

Literaturverzeichnis

- EICHLER G., Sport im Betrieb als Beitrag zur Humanisierung des Arbeitslebens - Überlegungen und Untersuchungsergebnisse zum Verhältnis von Arbeit und Sport, in: Deutscher Sportbund (Hrsg.), Sport im Arbeitsleben. Modellseminar vom 20.10. bis 22.10.1975 in Hamburg, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1978, 22-40.
- KAMMER FÜR ARBEITER UND ANGESTELLTE FÜR SALZBURG (Hrsg.), Entwicklungsmöglichkeiten des Betriebssportes in Salzburg, Studie der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Salzburg und des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, Salzburg 1991.
- MITTERBAUER G., Gesundheitsorientierte Bewegungsangebote durch Betriebe, Modell Bewegungspause am Arbeitsplatz. Eine Untersuchung zur Modellrealisierung, Innsbruck-Wien 1992.
- ÖSTERREICHISCHES STATISTISCHES ZENTRALAMT (ÖSZ), Bericht über das Gesundheitswesen in Österreich für die Jahre 1965 bis 1990, Wien 1965 bis 1992.
- ROTH E. (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Methoden. Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis, München 1984.
- SCHRATZ M., Betriebssport in Vorarlberg, unveröffentl. Hausarbeit aus Leibeserziehung, Innsbruck 1976.
- SPALLEK M., Rückenschule in einem Automobil-Grossbetrieb, in: ARBEITSKREIS SICHERHEITSTECHNIK (Hrsg.), Die Stellung des Sicherheitstechnikers im Betrieb - Der Sicherheitstechnische Dienst, Modelle und Alternativen - Die Wirbelsäule, Stiefkind am Arbeitsplatz, Berichtband der 91. Fachtagung des Arbeitskreises Sicherheitstechnik gemeinsam mit der Österreichischen Gesellschaft für Arbeitsmedizin vom 13.-16. Mai 1991 in Innsbruck, Wien 1992.
- STRASSER A., Betriebssport in Tiroler Betrieben, unveröffentl. Hausarbeit aus Leibeserziehung, Innsbruck 1976.
- THEMESSL G., Betriebssport in Kärnten, unveröffentl. Hausarbeit aus Leibeserziehung, Innsbruck 1976.
- TOFAHRN K. W., Arbeit und Betriebssport. Eine empirische Untersuchung bei bundesdeutschen Großunternehmen im Jahre 1989, Betriebswirtschaftliche Schriften Heft 132, Berlin 1991.
- TOFAHRN K. W., Soziologie des Betriebssportes. Lehrbuch für Sport- und Soziologiestudenten, Band 116 der Schriften zum Sozial- und Arbeitsrecht, Berlin 1992.

Idealstruktur eines österreichischen Fachverbandes

Machbarkeitsstudie des Spitzensportausschusses 1990 - 1993

Mit diesem Beitrag stellt der Österreichische Spitzensportausschuß (SSA) die Entwicklung und das Ergebnis eines Strukturmodells vor. Der Schlußbericht zeigt, daß in Österreich alle Voraussetzungen vorhanden sind, um langfristige Erfolge erzielen zu können. Die durch den Spitzensportausschuß vorgegebene Struktur konnte mit verschiedenen sportartspezifischen Änderungen von zwei Verbänden erfolgreich umgesetzt werden. Die Erfolge beider Verbände beweisen, daß ein österreichischer Fachverband, so er bereit ist, seine Struktur den Erfordernissen des modernen Sportmanagements anzupassen, in der Lage ist, langfristige Erfolge zu planen und zu organisieren.

Der Österreichische Spitzensportausschuß steht allen Interessenten gerne mit Rat und Tat zur Verfügung.

