Sportmanager in schwedischen Vereinen – Tätigkeiten, Qualifikationen und Rekrutierungswege

Diplomarbeit

von

Michael Hambloch

Deutsche Sporthochschule Köln

Köln 2005

-Inhaltsverzeichnis-

Abkürzungsverzeichnis V

Abbildungsverzeichnis VI

Tabellenverzeichnis VIII

Vorwort IX

TEIL I: THEORETISCHER HINTERGRUND

1. Einleitung 1

2. Relevanz des Projektes 3

3. Zu den Bergriffen „Sportmanager“ und „Euro-Manager“ 6

4. Forschungsstand 6

5. Methodischer Zugang 17

6. Das schwedische Sportmodell 20

7. Tätigkeitsforschung 24

8. Interkulturelle Notwendigkeit für Manager in Schweden 25

9. Vereinssituation in Deutschland 27

10. Angebote einer universitären Sportmanagementausbildung in Deutschland und in Schweden 29

TEIL II: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

1. Erstellung des Befragungsinstrumentes 33

2. Profildaten der befragten Personen und Organisationen 33

2.1 Positionsbezeichnungen 34

2.2 Beschäftigungsverhältnisse 34

2.3 Geschlecht und Alter 35

2.4 Anzahl der Vereinsmitglieder 36

2.5 Rolle des Hochleistungssports im Vergleich zum Breiten- und Freizeitsport 37

2.6 Anzahl der ehrenamtlichen bzw. hauptamtlichen Mitarbeiter 38

2.7 Bezahlte Führungskräfte 40

2.8 Beruf vor der bezahlten Vereinstätigkeit bzw. neben der ehrenamtlichen Tätigkeit 41

2.9 Bildungsabschluss 42

3. Tätigkeiten 44

3.1 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland 48

3.2 Formalisierungsgrad 52

3.3 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland 54

4. Qualifikationen 55

4.1 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland 60

4.2 Weiterbildungsbedarf 63

4.3 Geforderte Qualifikationen für die Sportmanager der Zukunft 64

5. Rekrutierung 66

5.1 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland 68

5.2 Sportbezug 69

5.3 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland 70

6. Zum Professionalisierungsgrad des selbstverwaltendem Sport 71

6.1 Argumente, die für das Einstellen neuer Hauptamtlicher sprechen 72

6.2 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland 73

6.3 Argumente, die gegen das Einstellen neuer Hauptamtlicher sprechen 76

6.4 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland 77

7. Ziele, Organisationsformen und Rahmenbedingungen 79

7.1 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland 80

8. Hauptamtliche und Führungsaufgaben 82

9. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Ausblick 84

Literaturverzeichnis 91

Internetquellenverzeichnis 97

Anhang

Anhang I: Fragebogen 98

Anhang II: Person, Projekt, Anschreiben 103

Anhang III: Screenshots der Homepage 105

Anhang IV: Auszug aus der Codierung in SPSS 107

Anhang V: Lebenslauf 108

-Abkürzungsverzeichnis-

EOSE	European Observatoire of Sport Employment
IKSU	Idrotts Klubben Studenterna Umeå
PhD	Doctor of Philosophy
SEK	Schwedische Krone

-Abbildungsverzeichnis-

Abb. 1: Geografische Verteilung der schwedischen Vereine, deren Manager befragt wurden (N=63) 20

Abb. 2: Struktur des schwedischen Sportbundes 22

Abb. 3: Finanzierung des schwedischen Sportsystems 24

Abb. 4: Profil der Curricula Deutschlands (Mittelwerte) verglichen mit dem Curriculum der Stockholmer Sporthochschule 32

Abb. 5: Geschlechtsverteilung in Prozent 35

Abb. 6: Häufigkeiten der Alterskategorien 36

Abb. 7: Häufigkeiten der Vereine nach Größe geordnet 37

Abb. 8: Anzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter in Prozent 39

Abb. 9: Anzahl hauptamtlicher Mitarbeiter in Prozent 40

Abb. 10: Beruf vor bezahlter Tätigkeit bzw. neben Ehrenamt 42

Abb. 11: Bildungsabschluss 43

Abb. 12: Vergleich der Tätigkeiten (Teil 1) 49

Abb. 13: Vergleich der Tätigkeiten (Teil 2) 52

Abb. 14: Formalisierungsgrad der Aufgaben 55

Abb. 15: Häufigkeiten der genannten Schlüsselqualifikationen 57

Abb. 16: Vergleich der Qualifikationen (Teil 1) 62

Abb. 17: Vergleich der Qualifikationen (Teil 2) 63

Abb. 18: Weiterbildungsbedarf (Häufigkeiten) 64

Abb. 19: Vergleich der Rekrutierungsgründe 69

Abb. 20: Vergleich des Sportbezugs 71

Abb. 21: Vergleich der Argumente, die für die Einstellung (neuer) bezahlter Kräfte sprechen 76

Abb. 22: Vergleich der Argumente, die gegen das Einstellen (neuer) bezahlter Kräfte sprechen 78

Abb. 23: Vergleich der Ziele, Organisationsform und Rahmenbedingungen 82

-Tabellenverzeichnis-

Tab.1: Positionsbezeichnungen 34

Tab.2: Beschäftigungsverhältnis 35

Tab. 3: Rolle vom Hochleistungssport im Vergleich zum Breiten- und Freizeitsport 38

Tab. 4: Anzahl der bezahlten Führungskräfte 41

Tab. 5: Tätigkeiten 48

Tab. 6: Formalisierungsgrad der Aufgaben 54

Tab. 7: Qualifikationen 60

Tab. 8: Ausbildungsniveau der nächsten Generation 65

Tab. 9: Allgemeine oder spezielle Ausbildung für den Sportbereich 66

Tab. 10: Rekrutierungsgründe 67

Tab. 11: Sportbezug 70

Tab. 12: Argumente für das Einstellen neuer bezahlter Kräfte 73

Tab.13: Argumente gegen das Einstellen neuer bezahlter Kräfte 77

Tab. 14: Ziele, Organisationsform und Rahmenbedingungen 80

Tab. 15: Häufigkeitsverteilung für Regelung der Aufgaben des Geschäftsführers im Verhältnis zum ehrenamtlichen Vorgesetzten 83

Vorwort

Schwedische Sportvereinsmanager arbeiten in einem jungen und sich schnell entwickelnden Berufsfeld. Deren Tätigkeiten, Qualifikationen und Rekrutierungswege darzustellen, stellt einen Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung dar. Gleichzeitig wird ein Vergleich mit Sportmanagern des selbstverwaltendem Sports in Deutschland vorgenommen. Die Frage die gestellt wird lautet: „Kann zukünftig ein ‚Euro-Manager' schlechthin ausgebildet werden, der aufgrund seiner erworbenen Qualifikationen, sowohl in Deutschland als auch in Schweden in dem Berufsfeld des Sportmanagements arbeiten kann? Das Projekt reiht sich in die Berufsfeldforschung ein, die am Institut für Sportökonomie und Sportmanagement an der Deutschen Sporthochschule Köln betrieben wird.

An dieser Stelle möchte ich meinem akademischen Lehrer, Herrn Dr. Gregor Hovemann, für die ständige Unterstützung auf dem Weg der Fertigstellung dieser Arbeit danken. Ich danke vor allem auch meinen Eltern, die mir während des gesamten Studiums die nötigen Rahmenbedingungen geschaffen haben und somit einen großen Anteil an der vorliegenden Arbeit haben.

Michael Hambloch Neuss, im November 2005

Teil I: Theoretischer Hintergrund

1 Einleitung

Die Anforderungen an Sportmanager in Sportvereinen der heutigen Sportlandschaft werden immer komplexer und die wirtschaftliche Bedeutung immer größer (vgl. WEBER 1995; NICHELMANN 1999, 287; MEYER/AHLERT 2000). WEBER ermittelte im Jahr 1995, dass der Anteil des Sports am Bruttosozialprodukt bei 1,4 Prozent (15 Mrd. €) liegen und die sportbezogenen Ausgaben privater Haushalte 16 Mrd. € betragen würden. Damit liegt die wirtschaftliche Bedeutung des Sports nach WEBER in Bereichen der Landwirtschaft bzw. der Körperpflege- oder Tabakwarenindustrie. MEYER/AHLERT prognostizieren für das Jahr 2010 einen Anstieg der gesamtwirtschaftlichen Produktion von Gütern und Dienstleistungen von 1,4 auf 2,5 Prozent. Dieser Trend wird mit der Fußballweltmeisterschaft im Jahre 2006 und mit weiteren Investitionen in Ostdeutschland in Verbindung gebracht. Jedoch wird er sich vermutlich nicht mit dieser Dynamik über das Jahr 2010 hinaus weiterentwickeln. Des weiteren hängt diese Entwicklung mit der Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sports zusammen. Kommerzialisierung meint, dass etwas zu einer Ware, die auf Märkten mit dem Ziel Profit zu erwirtschaften, angeboten wird (vgl. HEINEMANN, 1995). Kommerzialisierung ist somit Voraussetzung der Professionalisierung, d.h. der Arbeitsteilung. Fast täglich sind diesem Thema Artikel der Tagespresse zu entnehmen. Eine zunehmende Professionalisierung breitensportlicher Vereine wird unter den Wissenschaftlern jedoch kontrovers diskutiert. Während einige Wissenschaftler eine weitere Professionalisierung positiv bewerten, betrachten sie Andere als eine Gefahr für die Vereine die Gemeinnützigkeit, und somit Steuerprivilegien, zu verlieren (vgl. HEINEMANN 1990; SCHAIBLE 1990). Dementsprechend müsse man einen solchen Verlust vermeiden und sich wieder auf traditionelle Mitarbeitsformen konzentrieren und den kommerziellen Sportanbietern die Verberuflichung überlassen (vgl. WAGNER 1988, 171 f.). Was sind jedoch Indikatoren für solch einen Prozess der Professionalisierung im Sportmanagement, in dem eine eigene Profession bislang lediglich in Ansätzen existiert? Laut der Berufssoziologie sind das

hohes Prestige und Einkommen, formalisierte und in der Regel wissenschaftliche Ausbildung, Qualifikations- und Zulassungskontrollen, festgelegte Karrieremuster, Organisation in einem Berufsverband sowie ein besonderes Berufsethos (vgl. HEINEMANN/SCHUBERT 1992, 20).
Die besondere Herausforderung der Sportvereinsmanager in Deutschland ist darin zu sehen, dass sie zukünftig die Interessen und Bedürfnisse ihrer Mitglieder, unter zunehmenden Restriktionen, befriedigen müssen. Einschnitte werden vor allem in den Ressourcen der Sportvereine immer deutlicher. Diese hängen u.a. mit der Finanzkrise des Staates und der Abnahme des ehrenamtlichen Engagements zusammen.

Eine ständige inhaltliche Aktualisierung des Ausbildungsangebotes ist eine entscheidende Voraussetzung, damit zukünftige Sportmanager den gestiegenen Anforderungen gerecht werden können. Um eine möglichst effiziente und effektive universitäre Ausbildung anbieten zu können ist es - zumindest der Meinung des Verfassers nach - unabdingbar, die Anforderungen an ein bestimmtes Berufsfeld genauestens zu kennen. Für den deutschen Sektor ist dieser Forschungsbereich u.a. durch eine Studie des Institutes für Sportökonomie und -management der Deutschen Sporthochschule Köln abgedeckt.

