsmodells von Sportorganisationen (Breuer, 2005a) sichtbar. Grundsätzlich gilt, dass der gemeinwohlorientierte Sport seine Überlebensfähigkeit bewahrt, indem er seinen Ressourcenzufluss absichert. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass er sowohl Ressourcen aus seiner organisationsinternen als auch aus seiner organisationsexternen Umwelt erhält. Von seinen internen Ressourcengebern (Mitglieder, Mitarbeiter) erhält er Ressourcen in Form von Arbeitskraft, sozialen Beziehungen, moralischer Unterstützung sowie finanziellem Support (z. B. Mitgliedsbeiträge). Von externen Ressourcengebern (z. B. Staat, Kommune, Sponsoren) erhält er primär finanzielle Ressourcen oder geldwerte Leistungen wie direkte Zuschüsse, Steuervorteile oder die Möglichkeit kostengünstiger Nutzung von Sportgelegenheiten und Gruppenräumen.

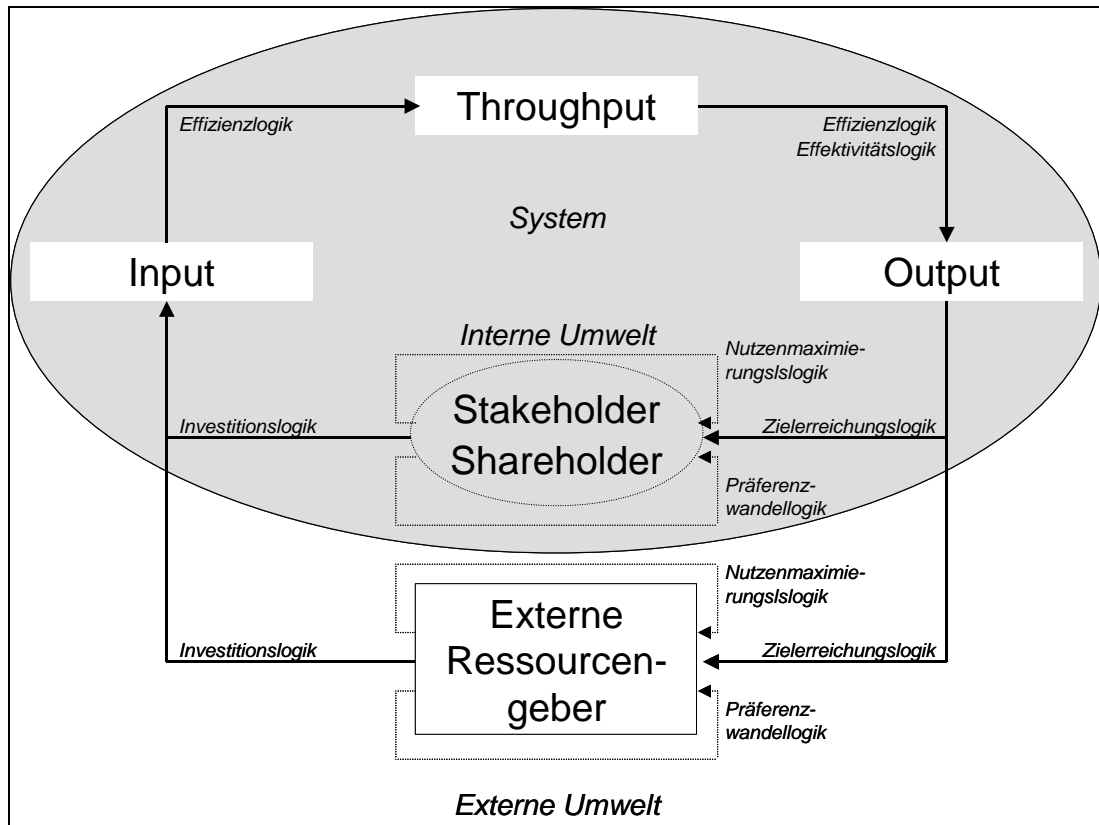


Abb. 1: Modell viabler Organisationen.