Vorgeschichte des Projektes "Modellverbände"

Der SSA wurde nach den Olympischen Spielen 1988 in Seoul ins Leben gerufen. Seine Aufgabe ist es, Projekte materiell und ideell zu fördern, die positive Auswirkungen auf den gesamten österreichischen Sport, im besonderen den Spitzensport, haben. Darunter sind sowohl Projekte zu verstehen, die von den Sportverbänden an den SSA herangetragen werden, als auch solche, die vom SSA selbst konzipiert und durchgeführt werden. Insbesondere letzteres war als eine wesentliche Aufgabe des SSA gedacht. Es wurden daher schon zu Beginn der Tätigkeit des SSA die Mitglieder aufgefordert, ihre Gedanken zur Entwicklung des Hochleistungssports in Österreich schriftlich vorzulegen. Die wesentlichen Ideen, die letztlich zu dem Projekt "Modellverbände" geführt haben, waren in dem von Dr. Haber vorgelegten Papier enthalten, das deshalb auszugsweise wiedergegeben werden soll:

1. Einleitung

Die Grundlage jeglicher planmäßiger Tätigkeit ist die exakte Formulierung des angestrebten Zieles. Eine wesentliche Zielvorstellung sollte sein:

Die Erhöhung der Zahl österreichischer Sportler mit einem Leistungsniveau entsprechend den Finali internationaler Großveranstaltungen auf 30 - 50 pro Verband, entsprechend der Größe des Verbandes.

Das Ziel ist also nicht nur die Qualifizierung eines bestimmten Sportlers für eine bestimmte Veranstaltung, sondern die Anhebung des allgemeinen Niveaus und damit der Wahrscheinlichkeit für gute Plazierungen.

Helmar Hasenöhrl

76

Nach der Formulierung des Zieles müssen die Mittel auch gefunden werden, die geeignet sind, das Ziel zu erreichen. Traditionell ist ein Forderungskatalog wie z.B.: Förderung des Leistungswillens, ausländische Spitzentrainer, mehr Sportmedizin, mehr Geld und vieles andere. Diese Mittel müssen einzeln daraufhin geprüft werden, ob sie geeignet sind

- das angestrebte Ziel überhaupt zu erreichen
- bzw. mit einem vernünftigen Aufwand, organisatorisch und finanziell,
- innerhalb vernünftiger Zeitspannen, etwa bis 5 Jahre,
- bzw. ob sie mit den demokratischen Strukturen unserer Gesellschaft im allgemeinen und den autonomen Instituten des Sports im besonderen vereinbar sind.
- Der österreichische Leistungssport ist ein Vereinssport. Die Förderung des Spitzensports soll die Vereine nicht schwächen, da sonst die Grundlagen für den Spitzensport in Österreich geschwächt würden. Es sollten nur Mittel gewählt werden, die auch den Vereinen helfen, ihre Aufgabe im Bereich der Spitzensportförderung, das ist vor allem die qualifizierte Nachwuchsschulung, zu erfüllen, bzw. diese Aufgabe nicht behindern.
- Es sollten bevorzugt Mittel gewählt werden, deren Umsetzung in die Kompetenz der Institutionen des Sports fällt. Schon dann ist die Umsetzung schwierig genug.
- Mittel, die die Infrastruktur oder die Arbeitsweise von Verbänden entwickeln und verbessern, sollen gegenüber solchen bevorzugt werden, die Einzelpersonen fördern.

Verbesserung der Arbeitsweise ist definiert als Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, daß ein Sportler, der als Jugendlicher in irgendeinem Verein des Verbandes mit einem leistungssportlichen Training beginnt, auch tatsächlich bis in den Spitzensportbereich vorstößt und in bestmöglicher Vorbereitung an WM, EM oder OS teilnimmt.

Zu jedem Mittel, also zu jeder Forderung, müssen die Methoden angegeben werden, mit denen die Umsetzung erfolgen soll. Das kann seriöserweise nur in Form von strukturierten Programmen und Plänen erfolgen. Das heißt, es muß klar sein,

- welche physische oder juristische Person
- welche Maßnahme
- in welchem Zeitraum
- mit welchem Sub- oder Zwischenziel
- mit welchem Geld durchführen wird und
- wer verantwortlich ist.