Durch das Zusammenwachsen Europas ergeben sich jedoch neue Herausforderungen hinsichtlich eventuell anzustrebender gemeinsamer universitärer Sportmanagementausbildungen. Die möglicherweise verschiedenen Anforderungen und Spezifika der einzelnen Länder müssen bei der Angebotserstellung Berücksichtigung finden. Einen kleinen Bereich dieser Forschungslücke versucht die hier vorgestellte Untersuchung zu schließen, indem sie die Anforderungen an Sportmanager, aktuelle Rahmenbedienungen der Vereine und das Angebot universitärer Sportmanagementausbildung Schwedens beschreibt und analysiert. Dabei wird vergleichend auf die Situation in Deutschland eingegangen und untersucht, ob es möglich erscheint, zukünftig eine gemeinsame universitäre Sportmanagementausbildung anzubieten. Damit würde man einen ersten kleinen Baustein auf dem Weg zu einer europäischen, universitären

Sportmanagementausbildung finden. Schwerpunktmäßig wird folgenden Fragestellungen nachgegangen:

- Wie wichtig sind verschiedene Tätigkeiten, Qualifikationen und Rekrutierungswege für schwedische Sportmanager?
- Unterscheiden sich schwedische Sportmanager von Sportmanagern in Deutschland? Wenn ja, worin bestehen die Unterschiede in Bezug auf Tätigkeiten, Qualifikationen und Rekrutierungswege?
- Gibt es Unterschiede bei den Rahmenbedingungen der jeweiligen Vereinslandschaften? Wenn ja, in welchen Bereichen treten sie auf?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für eine gemeinsame universitäre Sportmanagementausbildung?
- Ist es möglich einen „Euro-Manager“ auszubilden, der sowohl in schwedischen, als auch in deutschen Vereinen arbeiten könnte?

Das zentrale Ziel dieser Arbeit besteht mit anderen Worten ausgedrückt darin herauszufinden, ob es den „Europäischen Sportmager“ schlechthin gibt? Um diese Frage beantworten zu können, wird in der vorliegenden Untersuchung empirisch ermittelt, wo die länderspezifischen Besonderheiten des Berufsfeldes liegen? In der vorliegenden Diplomarbeit kann dies ausschließlich für die beiden Länder Deutschland und Schweden analysiert und bewertet werden. Zukünftige Forschungsprojekte könnten versuchen diesen Vergleich zwischen anderen europäischen Ländern durchzuführen, um somit zu untersuchen, ob es sich um globalisierbare Tätigkeits- und Qualifikationsanforderungen an das Berufsfeld innerhalb Europas handelt?

2 Relevanz des Projektes

Die immer größer werdende wirtschaftliche Bedeutung des Sports (vgl. WEBER 1995; NICHELMANN 1999, 287; MEYER/AHLERT 2000), die zunehmende Komplexität (vgl. HOVEMANN 2003, 1) und der in den letzten zehn Jahren wachsende europäische Arbeitsmarkt im Sportbereich (vgl. http://www.eose.org 24.3.2005; vgl. auch WEBER 1995) verdeutlichen die

Wichtigkeit der sportbezogenen, vor allem universitären Ausbildung. So geht aus der EOSE-Studie folgendes hervor:

> „The number of jobs increased in a remarkable way in the past 10 years (over 50% for most of the jobs), thus confirming that sport, in its various forms, constitutes a significant source of employment“ (ebd. 24.3.2005).

Es nehmen die Bemühungen zu, Ausbildung immer transparenter und vergleichbarer zu machen, um damit die europaweite Anerkennung der Ausbildungsabschlüsse zu verbessern. In diesem Zusammenhang sei auf die kommende Einführung der Batchlor- und Masterstudiengänge an der Sporthochschule Köln verwiesen. In diesem Arbeitsbereich sollten sich die Bemühungen allerdings nicht nur auf eine Vereinheitlichung der Abschlüsse beschränken. Der nächste Schritt sollte demzufolge sein, auch die universitären Inhalte europaweit anzugleichen, um universitäre Sportmanagementausbildung kompatibel anbieten zu können.

In Kooperation mit der Deutschen Sporthochschule Köln ist das Aehesis-Projekt entstanden, welches sich u.a. mit der Harmonisierung der in Europa angebotenen Sportmanagementausbildungen beschäftigt. Das Projekt ist als Reaktion auf den sich verändernden Arbeitsmarkt und die erhöhte Mobilität im Bereich des Sports in Europa, zu verstehen (vgl. http://www.aehesis.de 22.3.2005).
Grundlage des Projektes stellt die Bologna-Erklärung dar, welche auch gleichzeitig die Aktualität der hier vorgestellten Studie verdeutlicht, und in dieser es u.a. heißt:

> “European higher education institutions, for their part, have accepted the challenge and taken up a main role in constructing the European area of higher education, also in the wake of the fundamental principles laid down in the Bologna Magna Charta Universitatum of 1988. This is of the highest importance, given that Universities' independence and autonomy ensure that higher education and research systems continuously adapt to changing needs, society's demands and advances in scientific knowledge” (http://www.bologna-bergen2005.no22.3.2000).

Ein Hauptziel, welches in der Bolognaerklärung schriftlich fixiert wurde, besteht darin, Kongruenz zwischen Ausbildung und Arbeitsmarkt herzustellen (vgl. http://www.aehesis.de 23.3.2005).

Dies erhöht in entscheidendem Maße die Wahrscheinlichkeit, dass Absolventen der universitären Sportmanagementausbildung Erfolg am Arbeitsmarkt haben. Dies kann jedoch nur erreicht werden, wenn sich die auszubildenden Institutionen im Lehrangebot an den Anforderungen der Arbeitgeber[1] orientieren. Darüber hinaus ist die Kompatibilität zwischen Ausbildungsangebot und Arbeitsmarkt für den Staat interessant, da er universitäre Ausbildung mitfinanziert und diese sehr kostenintensiv ist. Eine Ausbildung die sich nicht an den Anforderungen der Arbeitgeber orientiert, ist weder effektiv noch effizient, da der zukünftige Nutzen verglichen mit den aufgewendeten Kosten, zu gering ist.

Während HOVEMANN, im Rahmen seiner Dissertation „Der Markt für Sportmanagementausbildungen“ (vgl. 2003, 159) feststellt, dass der angestrebte Harmonisierungsprozess im europäischen Ausbildungsmarkt Sportmanagement in vielen Bereichen schon sehr weit fortgeschritten sei, wie u.a. aus den Bestrebungen zur Angleichung von Ausbildungen und Berufen und der Vereinheitlichung der akademischen Abschlüsse hervorgehen würde (vgl. HOVEMANN 2003, 158),

> „so ist insbesondere bei den Angeboten von Sportmanagementausbildungen in Bezug auf die inhaltliche Schwerpunktsetzung keine einheitliche Gewichtung festzustellen“ (HOVEMANN 2003, 159).

Die Rahmenbedingungen der aktuellen Vereinslandschaft wird an späterer Stelle dieser Studie noch ausführlich beschrieben und in wesentlichen Punkten mit der schwedischen verglichen. An dieser Stelle sei lediglich kurz darauf hingewiesen, dass für viele Vereine die Konkurrenz kommerzieller Sportanbieter immer größer wird, und aus diesem Grund der Druck professioneller zu arbeiten steigt, um auch zukünftig konkurrenzfähig zu bleiben.

[1] In der vorliegenden Studie sind ausschließlich die Sportvereine als Arbeitgeber zu verstehen.

3 Zu den Begriffen „Sportmanager“ und „Euro-Manager“

Wie bei HORCH/NIESSSEN/SCHÜTTE (2003) sind unter dem Begriff des Managers in der vorliegenden Studie alle zu fassen, die kaufmännisch in einem Verein tätig sind. Dafür seien neben dem Spitzenmanagement auch beispielhaft für den Sportverein der Präsident, der Geschäftsführer, der Generalsekretär, der Kassenwart und der erste Vorsitzende aufgeführt.

Der „Euro-Manager“ im speziellen wird in dieser Studie als eine Person definiert, die aufgrund ihrer speziellen Qualifikationen, sowohl im sportlichen als auch im wirtschaftlichen Bereich, im Management europäischer Sportvereine[2] tätig sein könnte.

Dies setzt eine gewisse Vergleichbarkeit an die von den Managern zu bearbeitenden Aufgabenfelder und die an die Manager gestellten Qualifikationsanforderungen der Vereine der jeweiligen europäischen Länder, voraus.

4 Forschungsstand

Eine Untersuchung schwedischer Sportmanager ist bis zum Zeitpunkt der vorliegenden Studie noch nicht durchgeführt wurden. Auffallend ist, dass das gesamte Forschungsfeld des Sportmanagements in Schweden noch nahezu unbearbeitet zu sein scheint. Ein Grund dafür könnte sein, dass es sich um ein noch sehr junges Forschungsfeld in Schweden handelt und die Stockholmer Sporthochschule auch erst seit dem Jahr 2001/02 (vgl. Olson 2002, Vorwort) ein Ausbildungsangebot im Bereich Sportmanagement bereitstellt.

Einzig eine bislang unveröffentlichte und noch nicht fertiggestellte Studie von Josef FAHLÉN[3] beschäftigt sich mit der Organisationsstruktur von schwedischen Icehockeyvereinen aus der schwedischen Profiliga. Die

[2] In der vorliegende Studie kann dies natürlich nur für die beiden Länder Deutschland und Schweden untersucht werden.

[3] Josef Fahlén (PhD Student) von der Icehockeyhochschule in Örnsköldsvik (http://www.ind.mh.se/ishockey)

Dimensionen ‘Spezialisierung’, ‘Standardisierung’ und ‘Zentralisierung’ spielen bei den Betrachtungen eine herausragende Rolle und werden als Vergleichskriterien der jeweiligen Vereine eingesetzt. Grundlagen des Projektes sind Interviews mit den Managern der entsprechenden Clubs und die Dokumentenanalyse. Da die Ergebnisse noch nicht veröffentlicht sind, können sie hier nicht zitiert werden.

Hauptvergleichsstudie der vorliegenden Arbeit ist die Untersuchung “Sportmanager in Verbänden und Vereinen” (vgl. HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 2003). Sie wurde von Wissenschaftlern des Institutes Sportökonomie und -management der Deutschen Sporthochschule Köln in den Jahren 1995-1996 durchgeführt (ebd., 15; vgl. auch HOVEMANN/KAISER/SCHÜTTE 2003, 27). In diesem Projekt wurden neben dem organisationellen Kontext auch Zusammenhänge der Tätigkeit, Qualifikation und Rekrutierung ermittelt und analysiert (ebd.). Im Focus der Betrachtung stand vor allem die Frage nach Professionalisierungsdruck- und hindernissen in den untersuchten Sportorganisationen (ebd.). Die Ergebnisse wurden anhand einer Vielzahl sich ergänzender Forschungsinstrumente ermittelt (ebd.):

1. Expertengespräche mit Wissenschaftlern und Verbandsvertretern (N=10)

2. Dokumentenanalysen
   - von Materialien zu den befragten Personen und Organisationen im Rahmen der Intensivinterviews, wie Stellenbeschreibungen, Organigramme, Imagebroschüren, Publikationen der Organisationen
   - von Stellenausschreibungen (N=48)

3. Intensivinterviews mit ehrenamtlichen (N=11) und bezahlten Sportmanagern (N=26)

4. Schriftliche standardisierte Befragung von ehrenamtlichen und bezahlten Sportmanagern und Trainern (N=531, davon 172 bezahlte Manager, ehrenamtliche Manager und ehrenamtliche Vorsitzende von Breitensportvereinen)

Im folgenden Absatz werden einige wesentliche Ergebnisse und Thesen der Studie zusammengefasst (vgl. HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 2003, 33-34):

- Die Sportbranche unterliegt Besonderheiten, die eine Anwesenheit von Sportökonomen in den Vereinen bedingt. Diese brauchen Grundlagenwissen über die relevanten Sportarten, tiefergreifendes sportwissenschaftliches Wissen wird allerdings nicht gebraucht, da sie kaum noch selber trainieren oder unterrichten.