Allerdings verhalten sich weder interne noch externe Ressourcengeber rein altruistisch, sondern verfolgen mit ihrer Investition ein spezifisches Ziel. Mitglieder investieren z. B. den Mitgliedsbeitrag, um ein Sportprogramm nutzen zu können oder von anderen Produkten des gemeinwohlorientierten Sports zu profitieren wie etwa Geselligkeit. Die externen Ressourcengeber wie Staat und Kommune investieren dagegen in den gemeinwohlorientierten Sport, weil sie sich von ihm einen Beitrag zur Lösung wichtiger gesellschaftlicher Aufgaben erhoffen – etwa im Bereich der Jugendarbeit, der sozialen Integration, der Gesundheitsförderung oder der Gewaltprävention. Gemäß der Wert-Erwartungstheorie (vgl. Esser, 1993, S. 237ff.) handeln die Ressourcengeber aber auch nutzenmaximierend. D. h., die Investition wird nur solange aufrechterhalten, solange eine realistische Aussicht besteht, dass die Organisation diese Erwartungen auch erfüllt. Somit kann die Organisation auch nur solange existieren, wie sie hinreichend Anreize für die Investition von Ressourcen bietet. Verhaltensökonomisch betrachtet muss dabei der in Aussicht gestellte Nutzen die den Ressourcengebern entstehenden Kosten für die Ressourcenabgabe übersteigen (vgl. auch Wilkens, 1996, S. 30ff.). Andernfalls investiert der Ressourcengeber in ein anderes Objekt, von dem er sich einen höheren *return on investment* verspricht. Und die Organisation besitzt aufgrund des Ressourcenschwundes ein Überlebensproblem.

Zugleich verändern sich aber auch die Präferenzen der Ressourcengeber – und damit die mit der Investition verfolgten Ziele. Daher muss der gemeinwohlorientierte Sport seinen Output ständig den sich verändernden Anforderungen anpassen. Von Bedeutung ist nun, dass mit dem sozialen Wandel die Beziehungen auf beiden Ebenen zunehmend instabiler werden. So führen auf der einen Seite die sich verändernde Nachfrage nach Sport und Bewegung, die abnehmende Bindung an Sportvereine und der demografische Wandel dazu, dass die Mitgliedschaft in einer Sportorganisation zunehmend zu einem instabilen und kritischen Faktor wird. Auf der anderen Seite führen die Finanzknappheit sowie die gestiegene Effektivitäts- und Effizienzorientierung der öffentlichen Hand (aber auch die Sparmaßnahmen der Wirtschaft) dazu, dass externe Ressourcen ebenfalls zu einem instabilen und kritischen Faktor werden. Die entsprechend umgestellten Steuerungsmodelle der öffentlichen Verwaltungen im Sinne des *New Public Managements* (Weiß, 2002) machen darüber hinaus unübersehbar darauf aufmerksam, dass den entsprechenden Diskursen um die Zukunft des Staates und der Gesellschaft die Entwicklung neuer Instrumente und Kriterien entspricht, mit denen die Austauschbeziehungen zwischen den öffentlichen Verwaltungen und dem „Dritten Sektor“ problem- und effizienzorientierter betrachtet und präziser erfasst („gemessen“) werden. So ist beispielsweise in Nordrhein-Westfalen im Rahmen der Verwaltungsstrukturreform ein Wirksamkeitsdialog mit der Entwicklung entsprechender Controlling-Instrumente für die Leistungsbeiträge auch der Akteure des gemeinwohlorientierten Sports konstitutiv geworden. Auf einer systemtheoretischen Ebene kann dies auch als Verstärkung staatlicher Supervision bezeichnet werden (zur Funktion von Supervision als Form staatlicher Steuerung vgl. Willke, 1997) bzw. als ein Wink des Staates mit der „Rute im Fenster“ (Mayntz & Scharpf, 1995, S. 29): Mittelentzug und die Lösung struktureller Kopplung drohen, sobald die vereinbarten Kriterien nicht erfüllt werden. Für den gemeinwohlorientierten Sport ist dabei von Bedeutung, dass diese Ansätze nicht auf der konzeptionellen Ebene stehen bleiben, sondern in der Praxis der Jugendhilfe auch verstärkt umgesetzt werden (Flösser & Otto, 1996). So zeigt der „Wirksamkeitsdialog Jugendverbandsarbeit in Nordrhein-Westfalen“ ebenfalls, dass die Sportakteure im Rahmen der Jugendhilfe zunehmend gezwungen sind, entsprechende Kennzahlen ihrer Arbeit zu liefern, wenn sie weiterhin ein gleichberechtigter Akteur des Jugendverbandswesens sein wollen (vgl. Beywl et al., 2001; insbesondere aber Schäfer, 2001; Schneid, 2001). Neokorporatistische Beziehungen werden zunehmend mittels Kontraktmanagement anstatt traditionell mittels Vertrauen gesteuert (Breuer, 2002, S. 11).