Es sind also im wesentlichen die Grundsätze des Projektmanagements anzuwenden. Basierend auf dem in obigem Papier formulierten Projektvorschlag wurden Dr. Paul Haber, Hans Holdaus und Dr. Theodor Zeh beauftragt, ein Konzept für die ideale Struktur eines Fachverbandes zu entwerfen, wobei die Erfahrungen des Ruderverbandes, der wesentliche Teile des Projekts, inklusive Trainertrainer, bereits in den Jahren 1984 - 89 mit großem Erfolg in die Praxis umgesetzt hatte, zur Verfügung standen. Von diesem Arbeitskreis wurden folgende Überlegungen angestellt, wobei zu beachten ist, daß dies nur für Verbände gilt, die erklärtermaßen internationalen Hochleistungssport ausgerichteter Fachverband ist, Ein auf internationalen Hochleistungssport vergleichbar. Während die Aufgabe eines solchen allerdings ist, Wirtschaftsunternehmen vergleichbar.

SPECTRUM 1994 / 1

Gewinn zu machen (Profit-Organisation), ist die Aufgabe des Fachverbandes, internationalen Hochleistungssport zu "machen" (Non-Profit-Organisation). Gemeinsam ist beiden, daß heute zur Erfüllung der Aufgaben die Anwendung allgemeiner Management- und betriebsorganisatorischer Grundsätze erforderlich ist, sofern die Aktivität ein bestimmtes Niveau, das sowohl quantitativ als auch qualitativ definiert werden kann, überschreitet.

Sowohl kleine Familienbetriebe als auch kleine, "reine" Amateuerverbände ohne besondere internationale Ambitionen, können eventuell auch ohne besondere organisatorische Strukturierung geführt werden.

Das heute erforderliche hohe Niveau an Fachwissen, sowohl für die sportliche als auch für die organisatorisch-administrative Arbeit, das für die erfolgreiche Beteiligung am internationalen Hochleistungssport erforderlich ist, kann aber von ehrenamtlichen Funktionären in der Regel nicht aufgebracht werden und daher muß die Ausführung von Fachaufgaben an einschlägige Professionisten übertragen werden, die in der Regel auch angemessen bezahlt sein wollen. (Die Bezahlung ist allerdings keineswegs unabdingbar. Unverzichtbar ist nur das Fachwissen.) Derartige Professionisten müssen vom Verband angestellt und natürlich auch kontrolliert werden. Damit diese Professionisten ihre Fähigkeiten auch voll entfalten können, also zur klaren Zuordnung von Kompetenzen, ferner zur Vermeidung von Interessenskollisionen und Unvereinbarkeiten, wie z.B. die Personalunion von kontrollierendem und ausführendem Organ u.ä., wird eine durchgehende und konsequente Trennung von strategischen und operativen Organen erforderlich.

Dies bedeutet konkret, daß die ehrenamtlichen Funktionäre des Vorstandes, z.B. auch der Sportwart, strategische Aufgaben wahrzunehmen haben, d.h. verbandspolitische Entscheidungen hinsichtlich der sportlichen Ziele, der möglichen Anzahl von WM Teilnehmern, des finanziellen Rahmens u.a. treffen und auch die personalpolitischen Entscheidungen hinsichtlich der operativen Organe. Den ehrenamtlichen Funktionären obliegt auch die begleitende Kontrolle (Controlling) der angestellten ausführenden Organe. Dies bedeutet aber auch, daß dem Vorstand Mitglieder angehören müssen, die mindestens soweit fachlich qualifiziert sind, daß z.B. die Arbeit des Verbandstrainertrainers, für den sich der Ausdruck Sportkoordinator oder Sportdirektor etabliert hat, beurteilt werden kann.

Eine weitere Notwendigkeit innerhalb des operativen Bereichs ist die organisatorische und kompetenzmäßige Trennung vom Sportbereich, der dem Sportkoordinator untersteht und dem administrativ organisatorischen, der einem Sportadministrator untersteht. Dessen Aufgabe ist es allerdings, dem Sportkoordinator zuzuarbeiten. Die übergeordnete Koordination und Erstellung der Geschäftsordnung obliegt wieder dem Vorstand.

Der Sportkoordinator ist der Prototyp eines operativen, ausführenden Organs, das im Rahmen der von den strategischen ehrenamtlichen Organen (Generalversammlung und Vorstand) vorgegebenen sportlichen Zielstellungen und finanziellen Richtlinien für die Realisierung verantwortlich ist.