- Die Befragten betonten die Wichtigkeit interpersoneller Kommunikation und von Fähigkeiten in den Gebieten der Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Techniken persönlichen Managements. Demzufolge sollte in der Ausbildung ein starker Focus auf kommunikative und soziale Aspekte gelegt werden.

- Unter den betriebswirtschaftlichen Themen, einschließlich der Techniken rationalen Managens (Organisation, Planung) die den Kern der Ausbildung bilden sollten, wurden von den Befragten vor allem die Wichtigkeit der Bereiche Finanzierung, Budgetierung, Sponsoring und Veranstaltungsmanagement betont.

- Für eine Spezialisierung ist die Mitarbeiteranzahl im Sportmanagement zur Zeit zu gering, weshalb eine breite Ausbildung nötig ist. Spezialbereiche erfordern private Weiterbildungsmaßnahmen, da Personalentwicklung für Hauptamtliche im selbstverwaltenden Sport nicht angeboten wird.

- Praxisbezug ist in der Ausbildung sehr wichtig, da im Sport eine sehr stark ausschließende Kultur besteht. Als ehrenamtlicher Mitarbeiter in einem Verein hat man die Möglichkeit diese Kultur kennen zu lernen und eventuell später als Hauptamtlicher die Arbeit fortzusetzen. Dies sorgt zum einen für die nötige Vereinsbindung und zum anderen für Verständnis der Einstellungen und Arbeitsweisen der Ehrenamtlichen.

- Außer den Arbeitsanalysen sind auch theoretische Bezugsrahmen und Zukunftsprognosen bei der Konzeption der Ausbildung zu

berücksichtigen. Auch Sportvereine werden sich zukünftig immer mehr am Markt orientieren müssen. Dies verlangt nach einer verstärkten Ausbildung in den Bereichen Strategie, Rechnungswesen, Marketing und Qualitätsmanagement. Außerdem müssen Sportmanager über die Besonderheiten von Sportgütern- und organisationen unterrichtet werden. Darüber hinaus sollte die Ausbildung an aktuellen Entwicklungen der Wissenschaft orientiert sein, z.B. an der wachsenden Bedeutung partizipativer Managementkonzepte.

- Neben der Qualifikation wird die Wichtigkeit einer entsprechenden Organisationsstruktur und –kultur betont, da nur ein motivierter und gut integrierter Mitarbeiter sein volles Arbeitspotenzial abrufen wird.

- In der Ausbildung sollte der strukturelle Unterschied zwischen Haupt- und Ehrenamt betont werden und über Konfliktlösung diskutiert werden. Die Handhabung dieses Unterschiedes ist das Hauptproblem vieler Vereine.

- In großen Teilen des selbstverwaltenden Sports kann von einer Professionalisierungs-Chance gesprochen werden, nicht von Professionalisierungs-Druck, d.h. dass die Organisationen bei ausbleibender Verberuflichung des Managements nicht akut gefährdet sind. Andere Non-Profit-Organisationen, wie z.B. Parteien und Gewerkschaften sind professionalisierter, da sie unter größerem Konkurrenz- und Erfolgsdruck stehen.

NIESSEN (1998) kommt in der Untersuchung „Management in Sportvereinen und -verbänden“ zu dem Ergebnis, dass es unmöglich sei, die Tätigkeiten von Managern im selbstverwaltetem Sport mit Hilfe einzelner betriebswirtschaftlicher Funktionen oder Managementfunktionen zu beschreiben (vgl. ebd., 209). Außerdem betont er die geringe Standardisierbarkeit der Tätigkeiten dieses Berufsfeldes (ebd.).

In dem in den Jahren 1996 bis 1999 durchgeführten Forschungsprojekt „Kommunale Sportverwaltung“ (vgl. HORCH/SCHÜTTE 2003) wurde neben der Analyse der Verwaltungsreform eine Untersuchung des Berufsfeldes der

Manager der Sportverwaltung durchgeführt. Ein Schwerpunkt der Untersuchung bestand darin die Tätigkeiten, Qualifikationen und Rekrutierungswege der Sportmanager zu beschreiben und zu analysieren. Dabei wurden eine Vielzahl von Forschungsinstrumenten eingesetzt (vgl. ebd., 17):

1. Expertengespräche mit Wissenschaftlern, Ausbildern und Verbandsvertretern

2. Dokumentenanalyse von Dokumenten aus der Sportverwaltung

3. Intensivinterviews mit Sportmanagern und ihren Vorgesetzten und Vertretern des Entscheidungsumfeldes (Verwaltungsspitze, Politik, Sportselbstverwaltung)

4. Schriftliche Befragung von Sportmanagern (N=282, Rücklauf 66,7 Prozent / 1999)

Im folgenden Absatz werden einige wichtige Ergebnisse der Berufsfeldanalyse zusammengefasst (vgl. ebd., 24 bis 26):

- Die Berufserfahrung und die erworbene Qualifikation sind für die befragten Manager sehr wichtige Kriterien bei der Rekrutierung, sowie Ehrfahrungen mit einer ehrenamtlichen Tätigkeit im Sport und der daraus resultierenden Bekanntheit in der Sportbranche.

- Im Durchschnitt erfüllen Sportverwaltungsmanager sowohl klassische Managementaufgaben, wie z.B. analysieren, planen, organisieren, führen und kontrollieren, sowie sportverwaltungstypische Aufgaben, wie z.B. das Verwalten von Finanzen und Anlagen. Darüber hinaus spielt der von MINTZBERG empirisch ermittelte Aufgabenkomplex bei deren Tätigkeit eine wichtige Rolle: Inhaltlich sind das Kommunikations- und Informationsaufgaben sowie Außendarstellung sowie soziale Aufgaben.

- Im Durchschnitt muss der Sportverwaltungsmanager zwar u.a. über Grundwissen über die Sportarten verfügen, fundierteres sportwissenschaftliches Spezialwissen braucht er aber nicht für seine

> Arbeit. Ebenfalls braucht er neben verwaltungswissenschaftlichen Wissen auch Qualifikationen in allgemeiner Betriebswirtschaftslehre, vor allem Kenntnisse über Budgeterstellung, Finanzierung und Personalwirtschaft. Außerdem sind sozialwissenschaftliche Management- und Kommunikationsqualifikationen, besonders die Öffentlichkeitsarbeit und Techniken persönlichen Managements von immanenter Bedeutung.

Die in der Sportverwaltung untersuchten Positionen und dessen Stelleninhaber beschreiben HORCH und SCHÜTTE folgendermaßen:

> „Ganz überwiegend, zu 87% haben die Leiter der Sportverwaltungen unseren Fragebogen ausgefüllt. Sie sind im Mittel in Besoldungsgruppe A 12 bzw. BAT III eingestuft. Im Durchschnitt sind sie 49 Jahre alt. 88% sind Männer. 30% haben als höchsten Abschluss einen Universitätsabschluss und 55% einen Fachhochschulabschluss. Eindeutig im Vordergrund steht eine verwaltungswissenschaftliche Ausbildung. 23% der Befragten haben eine Verwaltungslehre, 45% ein FH- und 8% ein entsprechendes Uni-Studium absolviert. Dies ist wohl überwiegend eine Voraussetzung für eine Karriere im öffentlichen Dienst. Immerhin 15% haben jedoch eine Sportlehrerausbildung. Dagegen haben nur 9% ein betriebswirtschaftliches Studium bzw. eine kaufmännische Lehre absolviert, verfügen also von ihrer Mutterdisziplin her über jene Qualifikationen, die für das New Public Management zunehmend gebraucht werden. Nahezu alle hier befragten Sportmanager (92%) haben einen Sportbezug, waren oder sind ehrenamtliche Vorstandsmitglieder (40%), Leistungssportler (32%), ehrenamtliche Trainer (26%), bezahlte Trainer (17%), hauptamtliche Vereins- oder Verbandsmanager (11%) oder – was vielleicht nicht soviel aussagt – Breitensportler (63%). Wie im hauptamtlichen Management von Sportvereinen und –verbänden (HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 2003) gilt also auch hier, dass Sport eine ziemlich geschlossene Kultur ist. Wer nicht dazu gehört, bekommt kein entsprechendes Amt. Dies sichert jedoch eine hohe Identifikation mit der Aufgabe“ (ebd., 23).

In der Studie „Der Sporteventmanager“ (vgl. HOVEMANN/KAISER/SCHÜTTE 2003) untersuchten Wissenschaftler der Deutschen Sporthochschule Köln im Jahr 2002 das Berufsfeld Sporteventmanagement mit Hilfe quantitativer Forschungsmethoden. Es wurden 473 Eventagenturen angeschrieben und die Sporteventmanager gebeten ein Befragungsinstrument auf einer Homepage auszufüllen (ebd., 23). Am Ende verblieben N=76, die als

Sporteventmanager zu bezeichnen waren und den internetgestützten Fragebogen ausfüllten (ebd., 24). In der Untersuchung wurden Tätigkeiten, Qualifikationen und Rekrutierungswege von Sporteventmanagern beschrieben, analysiert und mit Sportmanagern die in der kommunalen Sportverwaltung oder in Vereinen/Verbänden arbeiten, verglichen (ebd., 10). Die Untersuchung machte es erstmals möglich, die drei großen Wirtschaftssektoren des Sports, nämlich den Staat, das Vereins- und Verbandswesen und die erwerbswirtschaftlichen Betriebe, miteinander zu vergleichen (ebd.).

Folgende Ergebnisse sollen besonders betont werden:

Als Fazit der Studie wurden Sporteventmanager als „borderliner“ (ebd., 59) des Sportmanagements bezeichnet, die sich von den beiden anderen oben genannten Gruppen unterscheiden (vgl. ebd.). Vor allem benötigen sie weniger sportwissenschaftliches Spezialwissen im Berufsalltag als die Vergleichsgruppen (ebd., 59 f.). Der Eintritt in das Berufsfeld wird nicht so stark durch Barrieren erschwert, wie es sich bei den Vergleichsgruppen darstellt (ebd., 60). Für eine effektive Ausbildung scheint es augenblicklich auszureichen, in der bestehenden Sportmanagementausbildung dem Eventbereich besondere Beachtung zu schenken, um die zukünftigen Sporteventmanager optimal auf die Berufspraxis vorzubereiten (ebd., 60).
Darüber hinaus führte LOHMAR (vgl. 2002) ein Forschungsprojekt zur Berufsfeldanalyse von Managern von Sportagenturen, im Rahmen seiner Diplomarbeit, am Institut für Ökonomie und Management an der Deutschen Sporthochschule Köln durch. Die schriftliche Befragung bezog sich auf N = 138 Agenturen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Ein Agenturbranchenverzeichnis diente als Informationsquelle zur Adressenrekrutierung. Letztendlich konnten 53 Fragebögen in die Auswertung einbezogen werden. Der Rücklauf lag bei 39,9 Prozent. Der Datensatz stellte sich, in Bezug auf die Agenturtypen, als sehr heterogen heraus. Insgesamt kann bei dieser Untersuchung keine Repräsentativität der Ergebnisse beansprucht werden.