Folglich dürfte mit den knapper werdenden öffentlichen Mitteln und dem verstärkten Einzug der Effektivitäts- und Effizienzorientierung in das Handeln des politisch-administrativen Systems die Lernunfähigkeit und mangelnde Responsivität von „Dritten-Sektor-Organisationen“ nicht länger belohnt werden wie dies

noch Seibel (1992, S. 205) auf Basis von Fallstudien behauptete. Vielmehr droht im Falle von organisationaler Lernunfähigkeit ein Wegbruch finanzieller Beihilfen der öffentlichen Hand – wie ihn bereits andere Organisationen des Dritten Sektors hinnehmen mussten (vgl. Bode & Graf, 1999, S. 9) – und damit eine zunehmende Ressourceninstabilität. Wie deutlich sich das Ressourcenmanagement der Akteure der Sportregion angesichts der Sparmaßnahmen von Staat und Kommune umorientieren muss, wird auch daran ersichtlich, dass die klassische Form der Ressourcenstabilisierung der Sportorganisationen über Kooptation und personelle Verflechtung im Sinne von „interlocking directorates“ (Schreyögg, 2000, S. 370) bzw. mittels Umweltkontakten bestimmter Vorstandsmitglieder (vgl. Heinemann & Horch, 1988, S. 113) zunehmend an ihre Grenzen stößt. Mit steigender Mittelknappheit und Notwendigkeit zum rationellen Wirtschaften auf Seiten der Ressourcengeber sinkt die Effektivität dieser Methode der Ressourcenstabilisierung.

Diese Entwicklungen drängen die Sportorganisationen neben den anderen Trägern des Dritten Sektors in Probleme der Selbstvergewisserung und damit zu Reflexionsleistungen, die mit dem überkommenen Wissensbestand und traditionell bewährten Legitimationsformeln sowie den tradierten Mechanismen der Politikformulierung kaum noch erfolgreich zu bestreiten sein werden.

Folglich muss der gemeinwohlorientierte Sport seine Steuerung der Außen- wie Binnenbeziehungen umstellen von einer traditions- und erfahrungsbasierten Steuerung auf eine stärker wissensbasierte Form der Steuerung. In Zeiten dynamischer Umbrüche ist Wissen das wohl funktionalste Steuerungsmedium, um Außen- wie Binnenbeziehungen stets aufs Neue zu justieren.

1 Handlungswissen

So benötigt der gemeinwohlorientierte Sport Handlungswissen, in welchen Feldern Schwachstellen und Optimierungspotenziale der gemeinwohlorientierten Angebotserstellung von Vereinen und Verbänden, aber auch der Unterstützungsleistungen der Verbände für die Vereine bestehen. Um dem gerecht zu werden, müssen die Sportentwicklungsberichte kompatibel gemacht werden mit Konzepten des organisationalen Lernens. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass es zur Sicherung der Überlebensfähigkeit des gemeinwohlorientierten Sports nicht ausreicht, das bisherige immer besser zu machen (Anpassungslernen).

Notwendig werden auch Kompetenzen des Veränderungslernens und des Prozesslernens. Veränderungslernen zielt auf eine Zielkorrektur, auf Prioritätenbildung und auf Strategieänderung ab. Es gewinnt mit den brüchigeren Außen-

und Binnenbeziehungen des gemeinwohlorientierten Sports zunehmend an Bedeutung. Das gleiche gilt für das Prozesslernen. Zielsetzung sind hier Änderungen in den Managementprozessen selbst. Prozesslernen dient der Flexibilitätserhöhung des gemeinwohlorientierten Sports, die in turbulenten Umwelten ebenfalls immer wichtiger wird (vgl. Abb. 2).