Er ist dem Abteilungsdirektor eines Betriebes vergleichbar. Wesentlich ist, daß ihm bei der Erfüllung seiner Aufgaben die ehrenamtlichen Funktionäre nicht dreinreden dürfen, auch z.B. der Sportwart nicht. Dieser ist zuständig für das Controlling. Der Vorstand ist allerdings verantwortlich für die Auswahl und Einstellung des Sportkoordinators und gegebenenfalls auch für dessen Entlassung, wobei auch hier dem Sportwart auf Grund seiner Kenntnisse und Erfahrungen sicher großes Gewicht zukommt.

Andere operative Organe sind der Sportadministrator und der Verbandsarzt. Die operativen Organe sollen zwar bei Sitzungen des Vorstandes mit beratender Stimme

SPECTRUM 1994 / 1

anwesend sein, sie dürfen aber nicht Mitglieder des Vorstandes mit beschließender Stimme sein. Dies schließt aus, daß ein und dieselbe Person Sportwart und Sportkoordinator sein kann.

Der Generalversammlung obliegt die Wahl des Vorstandes.

Diese Überlegungen mündeten in eine "Idealstruktur" eines Fachverbandes, die die optimalen strukturellen Voraussetzungen für die "Produktion" von sportlicher Höchstleistung herstellen soll. Es war auch klar, daß die Herstellung der Idealstruktur Statutenänderungen und in der Folge auch personelle Änderungen erforderlich machen kann.

Entsprechend diesen Überlegungen präsentiert sich die Idealstruktur eines auf internationalen Hochleistungssport ausgerichteten Fachverbandes laut folgendem Organigramm:

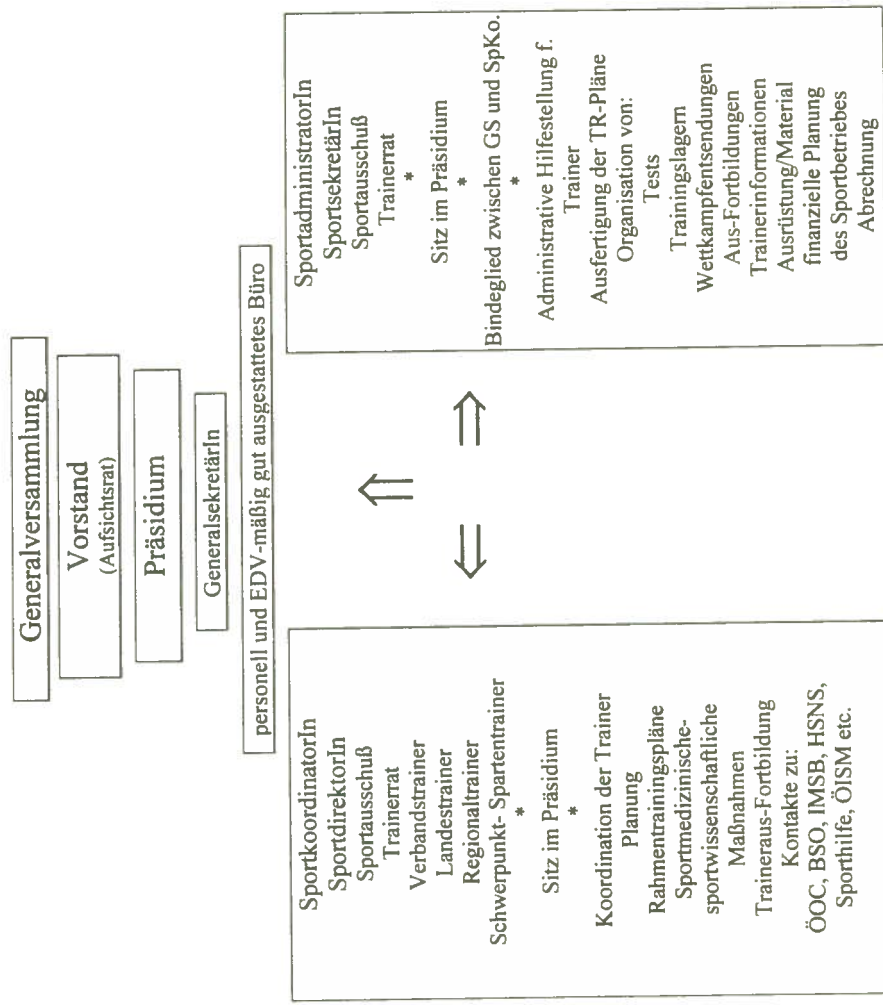


Abb. 1: Idealstruktur eines Fachverbandes

Es wurde beschlossen, ein Projekt "Modellverband" durchzuführen, um zu beweisen, daß die Idealstruktur tatsächlich die Produktion von Höchstleistung fördert. Es bot sich an, dafür einen kleinen geschlossenen und einen großen komplexen Verband heranzuziehen, in Sportarten, in denen die Leistungen klar im internationalen Maßstab quantifizierbar sind.

Funktionsbeschreibung

Generalversammlung: Die Generalversammlung ist das oberste Gremium des Verbandes. Ihr obliegt es, den Vorstand bzw. das Präsidium zu bestellen und zu kontrollieren.

Der Vorstand ist der Generalversammlung gegenüber verpflichtet, alle Tätigkeiten des Verbandes offenzulegen. Die Generalversammlung tritt grundsätzlich zumindest einmal jährlich zusammen.

Vorstand: Der Vorstand übt Aufsichtsratsfunktionen aus und lenkt den Statuten entsprechend den Verband. Er setzt sich aus einer Reihe von Funktionären zusammen. Aus den Reihen des Vorstandes wird ein kleines, aber arbeitsfähiges Gremium (Präsidium) gewählt, welches quasi die tägliche Verbandsarbeit zu erfüllen hat. Der Vorstand tagt in der Regel vierteljährlich.

Präsidium: Das Präsidium setzt sich aus einer kleinen Gruppe von Vorstandsmitgliedern zusammen und ist dem Vorstand gegenüber zu umfassender Information verpflichtet. Jedes Präsidiumsmitglied ist mit einer bestimmten Aufgabe betraut. Das Präsidium tagt wöchentlich bzw. nach Bedarf.

Zusammensetzung: Präsident, Vizepräsident (Sport), Vizepräsident (Administration), Sportwart, Kassier, Schriftführer, Technischer Referent.

Dem Präsidium gehören weiters (aber ohne Stimme) der Sportkoordinator und der Sportadministrator an. Ihre Aufgabe ist es, dem Präsidium eine fachliche Hilfestellung zu geben. Fallweise können die Verbandstrainer zugezogen werden.

GeneralsekretärIn: Fachperson auf dem Gebiet der Organisation und des Managements, möglichst mit mehrjähriger Praxis in einer Sportorganisation. Akademische Ausbildung ist erwünscht, aber nicht Voraussetzung. Erfahrung auf dem Gebiet der Medienarbeit und im Marketingbereich unbedingt erforderlich. Kaufmännische Ausbildung im Sinne einer Geschäftsführer-Tätigkeit notwendig.

- Aufgabenstellung:**
- Geschäftsführung des Verbandes unter Einhaltung der Beschlüsse der Entscheidungsgremien.
 - Führung der Geschäftsstelle.
 - Organisation aller Sitzungen und Versammlungen.
 - Erstellung des Verbandsbudgets in Zusammenarbeit mit dem Finanzreferenten als Entscheidungsgrundlage für den Vorstand und die Generalversammlung.
 - Erstellung von Teilbudgets und Überwachung der Einhaltung des Budgetrahmens.
 - Aufbringung von Geldmitteln durch Groß- und Kleinsponsoren, Betreuung der Sponsoren, Kontakte zur Wirtschaft.
 - Zusammenarbeit mit allen für den Sport relevanten Einrichtungen wie z.B. Sporthilfe, ÖOC, BSO, HSNS.
 - Externe und interne Information, Zusammenarbeit mit den Landesverbänden, den Vereinen, Trainern und Aktiven vor allem im Bereich der Information.
 - Erarbeitung einer zeitgemäßen Büroorganisation unter Einbeziehung der Büro- und Sport-EDV.

- Enge Zusammenarbeit mit SportdirektorIn und SportadministratorIn, Zuarbeitungen.
- Medienbetreuung.