In dem Jahr 1988 haben BUCHMEIER und ZIESCHANG (1992; vgl. auch BUCHMEIER/ZIESCHANG 1995; HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 2003, 43) eine Untersuchung mit Hilfe einer schriftlichen Befragung und mit Intensivinterviews bei 151 Absolventen des Studiengangs Sportrecht und Sportverwaltung in Bayreuth durchgeführt. Die Analyse von Stellenausschreibungen und die Befragungen von Arbeitgebern sowie Hochschullehrern ergänzten die Absolventenbefragung. Die Absolventen, die einen ausbildungsadäquaten Arbeitsplatz gefunden haben, arbeiteten in Vereinen- und Verbänden, bei Sportartikelherstellern und –händlern und bei kommerziellen Sportanbietern (ebd., 116). Für die Berufstätigkeit wurden Fähigkeiten in den Bereichen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, im Finanz- und Steuerwesen, in der Personalwirtschaft, im Marketing und im Feld des Bürger- und Handelsrecht als erforderliche Qualifikationen genannt (ebd., 119). Ausbildungslücken zeigten sich vor allem in den Feldern der Sportökonomie, des Veranstaltungsmanagements, der Rhetorik, der Statistik, der EDV und der Fremdsprachen (ebd., 122).

HARTMANN-TEWS/MRAZEK (1994) ermittelten in einer Absolventenbefragung an der Deutschen Sporthochschule Köln, dass 13,3 Prozent der diplomierten Sportlehrer im Bereich Verwaltung/Ökonomie tätig sind. Dabei werden Sportvereine und –verbände, Betriebe, kommunale Einrichtungen und kommerzielle Sportanbieter als Hauptarbeitgeber ausgemacht. In einer später durchgeführten Studie ermitteln sie, dass sich diese Prozentangabe um 8,5 Prozentpunkte auf 21,8 Prozent gesteigert hat (vgl. HARTMANN-TEWS/MRAZEK 2002, 119).

Bei einer Erhebung unter 1.350 Sportlehrern ermittelten HEINEMANN/DIETRICH/SCHUBERT (1990), dass 177 Absolventen im außerschulischen Sport berufstätig sind. Dabei stellte sich heraus, dass über ein Fünftel im kaufmännischen Bereich oder in der Verwaltung arbeiten.

NICHELMANN (1999) hat Sportmanager in ihrer beruflichen Tätigkeit mit Hilfe empirischer Untersuchungen beschrieben und analysiert. Dabei hat er die Möglichkeit zwischen verschiedenen Organisationstypen (Sportvereine und -verbände im Haupt- und Ehrenamt, Olympiastützpunkte,

Bundesleistungszentren, öffentliche Sportverwaltung, kommerzielle Sportanbieter und Sportmarketingagenturen) zu unterscheiden (vgl. ebd., 290 f.). Er fasst seine Ergebnisse steckbriefartig zusammen:

> „Der Sportmanager von heute ist männlich, 47 Jahre alt und seit gut neun Jahren in seiner Stellung tätig. Er hat ein Studium absolviert und besitzt außerdem eine Qualifikation als Trainer, Übungs- oder Organisationsleiter. Vor seiner jetzigen Position war er bereits berufstätig und haupt- oder ehrenamtlich mit dem Sport verbunden. Bei seiner Anstellung spielten informelle Kontakte über den Sport oder den späteren Arbeitgeber eine gewichtige Rolle. Früher selbst sportlich aktiv, profitiert er in seiner jetzigen Tätigkeit von den dort gesammelten Erfahrungen. Entsprechende Persönlichkeitseigenschaften hält er in seinem Job für wichtiger als erworbene Qualifikationen. Die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten hat er sich in erster Linie während seiner jetzigen Tätigkeit und durch Eigeninitiative angeeignet.“ (ebd., 291).

Bei der Rekrutierung stellte er die hohe Bedeutsamkeit von sportlicher Erfahrung und Kontakten, die daraus resultieren, heraus (vgl. ebd., 295). Als wichtigste Eigenschaften für Sportmanager ermittelte er Entscheidungs-, Führungs- und Kommunikationsfähigkeit, Eigeninitiative, Durchsetzungsvermögen und Flexibilität (vgl. ebd., 297).

Das ökonomische Potenzial des Sports haben MEYER und AHLERT (2000) in der Studie „Die ökonomischen Perspektiven des Sports“ für die Bundesrepublik Deutschland analysiert und beschrieben. Sie fanden u.a. für das Referenzjahr 2003 heraus, dass die Sportvereine und Sportverbände ca. 320 Tausend Personen beschäftigten (vgl. ebd., 142). Allerdings waren nur 80 Tausend sozialversicherungspflichtig beschäftigt, während 240 Tausend Arbeitnehmer in nicht sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen, beispielsweise als Übungsleiter oder nebenamtliche Trainer, tätig waren (vgl., ebd.). Die ehrenamtlichen Mitarbeiter, ca. 450 Tausend Personen, fanden in den oben aufgeführten Zahlen keine Berücksichtigung (vgl., ebd.). Bei der ökonomischen Entwicklung konnten die Sportvereine und –verbände zwischen den Jahren 1994 bis 1998 den weiteren Ausführungen

folgend einen Produktionszuwachs[4] um mehr als 1,1 Mrd. DM auf 8,83 Mrd. DM verzeichnen (vgl. ebd., 153 f.).

Das Erwerbsarbeitspotenzial in Vereinen und Verbänden Nordrheinwestfalens haben CACHAY, THIEL und MEIER (2001) in der Studie „Der organisierte Sport als Arbeitsmarkt“ untersucht. In ihren Erhebungen berücksichtigten sie alle Großvereine mit mehr als 1.000 Mitgliedern und alle Verbände (einschließlich Bildungswerk, Kreis- und Stadtsportbünde) (ebd., 31). Innerhalb der Sportvereine ist demnach der Managementbereich der beschäftigungsintensivste (ebd., 82). Ihren Untersuchungsergebnissen zu folge, hängt die Verberuflichungsrate im Management positiv mit der Höhe der finanziellen Einnahmen, der Anzahl der Sportvereinseinrichtungen und Abteilungen, der Anzahl der Kursteilnehmer und negativ mit der Anzahl der Vorstandsmitglieder, der ehrenamtlichen Mitarbeiter und der geringfügig Beschäftigten zusammen.

In der Studie „Der Markt für Sportmanagementausbildungen“ (vgl. HOVEMANN 2003) wurden die Bedingungen und Perspektiven des Marktes für Sportmanagementausbildungen diskutiert. Dabei wurde aufgrund der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes mit Hilfe verschiedener Bausteine methodisch vorgegangen (vgl. ebd., 13):

1. Analyse der wettbewerblichen Rahmenbedingungen.

2. Analyse der Konkurrenzsituation.

3. Analyse der Angebotsgestaltung.

4. Analyse der Nachfragesituation.

5. Analyse der Markteintrittsoptionen.

   - Formulierung von Empfehlungen für die Gestaltung internationaler Sportmanagementausbildungen aufgrund einer Ergebnissynopse der fünf Analysebausteine.

[4] „Es wird an dieser Stelle lediglich auf die aggregierte Entwicklung der Bruttowertschöpfung und des Vorleistungseinsatzes der [..] Produktionsbereiche eingegangen“ (MEYER/ AHLERT 2000, 153).

Außerdem wurde an der deutschen Sporthochschule Köln eine Diplomarbeit zu dem Thema „Ausbildungsmarkt Sportmanagement in Europa“ (vgl. HUFNAGEL 2004) verfasst. Die vollständige Erfassung und Analyse des europäischen Ausbildungsmarktes Sportmanagement stellte das primäre Ziel der Untersuchung dar. Im folgenden Absatz werden einige wesentliche Ergebnisse und Thesen der Studie zusammengefasst (vgl. ebd., 110-114):

- Insgesamt ca. 80 Prozent der 166 ermittelten Angebote werden von den Ländern Deutschland, England und Frankreich bereitgestellt. Nur wenige oder gar keine Angebote bestehen in den übrigen europäischen Ländern[5].

- Die Angebotsbezeichnungen haben sich als sehr heterogen herausgestellt und ergeben somit kein einheitliches Erscheinungsbild.

- Auch bei den Abschlüssen (78 Prozent der Programme enden mit einem Hochschulabschluss) ergab sich eine große Bandbreite. Diese reicht vom „DSB-Vereinsmanager“, „Sport- und Fitnesskaufmann“, „Sportfachwirt“, „Diplom-Sportökonom“ über den „Diplom-Kaufmann (FH)“, „Diplom-Betriebswirt (FH)“, „Diplom-Sportmanager (FH)“ bis hin zum Batchelor, Magister, Master, MBA mit jeweiligen Schwerpunkten im Bereich Sportökonomie und -management.

- Der curriculare Vergleich hat große Unterschiede und nur geringe Gemeinsamkeiten offenbart, sowohl innerhalb der drei Länder Deutschland, England und Frankreich als auch innerhalb gleicher Abschlussarten.

- Während Veranstaltungen im Sportmanagement in Deutschland weniger vertreten sind, besteht ein größeres Angebot im Bereich Wirtschafswissenschaft.

[5] Die Datenbank erhebt, im Rückblick betrachtet, keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da sich der Ausbildungsmarkt als ein sehr dynamischer Markt erwiesen hat. So konnten z.B. vereinzelte Angebote in Schweden, Griechenland, Norwegen, Portugal und Spanien erst nach persönlichen Gesprächen mit Dozenten und Studenten identifiziert werden (vgl. HUFNAGEL 2004, 113 f.).

- Speziell in Frankreich zeigt sich, dass durchschnittlich immer weniger sportwissenschaftliches Wissen vermittelt und die Anzahl an sportpraktischen Veranstaltungen immer mehr abnimmt, sowie dass der Umfang im Lehrplan immer mehr an Wirtschaftswissenschaft und Sportmanagement zunimmt.

- Bei den untersuchten englischen Studiengängen war auffällig, dass überhaupt keine Sportarten in Theorie und Praxis angeboten wurden.

5 Methodischer Zugang

Zielgruppe der Befragung waren ursprünglich Sportvereine mit mehr als 1.000 Mitgliedern. Da allerdings ungefähr nur 500 der ca. 22.000 schwedischen Sportvereine diese Bedingung erfüllen, erschien es sinnvoll auch kleinere Vereine mit in die Untersuchung einzubeziehen, um somit an für Schwedens Vereinslandschaft typische Ergebnisse zu gelangen.

Im theoretischen Teil wurden die Curricula der universitären Sportmanagementausbildungen Deutschlands und Stockholms verglichen. Als Ausgangspunkt der Recherche diente die Homepage des Aehesis-Projektes (http://www.aehesis.de 29.3.2005) und HOVEMANNS (2003) Dissertation. Auf der Homepage des Aehesis-Projektes ist eine Datenbank des europäischen Bildungsangebotes hinterlegt. Gesucht wurde nach Bildungsangeboten in Schweden mit der Möglichkeit des Sportmanagement-Studiums. Besonders auffällig war, dass nur die Sporthochschule in Stockholm als einzige universitäre Bildungseinrichtung im Untersuchungszeitraum angegeben war, die ein adäquates Angebot in diesem Bereich bereitstellte. Durch ein Gespräch mit FAHLÉN[6] wurde diese Erkenntnis derart modifiziert, dass es zwar noch andere universitäre Programme im Sportmanagement gibt, dass das Stockholmer Angebot jedoch die breiteste Ausbildung in diesem Feld anbiete. Somit dient die Stockholmer Sporthochschule als Vergleichskriterium in diesem Bereich der Untersuchung.