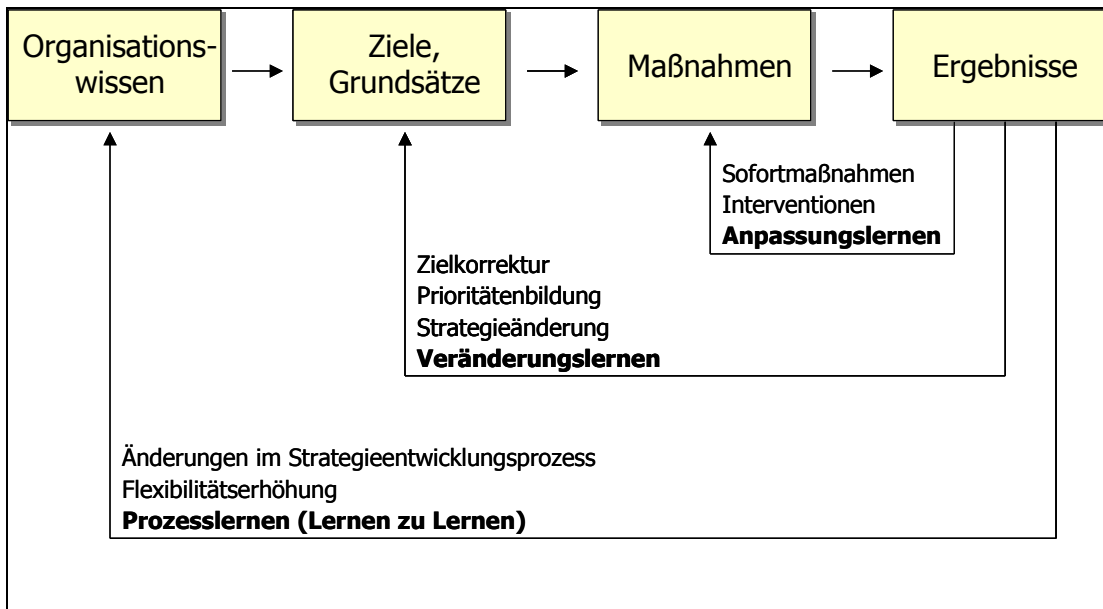


Abb. 2: Notwendige Lernprozesse in turbulenten Umwelten (in Anlehnung an Gmür, 2000, S. 191).

Von Bedeutung ist hierbei, dass die Anstöße zum organisationalen Lernen systematisch in die normativen Entwicklungsziele des gemeinwohlorientierten Sports integriert sind. Die Bereiche an Lernmöglichkeiten sollten somit auch von den Leitbildern des Deutschen Sportbundes und der Landessportbünde bzw. –verbände abgeleitet sein (soweit vorhanden; vgl. Deutscher Sportbund, 2002, S. 252ff.). Dies ist in doppelter Hinsicht funktional: (1) Dieses Vorgehen reduziert die unendliche Zahl an Entwicklungsmöglichkeiten des gemeinwohlorientierten Sports in rationaler Weise auf eine bearbeitbare Komplexität. Somit werden die Sportentwicklungsberichte nicht nur zielgenauer. Sie vermeiden auch ein „information overload“ des Managements des gemeinwohlorientierten Sports.

(2) Zudem werden die Sportentwicklungsberichte auf diese Weise so aufgebaut, dass sie auch als Controllinginstrument zur systematischen Umsetzung von Leitbildern in das organisationale Handeln des gemeinwohlorientierten Sports genutzt werden können. Damit wird zugleich der Erfolg des organisierten Sports messbar.