Sekretariat: Das Sekretariat fällt in die ehrenamtliche Verantwortung des Schriftführers. Die Angestellten des Sekretariats unterstehen dienstrechtlich dem Präsidium, vertreten durch den Präsidenten. Einsatzmäßig unterstehen sie dem Schriftführer in enger Zusammenarbeit mit dem Koordinator und dem Administrator.

Der Leiter des Sekretariats hat alle Aufträge von Funktionären an das Sekretariat zu koordinieren und zeit- und arbeitsmäßig zu planen.

Ein(e) SekretärIn hat die Handkassa zu führen sowie den monatlichen Kassaabschluss für die Buchhaltung vorzubereiten.

Aufgaben des Sekretariats: Versand aller Schriftstücke, Vorarbeiten für die Buchhaltung, des Kassiers, Büromaterial, Korrespondenz, Registratur, Versendung aller Einladungen, Sitzungssaalbestellungen, Vorbereitung der Post für das Präsidium, Ausfertigung aller Protokolle, Postbuchführung etc.

SportkoordinatorIn SportdirektorIn: Fachperson mit einer für den Sport relevanten wissenschaftlichen Ausbildung und abgeschlossener Trainerausbildung. Sie muß Erfahrung sowohl für den technischen als auch für den administrativen Bereich mitbringen.

Der Sportkoordinator untersteht dienstrechtlich dem Präsidium, vertreten durch den Präsidenten, fachlich und einsatzmäßig dem Sportwart.

Sein Aufgabengebiet umfaßt: fachliche Führung des Trainerrates, kurz-, mittel- und langfristige sportliche Planung, Koordination aller Trainer, Koordination der sportlichen Planung, Aus- und Fortbildung der Trainer, allgemeine fachliche Unterstützung der Trainer, Einbindung und Nutzung aller für den Sport relevanten Wissenschaften, Beobachtung aller für int. Aufgaben in Frage kommenden Aktiven, Testausarbeitung und Durchführung, Weitergabe und Erklärung der Ergebnisse an die Trainer, Durchführung aller Selektionsmaßnahmen, Führung und Vorbereitung aller Trainingslager, Betreuung der Mannschaften bei WM/EM etc.

In all diesen Belangen werden nach Absprache mit den Landesverbänden die Regionaltrainer zu Hilfestellung herangezogen.

In allen organisatorischen Fragen hat der Sportadministrator Hilfestellung zu geben.

Trainerrat: Der Trainerrat wird regelmäßig durch den Sportkoordinator, in Übereinstimmung mit dem Sportwart einberufen.

Mitglieder sind: Sportwart, Sportkoordinator, Sportadministrator, Verbandstrainer, Landes- und Schwerpunktrainer.

Der Trainerrat bereitet alle notwendigen sportlichen Beschlüsse vor. Er sichert die Zusammenarbeit aller Trainer, bereitet alle Trainingsmaßnahmen vor und koordiniert eventuelle Mannschaftszusammenführungen.

Er berät die Selektions- und Nominierungskriterien, erarbeitet das Sportprogramm und legt dieses zur Beschlußfassung dem Präsidium vor.

Nach diesen Kriterien hat der Trainerrat die Nominierungen für alle sportlichen Kader vorzunehmen.

Eine Beeinspruchung der Nominierungsentscheidungen durch das Präsidium erfolgt nur dann, wenn die Finanzierung der Entsendung nicht sichergestellt werden kann.

Im Rahmen des vorgesehenen Budgets, unter Beachtung der Zweckwidmung, können die zur Verfügung gestellten Mittel ohne abermalige Befassung des Vorstandes verwendet werden. Bei Kostenüberschreitungen ist ein Beschluß des Präsidiums notwendig.

Verbandstrainer: Die Verbandstrainer sind Mitglieder des Trainerrates. Sie sind in ihren Bereichen für alle sportlichen Belange zuständig. Sie haben die sportliche Planung und die Selektions- und Nominierungsmaßnahmen vorzuschlagen und im Trainerrat zu vertreten. Sie führen die Vorbereitungstrainingslager und betreuen ihre Sportler bei den Wettkämpfen.

Landes-Regional-Spartentrainer: Diese sind Mitglieder des Trainerrates und sind zu engster Zusammenarbeit mit dem Sportkoordinator verpflichtet.