[6] FAHLÉN, JOSEF, PhD Student an der Icehockeyhochschule in Örnsköldsvik (Gespräch in Umea 23.04.05).

Im nächsten Schritt wurden wichtige Rahmenbedingungen der aktuellen Vereinssituation in Deutschland, mit Hilfe der Literaturrecherche, aufgearbeitet. In gleicher Weise wurde auch bei der Ermittlung der Anforderungen an Vereinsmanager in Deutschland vorgegangen.

Im empirischen Teil wurden sowohl wichtige Daten der schwedischen Vereinslandschaft, als auch die Daten der Tätigkeiten, Qualifikationen und Rekrutierungswege der Vereinsmanager in Schweden erhoben. Dabei diente der theoretische Teil und die Studie Sportmanager in Verbänden und Vereinen (vgl. HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 2003; NIESSEN 1998) als Grundlage und Vergleich der erhobenen Daten. Eine Vergleichbarkeit Deutschlands und Schwedens, sowohl im Bereich der Rahmenbedingungen der Vereinslandschaften als auch der jeweiligen Anforderungen an die Vereinsmanager, stellt die Voraussetzung einer gemeinsamen Managementausbildung, und damit zu einer Entwicklungschance des Berufsbildes „Euro-Manager“ dar.

Auch wenn bei der Datenerhebung keine Repräsentativität der Ergebnisse beansprucht werden darf, kann man trotzdem behaupten eine typische Situation der schwedischen Vereinslandschaft wiederzuspiegeln (vgl. Abb. 1). Eine ähnliche Vereinigung wie dem „Freiburger-Kreis“ gibt es in Schweden nicht. Die Methode der Wahl war die schriftliche Befragung im Internet. Insgesamt wurden die Führungskräfte von ca.
1.000 Vereinen per E-Mail angeschrieben, von denen 63 den Fragebogen ausfüllten. Die Adressen stammen von der Homepage des schwedischen Sportbundes (vgl. http://www.rf.se/Organisation.asp?WCI=wiStart 27.02.2005).

Auf einer extra für das Projekt erstellten Homepage wurde die Untersuchung erläutert und den Vereinen zugänglich gemacht. Auf dieser Homepage war auch der Fragebogen hinterlegt, der überwiegend geschlossene Fragen enthielt.

> „Weiterhin spricht für die Verwendung geschlossener Fragen der geringere Zeitaufwand für den Befragten – z.B. im Vergleich zum Interview – und die höhere Durchführungs- und Auswertungsobjektivität“ (BLOMBERG O.J., 9).

Eine abschließende offene Frage sollte den Vereinsmitgliedern die Möglichkeit geben auf Sachverhalte einzugehen, die ihrer Meinung nach zu kurz gekommen sind. Ein Großteil des Fragebogens ist der Studie „Sportmanager in Verbänden und Vereinen“ (vgl. HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 2003, 306 ff.) entnommen. Das übernommene Befragungsinstrument sollte die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten gewährleisten.

Der Aufwand für die Vereine wurde möglichst gering gehalten, um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erreichen. Die befragten Manager mussten mit einem ungefähr zehnminütigen Aufwand rechnen. Darüber hinaus wurden den Befragten die Ergebnisse der Forschungsarbeit in Aussicht gestellt, um somit zusätzliche Motivation zu entfachen. Abschließend wurden die erhobenen Daten mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS und Microsoft Excel analysiert, interpretiert und visualisiert. Die vergleichenden Analysen wurden durch einen einfachen Mittelwertvergleich, der an späterer Stelle erläutert wird, durchgeführt (vgl. HOFFMANN 2000, 53 ff.; vgl. auch SACHS, 2002, 208 ff.).

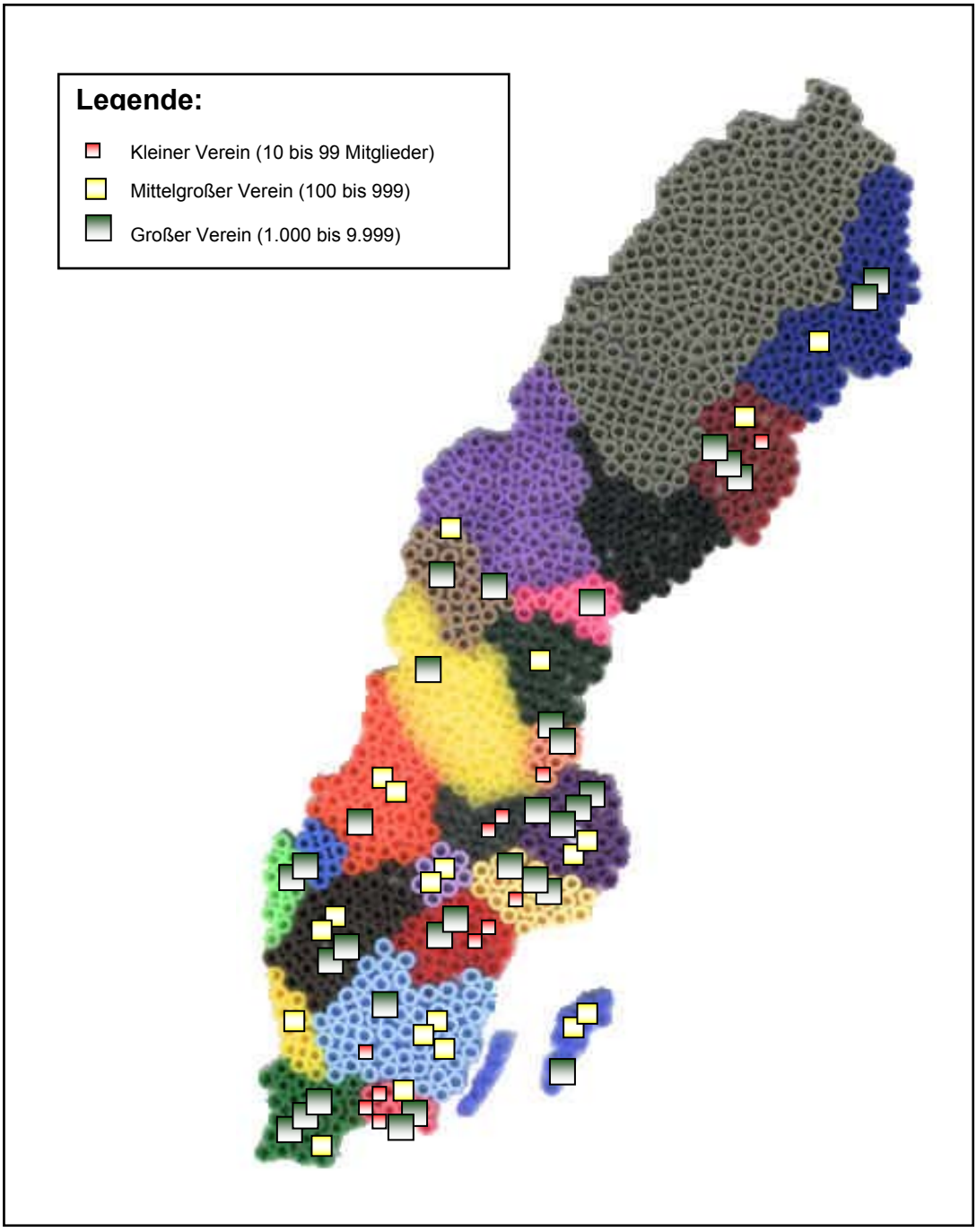


Abb. 1: Geografische Verteilung der schwedischen Vereine, deren Manager befragt wurden (N = 63)

Quelle: Eigene Darstellung

6 Das schwedische Sportmodell

In Schweden findet man heutzutage 22.000 Sportvereine in allen Städten und Regionen (vgl. http://www.sweden.se/upload/Sweden_se/german/factsheets/SI/Sport_und_Bewegung_ts60fR.pdf 19.04.2005). Diese ermöglichen den Menschen Sport

im ganzen Land in organisierter Form auszuüben (ebd.). Etwa drei Millionen Bewohner von 7 bis 70 Jahren sind Mitglieder in einem Sportverein (ebd.). Das sind ungefähr 30% der Gesamtbevölkerung (ebd.).

Freiwilliges Engagement und Ehrenamtlichkeit sind wichtige Bestandteile der schwedischen Sportbewegung, ohne diese das ganze System nicht zu finanzieren wäre (ebd.). Wichtigster Grundsatz ist die Vereinsdemokratie (ebd.). Diese äußert sich u.a. durch in Satzungen verankerten demokratischen Versammlungen, Vorstandswahlen und durch ein gleichberechtigtes Stimmrecht für alle Vereinsmitglieder (ebd.). Diese Vereinsdemokratie findet sich in allen Strukturen des schwedischen Sportsystems (ebd.). Also nicht nur in den Vereinen, sondern auch in den Fachverbänden und dem schwedischen Sportbund (ebd.). In der schwedischen Verfassung ist das Recht auf Vereinsbildung verankert (ebd.).

Der Schwedische Sportbund[7] und sein Präsidium stellt, vergleichbar mit dem Deutschen Sportbund, die Dachorganisation des schwedischen Sportsystems dar (ebd.). Die Hauptaufgabe des schwedischen Sportbundes besteht in der strategischen Führung (ebd.). Darunter sind vor allem Fragestellungen der Finanzierung und der Organisation des Sports zu verstehen. (ebd.). Der schwedische Sportbund besteht aus 67 Fach- und 21 Bezirksverbänden (ebd.). Die Fachverbände[8] untergliedern die Sportvereine in Sparten des jeweiligen Sportangebots (ebd.). Die Bezirksverbände[9] verteilen die 22.000 Sportvereine[10] auf einundzwanzig Regionen (ebd.). Sie stellen regionale Organe zur Unterstützung der Vereine dar (ebd.). Außerdem haben sie die Aufgabe, Kontakte zu regionalen politischen Organen zu fördern und zu pflegen (ebd.).
Im politischen Milieu nimmt der Schwedische Sportbund eine Art Stabstelle im Bereich des Sports ein (ebd.). Das oberste beschließende Organ stellt der Sportkongress[11] mit 206 gewählten Delegierten aus den Fach- und

[7] Swedish Sports Confederation. Link zum schwedischen Sportbund http://www.rf.se/t2.aspx?
[8] Special Sports Federations.
[9] District Federations.
[10] In der vorliegenden Studie werden ausschließlich die 22.000 Sportvereine thematisiert. Die 7.000 Betriebssportvereine (siehe Grafik) finden keine Berücksichtigung.
[11] General Assembly.

Bezirksverbänden dar (ebd.). Die elf Mitglieder des Präsidiums[12] des Schwedischen Sportbundes werden von dem Kongress gewählt, der wiederum auch über die Zulassung neuer Mitglieder (neue Fachverbände) diskutiert und darüber auch entscheidet (ebd.). Er beschließt darüber hinaus über die allgemeinen Grundzüge und Inhalte des Sports sowie besondere Fördermaßnahmen (ebd.) (vgl. Abb. 2).