2 Argumentationswissen

Daneben benötigt der gemeinwohlorientierte Sport auch Argumentationswissen zur optimalen Organisationssteuerung. Er muss nicht nur in einem strategischen Sinn wissen, wie er seine Binnenbeziehungen besser steuern kann. Zugleich muss er wissen, wie er sich im Kampf um knapper werdende öffentliche Mittel besser behaupten kann. Da die öffentliche Förderung des organisierten Sports auf politisch erhofften Gemeinwohleffekten beruht (Rittner & Breuer, 2000, S. 23ff.), muss dieser hierzu die wissenschaftliche Evidenz seiner Gemeinwohlfunktionen regelmäßig dokumentieren. Wie wichtig das Argumentationswissen gerade für den gemeinwohlorientierten Sport ist, wird an der politischen Diskussion um die Ergebnisse der Studie von Brettschneider und Kleine (2002) deutlich. Mit den für die Politik überraschenden Befunden zu den Effekten sportvereinsbezogener Jugendarbeit, wonach sich ein positiver Sozialisationseffekt von Sportvereinen in vielen Bereichen nicht nachweisen lässt, ist dem Vereinssport ein Legitimationsproblem hinsichtlich seiner gesellschaftspolitischen Funktion und damit seiner Förderungswürdigkeit entstanden. Dies wäre in dieser Form vermutlich nicht geschehen, hätte der gemeinwohlorientierte Sport zu diesem Zeitpunkt bereits über eine leistungsfähige Sozialberichterstattung verfügt, die womöglich in anderen Handlungsfeldern eine Gemeinwohlevidenz des organisierten Sports dokumentiert hätte. Zukünftig wird dieses Argumentationswissen aber wohl noch stärker an Bedeutung gewinnen. So könnte sich mit der drohenden Aushebelung des deutschen Gemeinnützigkeitsrechts durch EU-Recht schon in Kürze die Frage stellen, warum der organisierte Sport weiterhin in den Genuss von Subventionen kommen sollte bzw. warum kommerziellen Sportanbietern diese nicht gleichermaßen zustehen.

Die Sportentwicklungsberichte müssen somit vier Bedingungen erfüllen: (1) Sie müssen die Optimierung der Überlebensfähigkeit des gemeinwohlorientierten Sports zum obersten Ziel haben. (2) Hierzu müssen sie die Steuerung der Außen- wie Binnenbeziehungen des gemeinwohlorientierten Sports verbessern helfen. (3) Dies impliziert, dass die Befunde zu einem systematischen Anpassungs-, Veränderungs- und Prozesslernen der Akteure des organisierten Sports beitragen müssen. (4) Um die unendliche Zahl an Entwicklungsmöglichkeiten bearbeitbar zu machen und zugleich Erfolge des gemeinwohlorientierten Sports messbar zu machen, sind entsprechende Lernbereiche und Bewertungen des Ist-Zustandes auch von den normativen Entwicklungszielen bzw. Leitbildern der Sportorganisationen abzuleiten.

III. Literatur

- Beywl, W., Mecklenburg, R., Richard, J. Schneid, T. & Wonik, M. (Hrsg.) (2001). *Evaluation im Alltag. Jugendverbände untersuchen ihre Wirkungen*. Münster: Votum.
- Bode, I. & Graf, A. (1999). *Arbeiten für gute Zwecke. Organisation und Beschäftigung im Dritten Sektor* (Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung, 4). Duisburg: Universität Duisburg, Fachbereich Soziologie.
- Brettschneider, W.-D. & Kleine, T. (unter Mitarbeit von Brandl-Bredenbeck, H.P., Bünemann, A., Duntz, C., von Einem, B., Klimek, G., Thierer, R.) (2002). *Jugendarbeit in Sportvereinen: Anspruch und Wirklichkeit (Evaluationsstudie)*. Schorndorf: Hofmann.
- Breuer, C. (2002). *Das System der Sozialen Arbeit im organisierten Sport*. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Breuer, C. (2005). *Steuerbarkeit von Sportregionen* (Reihe Sportsoziologie, 4). Schorndorf: Hofmann.
- Breuer, C. & Wicker, P. (2010). Sportvereine in Deutschland. Sportentwicklungsbericht 2009/2010 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. Köln: Deutsche Sporthochschule Köln.
- Deutscher Sportbund (2002). *Einheit in der Vielfalt. Dokumentation der Workshopreihe zum „Leitbild des deutschen Sports“*. Frankfurt am Main: Eigenverlag.
- DFB (2010). *Mitgliederstatistik 2008*. Zugriff am 10.05.2010 unter http://www.dfb.de/uploads/media/Mitglieder_Statistik_2008.pdf
- Dierkes, M. & Marz, L. (1998). *Wissensmanagement und Zukunft. Orientierungsnöte, Erwartungsfallen und „4D“-Strategie* (WZB-Papers FS II 98-102). Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- DOSB (2009). Bestandserhebung 2008. Zugriff am 19.05.09 unter http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/bestandserhebung/2008.3_Bestandserhebung.pdf.
- Esser, H. (1993). *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*. Frankfurt am Main: Campus.
- Flösser, G. & Otto, H.-U. (1996). *Neue Steuerungsmodelle für die Jugendhilfe*. Neuwied: Luchterhand.