Die Landestrainer werden in vorheriger Abstimmung mit ihrem Landesverband zu Unterstützungsmaßnahmen eingesetzt.

SportadministratorIn: Fachperson auf dem Gebiet der sportlichen Administration und Koordination. Praxis in der Organisation von Veranstaltungen, Lehrgängen, Wettkampfbeschickungen ist notwendig. Wünschenswert sind EDV und Englischkenntnisse. Eine Lehrwarte- oder Trainerausbildung ist hilfreich.

Der Sportadministrator untersteht dienstrechtlich dem Präsidium, vertreten durch den Präsidenten. Einsatzmäßig untersteht er dem Schriftführer und hat den Auftrag zur engsten Zusammenarbeit mit dem Sportkoordinator.

Seine/ihre Aufgabengebiete sind: Administrative Unterstützung des Sportkoordinators bei: Trainingslagern, Wettkampfsendungen, Mannschaftszusammenführungen, Testorganisation, Versendung der Ergebnisse, Medienarbeit, Sponsoring-Marketing, Tagungsorganisation, Einberufung aller Sportsitzungen, Abrechnung des Sportbudgets, Ausfertigung aller den Sport betreffenden Schriftstücke, Berichte in der Verbandszeitung.

In Abb. 2 und 3 finden sie die nach dem Strukturmodell des Spitzensportausschusses geänderten Verbandsstrukturen des Leichtathletik und des Ruderverbandes.

Resümee

Die durch den Spitzensportausschuß vorgegebene Struktur hat sich, mit geringen verbandsspezifischen Adaptionen, voll bewährt. Beiden Verbänden ist es nach einigen Anlaufschwierigkeiten gelungen, die Vorgaben zu verwirklichen, bewertbar durch signifikante sportliche Erfolge. Die vorgegebene Struktur ist, wenn folgende Voraussetzungen vorhanden sind oder erfüllt werden, für alle österreichischen Fachverbände anwendbar:

- Straffe, leistungsorientierte Strukturen mit Vorstand in Aufsichtsratsfunktion.
- Kleines, schnell reagierendes Präsidium.
- Abgegrenzte Kompetenzen.
- Sportkoordinator und Sportadministrator müssen Schlüsselfunktionen mit hoher Fachkompetenz sein.
- Das Niveau des Controllings muß dem Niveau der fachlichen Arbeit entsprechen.
- Funktionsfähige Landesverbände.