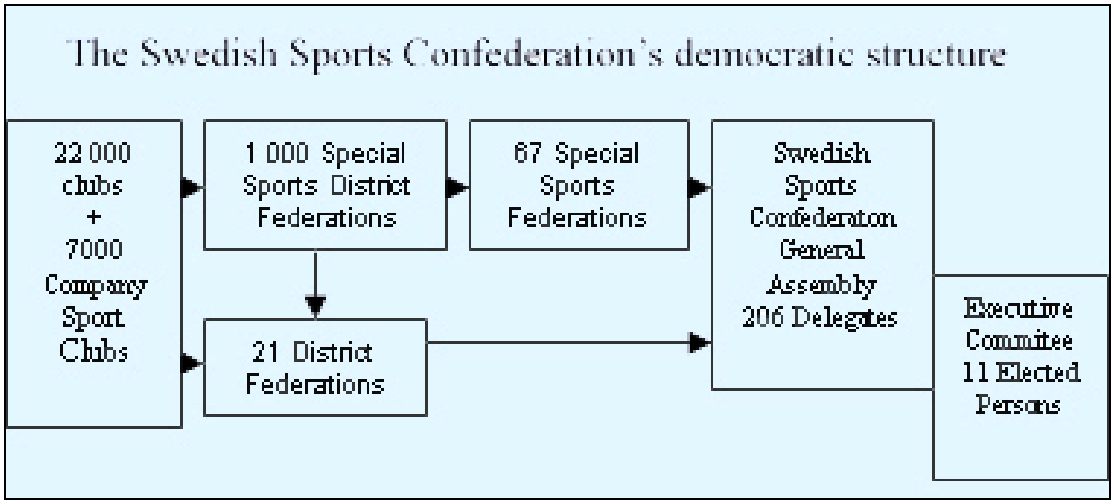


Abb. 2: Struktur des schwedischen Sportbundes

Quelle: Homepage des schwedischen Sportbundes: http://www.rf.se/t3.asp?p=21058

Der gesellschaftliche Nutzen des Sports ist in Schweden unumstritten (ebd.). In diesem Zusammenhang ist vor allem die Erziehung junger Menschen, Gesundheitsprophylaxe sowie Freude und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Menschen gemeint (ebd.). Ebenfalls kann sich eine ganze Nation über die Leistungen ihrer Top-Athleten bei internationalen Wettkämpfen erfreuen, somit ist der Sport sicherlich auch als Entertainmet-System zu betrachten und auch dadurch nutzbringend für die Gesellschaft.

Darüber hinaus hat der Sport eine hohe wirtschaftliche Bedeutung (ebd.). So geben die Schweden beispielsweise etwa 9.500 Millionen SEK[13] für eigene Sportaktivitäten oder das Zuschauen aus (ebd.) (vgl. Abb. 3). Dem Staat ergeben sich dadurch Einnahmen aus dem Sport, vor allem durch die Mehrwertsteuer (ebd.). Aus diesem Grund unterstützt die Gesellschaft den Sport auf verschiedenen Ebenen (ebd.). Von der Regierung werden jährlich

[12] Executive Commitee.
[13] In Schwedische Kronen für das Referenzjahr 1998 (1 SEK ≈ 0.1088 EUR) .

ungefähr 580 Millionen SEK[14] für den schwedischen Sportbund bereitgestellt (ebd.). Mit dem Geld werden vorzugsweise die Fachverbände und die Kinder- und Jugendtätigkeit der regionalen Sportverbände unterstützt (ebd.). Die Landtage stellen jährlich finanzielle Mittel in Höhe von insgesamt 100 Millionen SEK für die Bezirksverbände zur Verfügung (ebd.). Die Gemeinden tragen jedoch mit 4.500 Millionen SEK[15] den größten Anteil zur Unterstützung des Sports (ebd.). Jedoch finanziert sich der schwedische Sport nicht nur aus Mitteln der öffentlichen Hand (ebd.). Viele Vereine sind in der Lage sich zu einem großen Anteil selbst zu finanzieren, vor allem durch Mitgliedsbeiträge, Lotterien und Verkaufsaktivitäten (ebd.). In den Genuss von Sponsorships und Einnahmen durch den Verkauf von TV-Rechten kommen ausschließlich die Vereine, die medienwirksame Sportarten anbieten, die auf das Interesse einer breiten Öffentlichkeit stoßen (ebd.).

Abschließend sei nochmals auf den herausragenden Beitrag der Freiwilligenarbeit verwiesen.

> „By far the largest financial contribution comes in the form of voluntary assistance. If the voluntary leaders were paid by the community, the cost to society would be about USD 2.000 million“ (http://www.rf.se/t3.asp?p=21059 20.04.2005).

Ohne diesen wäre der schwedische Sport in dieser Form wohl nicht finanzierbar.

[14] Für das Referenzjahr 1997.
[15] Für das Referenzjahr 1998.

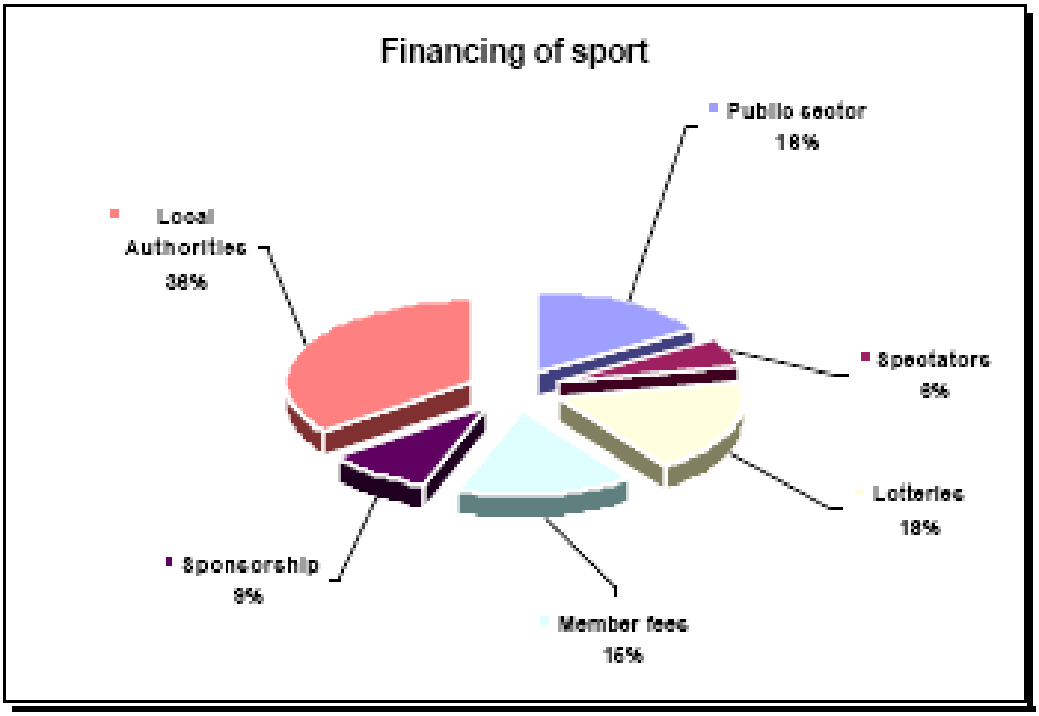


Abb. 3.: Finanzierung des schwedischen Sportsystems
Quelle: Homepage des schwedischen Sportbundes: http://www.rf.se/

Quelle: Schwedischer Sportbund

Für weitere statistische Informationen über die schwedische Sportbewegung sei an dieser Stelle auf die Homepage[16] des schwedischen Sportbundes verwiesen.

7 Tätigkeitsforschung

Die hier vorliegende Untersuchung orientiert sich an Kompetenzstudien von Sportmanagern (vgl. HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 1999, 103; HOVEMANN/KAISER/SCHÜTTE 2003, 21). Insbesondere an diesen, die in den achtziger Jahren in den USA durchgeführt und der Erforschung der Praxisanforderungen des Berufsfeldes der Sportmanager dienten (ebd.). Ein Hauptziel der Projekte, die unter der Bezeichnung ‚Competency-based-approach-to-curriculum-development' durchgeführt wurden, bestand in der

[16] http://www.rf.se/files/%7B81E1A1D9-F22B-4C63-843E-DD4C31D492E2%7D.pdf

Evaluierung einer möglichst effektiven, d.h. eine sich an der späteren Berufspraxis orientierenden Hochschulausbildung (vgl. DESENSI et al. 1990; CUSKELLY/AULD 1991; HATFIELD et al. 1987). Außerdem hat sich bei der Erforschung von Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen von Managern herausgestellt, dass es nicht ausreicht, die Logik der Aufgabenstellung zu betrachten und zu analysieren (vgl. HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 1999, 103; HOVEMANN/KAISER/SCHÜTTE 2003, 21). Ganz leicht fällt man dabei einem Mythos vom Managen zum Opfer (ebd.). Die hier vorgestellte Untersuchung orientiert sich darüber hinaus an der Anfang der siebziger Jahre von MINTZBERG begründeten empirischen Management-Verhaltensforschung (ebd.). Diese beschreibt eine neue Theorie vom Managerhandeln, die traditionellen Ansätzen widerspricht und die Arbeitsweisen von Managern auf der Grundlage ihrer wirklichen Verhaltensweisen empirisch untersucht (ebd.).

8 Interkulturelle Notwendigkeit für Manager in Schweden

Für die Befähigung länderübergreifend als „Euro-Manager“ arbeiten zu können ist es von besonderer Bedeutung nicht nur die spezifischen Qualifikationsanforderungen des Berufsfeldes, sondern auch die interkulturellen Rahmenbedingungen und Entwicklungen des jeweiligen Landes zu kennen. Im folgenden Absatz soll der Frage nachgegangen werden, welche Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede zwischen Deutschland und Schweden hinsichtlich der Rahmenbedingungen bestehen. Vorab sei darauf hingewiesen, dass die Gemeinsamkeiten beider Länder deutlich überwiegen:

Offenkundig herrschen klimatische Unterschiede. Während in Deutschland ein gemäßigtes Klima vorherrscht, bestimmen Eis und Schnee von Oktober bis April das Landschaftsbild Schwedens. Eine Konsequenz daraus ist beispielsweise, dass die Fußballsaison nur in den Frühlings- und Sommermonaten (April bis September) und nicht wie in Deutschland, abgesehen von einer kurzen Winterpause, ganzjährig ausgetragen werden kann.

Ein zweiter wichtiger Unterschied liegt in der Bevölkerungsdichte. Während Deutschland stark besiedelt ist, verteilen sich 8,9 Millionen Schweden auf

eine Landesfläche von 450.000 km² (vgl. http://www.rf.se/t3.asp?p=68445 26.04.2005). Davon leben 85% im südlichen Teil des Landes (vgl. ebd.). Daraus resultiert ein starkes demographisches Ungleichgewicht innerhalb Schwedens und könnte auch die große Anzahl an kleinen Vereinen begründen. Nur etwa 500 der 22.000 Sportvereine haben mehr als 1.000 Mitglieder[17]. Ferner verfügt der schwedische Sport über eine breite Basis. „In relation to its geography and population, Sweden is one of the word´s most sporting nations“ (http://www.rf.se/t3.asp?p=19298 26.04.2005).