- Gmür, M. (2000). Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen. In S. Nährlich & A. Zimmer (Hrsg.), *Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung* (Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor, 2, S. 177-200). Opaten: Leske und Budrich.
- Heinemann, K. & Horch, H.-D. (1988). Strukturbesonderheiten des Sportvereins. In H. Digel (Hrsg.), *Sport im Verein und im Verband* (Texte, Quellen, Dokumente zur Sportwissenschaft, 22, S. 108-122). Schorndorf: Hofmann.
- Mayntz, R. & Scharpf, F.W. (1995). Steuerung und Selbstorganisation in staatsnahen Sektoren. In R. Mayntz & F.W. Scharpf (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung* (S. 9-38). Frankfurt am Main: Campus.
- Rittner, V. & Breuer, C. (2000). *Soziale Bedeutung und Gemeinwohlorientierung des Sports* (Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 13). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Rittner, V. & Breuer, C. (2004). *Gemeinwohlorientierung und soziale Bedeutung des Sports* (2., aktual. und erw. Aufl.; Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Schäfer, K. (2001). Aufgaben und Ziele des Wirksamkeitsdialogs. In W. Beywl, R. Mecklenburg, J. Richard, T. Schneid & M. Wonik (Hrsg.), *Evaluation im Alltag. Jugendverbände untersuchen ihre Wirkungen* (S. 36-41). Münster: Votum.
- Schneid, T. (2001). Die Organisation des Wirksamkeitsdialogs. In W. Beywl, R. Mecklenburg, J. Richard, T. Schneid & M. Wonik (Hrsg.), *Evaluation im Alltag. Jugendverbände untersuchen ihre Wirkungen* (S. 42-49). Münster: Votum.
- Schreyögg, G. (2000). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* (3. und erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Seibel, W. (1992). *Der funktionale Dilettantismus. Zur politischen Soziologie von Steuerungs- und Kontrollversagen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat*. Baden-Baden: Nomos.
- Statistisches Bundesamt (2010a). Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Ausländische Bevölkerung, Ergebnisse des Ausländerzentralregisters (Fachserie 1, Reihe 2). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

- Statistisches Bundesamt (2010b). Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2008 (Fachserie 1, Reihe 2.2). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Vall, M. van de (1993). *Angewandte Sozialforschung. Begleitung, Evaluierung und Verbesserung sozialpolitischer Maßnahmen*. Weinheim: Juventa.
- Wagner, G. (2002). Sozialberichterstattung und Politikberatung. In W. Glatzer, R. Habich & K.U. Mayer (Hrsg.), *Sozialer Wandel und gesellschaftliche Dauerbeobachtung* (S. 405-420). Opladen: Leske und Budrich.
- Weiß, K. (2002). *Das Neue Steuerungsmodell – Chance für die Kommunalpolitik?* (Städte und Regionen in Europa, 9). Opladen: Leske und Budrich.
- Wilkins, I. (1996). *Ressourcenzusammenlegung und Lebenszyklus in eingetragenen Vereinen. Ein Beitrag zur Non-Profit-Forschung* (Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft; Bd. 1916). Frankfurt am Main: Lang.
- Willke, H. (1997). *Supervision des Staates*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.