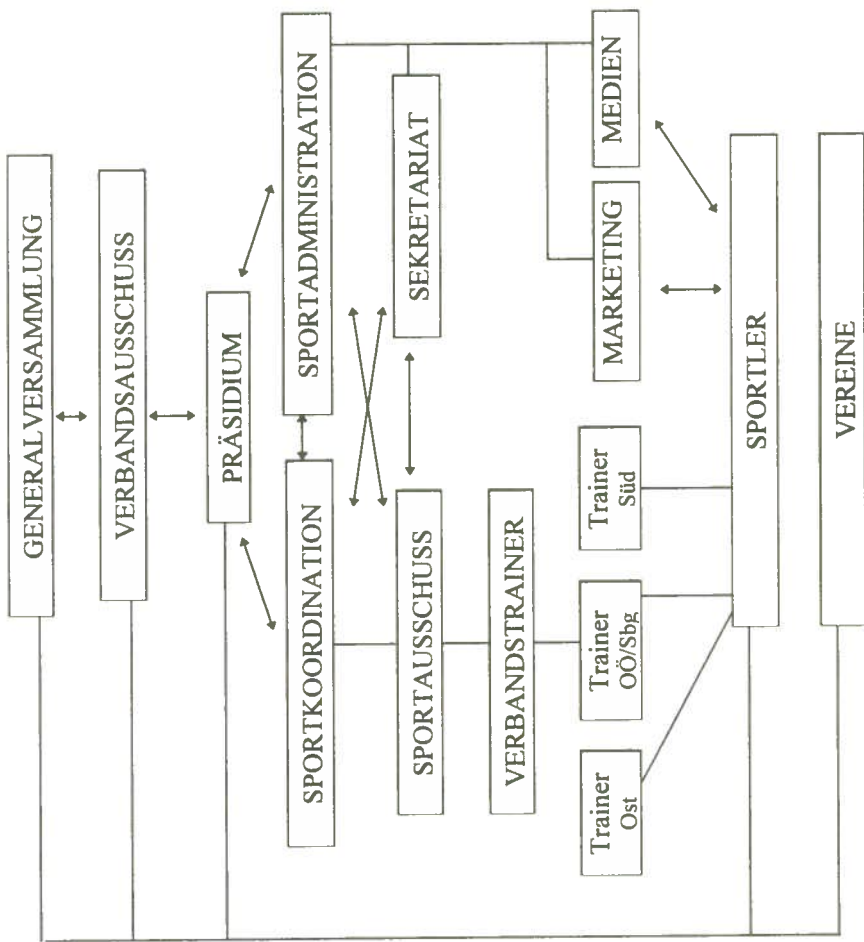


Abb. 3: Österreichischer Ruderverband - Organisationsschema

Helmar Hasenöhrl

- Flächendeckendes Trainersystem, Einsatz von Landestrainern.
- Hohe Kompetenz der ehrenamtlichen Funktionäre und hauptamtlichen Mitarbeiter.
- Bereitschaft, durch das straffe System zutage tretende Schwachstellen zu beseitigen.
- Funktionsausbildung.
- Talenteauslese- und Jugendförderung.

Empfehlung des Spitzensportauschusses

Die Struktur hat sich so bewährt, daß es ein *muß* für die weitere Entwicklung des österreichischen Leistungssportes ist, Verbänden, welche die Grundvoraussetzungen haben und bereit sind, ihre Strukturen zu ändern, die Finanzierung des erprobten und erfolgreichen Modells zu ermöglichen. Hilfestellung und Kontrolle bei der Umstellung ist im Interesse der Verbände notwendig.

Die beispielhaften Organisationsschemata der beiden Verbände (Leichtathletik- und Ruderverband) finden Sie in den folgenden Abbildungen 2 und 3.

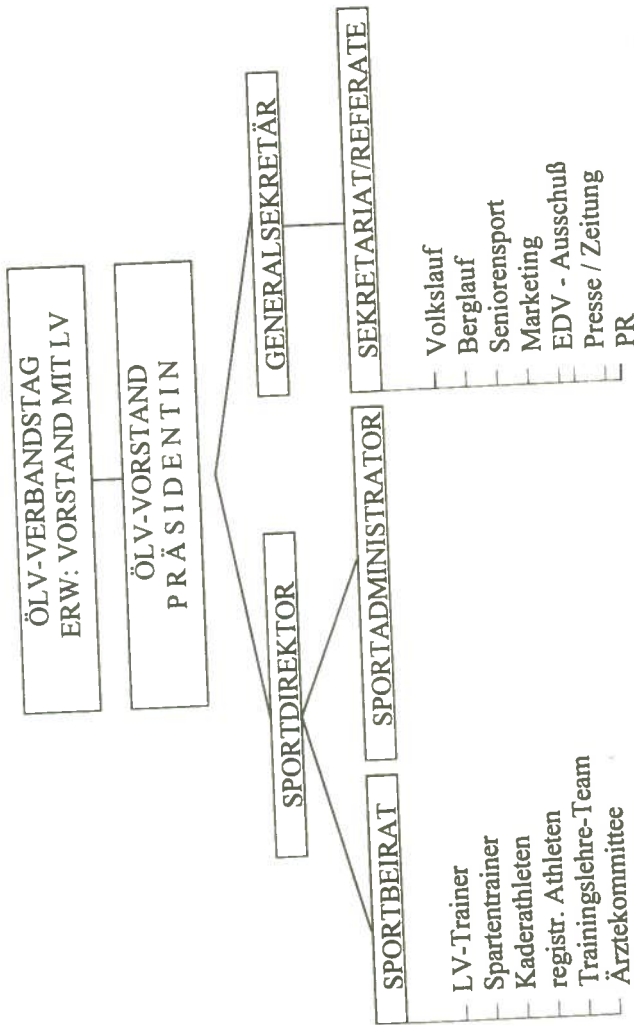


Abb. 2: Österreichischer Leichtathletikverband - Organisationsschema (1992).