Im Gegensatz zur Basis besitzt Schweden jedoch auch nur eine kleine Spitze im Höchstleistungssport. Und diese kleine Spitze sah sich häufig im Konflikt. Dieser wurde durch die Vorgaben des schwedischen Sportbundes und den anders gearteten Anforderungen des Spitzensports verursacht. Auf der einen Seite mussten die Vereine den Motti der schwedischen Sportbewegung ‚Sport für Alle', ‚Non-Profit-Organisation' und ‚Freiwilligenarbeit' nachkommen. Wie in Deutschland sind auch in Schweden gemeinnützige Vereine steuerbegünstigt. Auf der anderen Seite sahen sie sich veranlasst professionellere Vereinsstrukturen zu schaffen, die dem Leistungssport gerecht werden und insbesondere nur einige wenige Topathleten fördern und ausbilden. Die Umwandlung vom Amateur- zum Leistungssportverein mit professionellen Strukturen erlaubt der schwedische Sportbund erst seit 1999 (vgl. FAHLÉN 2005, 13 f. & PETERSON 1993, 264). Seit dieser Zeit gliedert sich die Organisationsstruktur vieler großer Vereine Schwedens in zwei Sparten[18]. Erstens in den Breitensportbereich nach den klassischen Richtlinien der schwedischen Sportbewegung und zweitens in den leistungssportlichen Bereich, der dann häufig erwerbswirtschaftlich mit festangestellten Arbeitskräften geführt wird. Diese Aufspaltung und Unterteilung kann aber auch großes Konfliktpotenzial, z.B. zwischen Festangestellten und Ehrenamtlichen mit sich bringen. Die Entwicklung kann entweder mit der Situation in der Fußball-Bundesliga oder auch mit Breitensportvereinen in Deutschland, die sich einer zunehmenden

[17] Information aus einem Telefonat mit einem Mitarbeiter des schwedischen Sportbundes (Riksidrottsförbundet, Idrottens Hus, 11473 Stockholm, +46 (0)8-699 60 00) vom 10. Februar 2005.

[18] Der letzte Absatz setzt sich aus Informationen aus einem Gespräch mit Josef Fahlén (PhD Student an der Ishockeyhochschule in Örnsköldsvik) am 22. April 2005 zusammen.

Konkurrenz erwehren müssen, verglichen werden. Häufig findet man aber auch Mischformen von Organisationstypen, die aufgrund von Transformationsprozessen entstehen und die nicht als idealtypisch bezeichnet werden können.

Auf die Vereinssituation in Deutschland wird explizit im folgenden Kapitel eingegangen.

9 Vereinssituation in Deutschland

Die aktuelle Situation der Vereinslandschaft in Deutschland ist im wesentlichen durch folgende, zum Teil widersprüchlichen, Rahmenbedienungen geprägt:

Einige Wissenschaftler sprechen von einem steigenden Professionalisierungsdruck der auf die Vereine ausgeübt wird, zumindest aber von einer Professionalisierungschance (vgl. HORCH 2003, 34; HEINEMANN 1996, 26). Dies würde eigentlich den Schluss zulassen, dass einer zunehmenden Verberuflichung nichts im Wege stehen sollte, eher, dass sie sogar eine wichtige Voraussetzung für die Vereine darstellt, um den eigenen Fortbestand zu sichern. In diesem Punkt gibt jedoch PITSCH/EMRICH (o.J., 86) folgendes zu bedenken:

> „Im Vergleich der FISAS 1986 mit der FISAS 1991 [..] ist der Anteil bezahlter Arbeitskräfte an der Gesamtzahl der Mitarbeiter in den Sportvereinen von 10% im Jahr 1986 auf 8,2% im Jahr 1991 signifikant zurückgegangen [...]. Dieses Ergebnis muß erstaunen, da es allen Prognosen in der einschlägigen Literatur widerspricht".

Andere wiederum beschreiben die aktuelle Entwicklung als „Übergang vom ehrenamtlichen Führen und Verwalten zum professionellen Managen" (NICHELMANN 1999, 288). HARTMANN-TEWS und MRAZEK vermuten in diesem Zusammenhang,

> „dass sich angesichts des Größenwachstums der Vereine der Trend der Verberuflichung noch am ehesten im Bereich der Sportverwaltung und des Managements manifestieren wir [...]" (1996, 13).

Der Druck werde vor allem durch kommerzielle Sportanbieter, vor allem den Fitness-Studios, als „gebaute Antworten auf die differenzierten Sportbedürfnisse“ (RITTNER 1987, 169), erzeugt. Vereine würden veranlasst das gegebene Sportangebot den heterogenen Mitgliederbedürfnissen anzupassen (vgl. HEINEMANN 1996, 26), um diese halten zu können und nicht an die Konkurrenz zu verlieren.

Aufgrund der Finanzkrise des Staates besteht für die Vereinsführung die Notwendigkeit noch effizienter mit den knappen Ressourcen umzugehen. Den Ausführungen BENKENSTEINS (1987) folgend, besteht insbesondere im Management von Sportvereinen noch ein erhebliches Entwicklungspotenzial, da sie aus ökonomischer Sicht häufig schlecht geführt würden. Eine große Herausforderung für zukünftige Manager sind in diesem Zusammenhang die steigenden Kosten durch die abnehmenden staatlichen Subventionen und durch die Abnahme des Ehrenamtes. Gerade aber die Möglichkeit einer transparenten Darstellung der Finanzen in Form einer Jahresabschlussrechnung wird in vielen Vereinen nicht hinreichend wahrgenommen. Auch in diesem Bereich scheint es große Defizite und enormen Nachholbedarf zu geben. Dies hängt u.a. auch mit einer häufig hohen Fluktuation bei den Vorstandsämtern zusammen.

So war zum Beispiel am 28. Oktober 2004 der Lokalpresse zu entnehmen, dass viele Vereinsvorstände mit dem komplizierten Steuerrecht Probleme hätten und diese viel zu blauäugig angingen, da ja die Vorstände selbst in letzter Konsequenz sogar mit ihrem Privatvermögen haften würden (vgl. Korn 2005, A3). Des weiteren ist in vielen Fällen von einer Diskrepanz zwischen den ehrenamtlich Tätigen und den Hauptamtlichen auszugehen. In diesem Zusammenhang kommt NIESSEN in einer Studie über Vereinsmanagement zu dem Schluss,

> „daß sich für die Arbeit von hauptamtlichen Managern in Sportvereinen- und verbänden tendenziell restriktive Bedingungen durch die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen ergeben. Sie beruhen auf der formalen Abgrenzung von Zuständigkeiten (Verantwortung und Entscheidungsbefugnis liegen beim Ehrenamt) und auf den Besonderheiten ehrenamtlicher Arbeit (z.B. begrenzte zeitliche Verfügbarkeit)“ (1998, 80).

Ferner ist festzustellen, dass viele Vereine Kommunikationsprobleme zu bewältigen haben, die sich sowohl auf die interne, als auch auf die externe Kommunikation beziehen.

Ein Wissenschaftler der deutschen Sporthochschule Köln fasst die aktuelle Situation folgendermaßen zusammen:

> „Experten sprechen von einem Professionalisierungsdruck, der sich durch Wachstumschancen bei den Mitgliederzahlen und dem Budget, durch neue Einnahmequellen (Sponsoring, Merchandising, usw.) und durch Probleme wie dem Rückgang der Bereitschaft zum Ehrenamt und dem Anwachsen der qualifikatorischen Ansprüche der Arbeit auszeichnet. Dieser Druck zwinge die Vereine und Verbände, mehr Hauptamtliche einzustellen und/oder das vorhandene Personal zu qualifizieren. Dem gegenüber stehen Professionalisierungshindernisse, wie fehlende Finanzierung für neues Personal, grundsätzliche Ablehnung von Hauptamtlichkeit, die Furcht, dass die Ehrenamtlichen durch das Einstellen von Hauptamtlichen demotiviert werden und nicht mehr weiter unentgeltlich arbeiten wollen, der Glaube, es gäbe kein spezifisch qualifiziertes Personal bzw. es rentiere sich nicht, einen (weiteren) Hauptamtlichen einzustellen“ (SCHÜTTE 1999, 97 ff.).

Vergleichbare oder zumindest ähnliche Rahmenbedingungen bei schwedischen Vereinen sind Voraussetzung für das Eruieren einer gemeinsamen universitären Sportmanagementausbildung in diesem Bereich. Diese werden im empirischen Teil dieser Arbeit untersucht.

10 Angebote einer universitären Sportmanagementausbildung in Deutschland und Schweden

An dieser Stelle der Studie sei auf die inhaltlichen Gemeinsamkeiten und Unterschiede der universitären Sportmanagementausbildung Deutschlands und Schwedens eingegangen.

Im Moment gibt es Ausbildungsprogramme an folgenden schwedischen Universitäten: Umeå, Örebro, Stockholm, Växjö, Göteborg und Malmö. Die Sporthochschule in Stockholm ist jedoch der wichtigste Ausbildungsträger mit dem breitesten Angebot in diesem Feld. Deshalb werden im folgenden Absatz ausschließlich die Curricula der deutschen

Sportmanagementangebote[19] mit der Stockholmer Sporthochschule verglichen:

Einleitend ist festzustellen, dass sich die schwedische Sportmanagementausbildung an bestehenden Programmen der USA, Englands und insbesondere auch an der Deutschen Sporthochschule in Köln anlehnt. Der Zweck dieses Programms besteht auch darin, ausländischen Studenten die Möglichkeit einer Ausbildung in diesem Bereich zu ermöglichen und damit ein Angebot zu schaffen, dass einer verstärkten Nachfrage, sowohl in Europa als auch über die Grenzen Europas hinaus, gerecht wird (vgl. Olson 2002, 52-57). Aus diesem Grund ermöglicht u.a. die Stockholmer Sporthochschule das Studium des Sportmanagements seit dem Jahr 2001/02 (ebd., Vorwort). Es werden drei weitere Programme in ‚Physical Education Teaching', in ‚Sports Science and Health Science' und in ‚Sports Science and Coaching' angeboten (vgl. http://www.ihs.se/templates/ihsNormalPage.aspx?id=730 14.05.2005).

Das Programm in Sportmanagement dauert drei Jahre und ist ähnlich strukturiert wie der Diplomstudiengang an der Deutschen Sporthochschule Köln (vgl. ebd.). Im ersten Jahr beschäftigen sich die Studenten mit der menschlichen Biologie, mit Verhaltenswissenschaften und mit theoretischen Aspekten des Sports, bevor sie im Schwerpunktfach unterrichtet werden (vgl. ebd.). Dort erwarten die Studenten Kurse über die aktuelle und zukünftige Sportentwicklung, Sportgeschichte, Sportmanagement, Führungsstil- und Führungsverhalten, Personal- und Organisationsstruktur, Umweltanalyse, Rechnungswesen, Forschungsmethodik und der ökonomischen und juristischen Grundlagen von Sportorganisationen (vgl. http://www.ihs.se/upload/Institutionen/Kursbeteckningar_H_T_S.pdf 16.05.2005).

[19] Hier sind folgende siebzehn Institutionen, entnommen der Dissertation „Der Markt für Sportmanagementausbildungen", involviert: Uni Göttingen, European Business School, FH Braunschweig/Wolfenbüttel, Fernuni Hagen, Uni Leipzig, Uni Heidelberg, Uni Bielefeld, FH Heidelberg, FH Heilbronn/Künzelsau, Humboldt Universität Berlin, Fortbildungsakademie der Wirtschaft FAW Akademie, Deutsche Sporthochschule Köln, Uni Bayreuth, TU-München, Uni Tübingen, FH Koblenz/Remagen, Uni Bochum (vgl. HOVEMANN 2003, 195).

Um die curricularen Themenschwerpunkte vergleichen zu können, wurden in Anlehnung an HOVEMANNS Dissertation „Der Markt für Sportmanagementausbildungen“ (vgl. 2003, 66) die Lehrinhalte in folgende fünf Themenschwerpunkte unterteilt, um die prozentualen Anteile am jeweiligen Semesterwochenstundenplan bestimmen und vergleichen zu können:

- WIWI: Wirtschaftswissenschaftliche Aspekte wie Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftliche Grundlagen, Rechnungswesen und Finanzierung etc.
- SM: Aspekte des Sportmanagements wie Sportbetriebslehre, Sportanlagenmanagement, Sportmarketing etc.
- SW: Sportwissenschaftliche Aspekte wie Anatomische und Physiologische Grundlagen, Sportmedizin, Biomechanik etc.
- SP: Sportpraxiskurse
- ÜQ: Übergreifende Qualifikationen wie Sprachkurse, Präsentationstechniken etc.

Beim Vergleich der Themenschwerpunkte der Sportmanagementausbildung in Deutschland (Mittelwerte der prozentualen Anteile der achtzehn bereits analysierten Institutionen) und der Stockholmer Sporthochschule, als bedeutsamster Bildungsrepräsentant Schwedens im Bereich der Sportmanagementausbildung, können folgende Erkenntnisse gewonnen werden (vgl. Abb. 4):

- Keine Unterschiede zeigen sich in den Bereichen des Sportmanagements und der Sportwissenschaften.
- Bei deutschen Sportmanagementangeboten wird durchschnittlich ein deutlich größerer Schwerpunkt im Bereich der Wirtschaftswissenschaften gelegt (35,5 versus 14,6 Prozent).

- Im Gegensatz dazu wird bei der Stockholmer Sporthochschule ein größeres Angebot an sportpraktischen Veranstaltungen bereitgestellt (30,6 versus 16,7 Prozent).

Insgesamt lässt sich noch keine einheitliche Tendenz in der curricularen Schwerpunktsetzung zwischen den deutschen Angeboten und denen der Stockholmer Sporthochschule aufweisen. Lediglich zwei von fünf Teilgebiete haben sich als homogen herausgestellt.

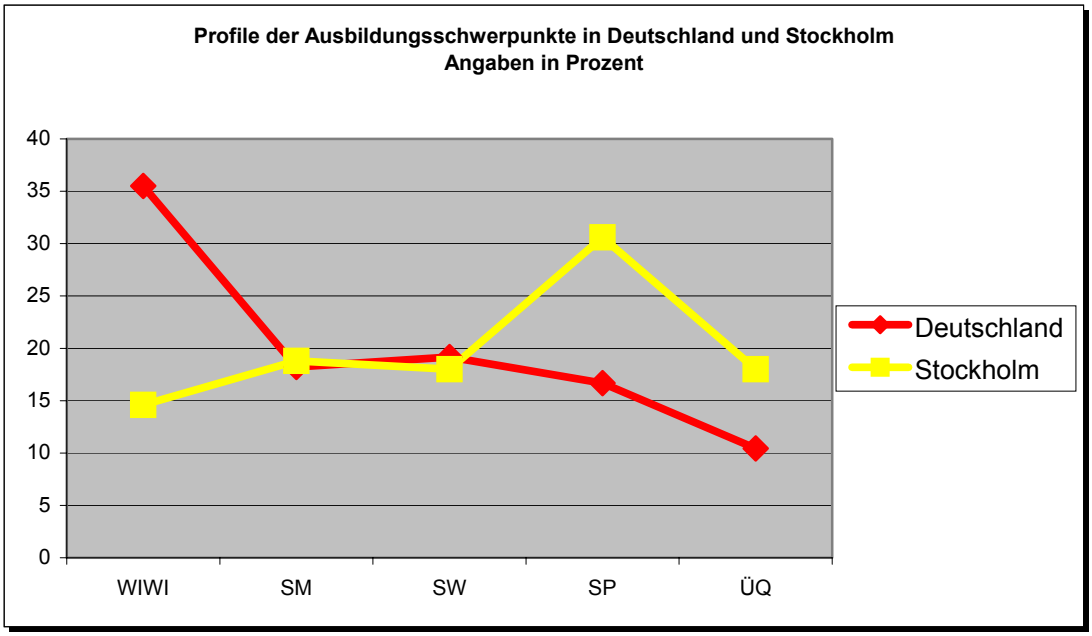


Abb. 4: Profil der Curricula Deutschlands (Mittelwerte)
verglichen mit dem Curriculum der Stockholmer Sporthochschule.

Quelle: Eigene Darstellung

Teil II: Empirische Untersuchung

1 Erstellung des Befragungsinstrumentes

Die Homepage, einschließlich der Online-Befragung, wurde im Wintersemester 04/05 im Rahmen eines Seminars zur HTML-Programmierung erstellt. Diese Veranstaltung ist Bestandteil des Zusatzmoduls Sportinformatik an der Sporthochschule Köln, welches vom Institut für Trainings- und Bewegungslehre angeboten und durchgeführt wird. Die Inhalte des Internetauftrittes wurden auf schwedischer Sprache präsentiert, um den Zugang für die Zielgruppe möglichst einfach zu gestalten und um somit eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erreichen.

Eine Befragung in englischer Sprache wäre grundsätzlich auch möglich gewesen, da in Schweden durch alle Gesellschaftsschichten ein sehr gutes Englisch gesprochen wird.

Inhaltlich gliedert sich die Homepage in drei Bereiche:

1. Der erste Link verweist auf eine Beschreibung der eigenen Person (Name, Alter, Wohnort, Studiengang und –ort usw.).

2. Der zweite Link führt auf eine Seite, die Informationen über das Projekt gibt (Projektbeschreibung und Zielsetzung).

3. Der dritte Verweis führt letztendlich zum Fragebogen.

2 Profildaten der befragten Personen und Organisationen

In diesem Teil der Arbeit werden die befragten Personen und Organisationen beschrieben. Dies soll zum einen zum besseren Verständnis der vorliegenden Untersuchung beitragen und zum anderen zu ersten Erkenntnissen des Berufsbildes des schwedischen Sportmanagers beitragen.

2.1 Positionsbezeichnungen

Als erstes wurden die Zielpersonen nach der genauen Bezeichnung ihrer Position befragt. Demnach gehören mehr als drei Viertel dem Vereinsvorstand an, wobei 6,3 Prozent dieser auch noch als Trainer fungieren. Nur drei der Befragten geben mit den Bezeichnungen „Beirat“, „Kassierer“ und „Revisor“ detaillierte Aufgabenbereiche bekannt. 17,5 Prozent bezeichnen sich selbst als „Club-Leiter“ und einer als „Sport-Chef“. Nur eine Person hat auf diese Frage überhaupt nicht geantwortet (vgl. Tab. 1).

	Häufigkeit	Prozent
Vorstandsmitglied	*43*	*68,3*
Club-Leiter	*11*	*17,5*
Vorstandsmitglied und Trainer	*4*	*6,3*
Beirat	*1*	*1,6*
Kassierer	*1*	*1,6*
Revisor	*1*	*1,6*
Sport-Chef	*1*	*1,6*
Keine Angabe	*1*	*1,6*
Gesamt	*63*	*100,0*

Tab.1: Positionsbezeichnungen

Quelle: Eigene Darstellung

2.2 Beschäftigungsverhältnisse

Bezüglich des Beschäftigungsverhältnisses ist festzustellen, dass 77,8 Prozent ehrenamtlich und 20,6 Prozent hauptamtlich im Verein tätig sind. Ein Befragter macht dazu keine Angabe und lässt das Beschäftigungsverhältnis offen. Diese Daten können auch als Indiz der Sportbewegung Schwedens angesehen werden, in dieser das Prinzip des Ehrenamtes eine herausragende Bedeutung hat. Warum trotzdem fast 21 Prozent hauptamtlich tätig sind, soll an späterer Stelle des Projektes verdeutlicht werden (vgl. Tab. 2).

	Häufigkeit	Prozent
Ehrenamtlich tätig	***49***	***77,8***
Hauptamtlich tätig	***13***	***20,6***
Gesamt	***62***	***98,4***
Keine Angabe	***1***	***1,6***
Gesamt	***63***	***100,0***

Tab.2: Beschäftigungsverhältnis

Quelle: Eigene Darstellung

2.3 Geschlechtsverteilung und Alter

Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, sind 24 Prozent (15 von 63) der befragten Personen weiblich und 76 Prozent (48 von 63) männlich (vgl. Abb. 5).

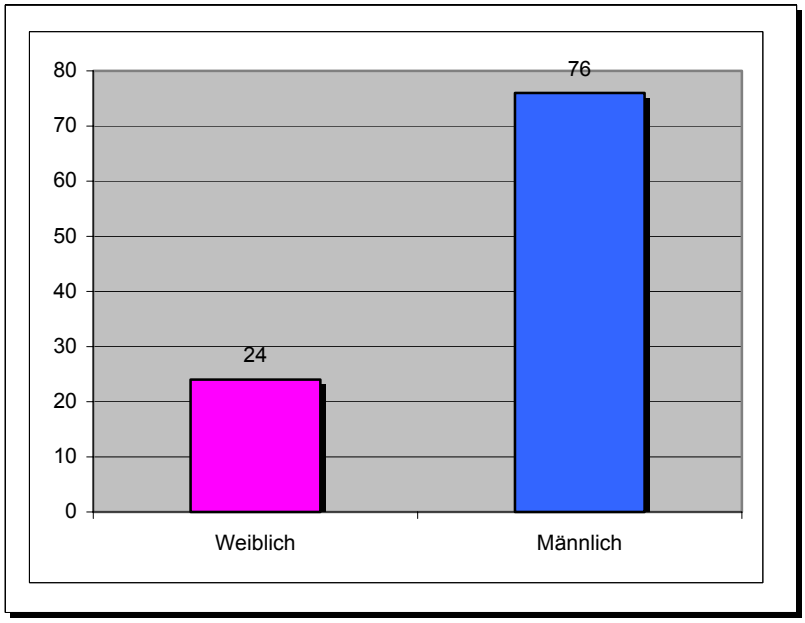


Abb. 5: Geschlechtsverteilung in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung

Das Alter haben 61 der Befragten angegeben. Zwei haben diese Frage offen gelassen und ihr Alter nicht angegeben. Der jüngste der „Sportmanager“ ist 27, der Älteste 71 Jahre alt. Den Angaben zur Folge liegt das Durchschnittsalter bei 50,5 Jahren. Zwölf der Befragten haben ein Alter zwischen 57,5 und 62,5 Jahren. Damit bilden sie die am stärksten

repräsentierte Altersklasse. Es folgenden zwei Gruppierungen mit jeweils neun Personen im Alter zwischen 37,5 und 42,5 Jahren und zwischen 52,5 und 57,5 Jahren. Die dritt größte Gruppe wird von 16 Personen im Alter zwischen 42,5 und 52,5 Jahren repräsentiert. Sechs Personen bilden eine Altersklasse zwischen 62,5 und 67,5 Jahren. Weitere vier Befragte liegen im Alter zwischen 27,5 und 32,5 Jahren (vgl. Abb. 6).

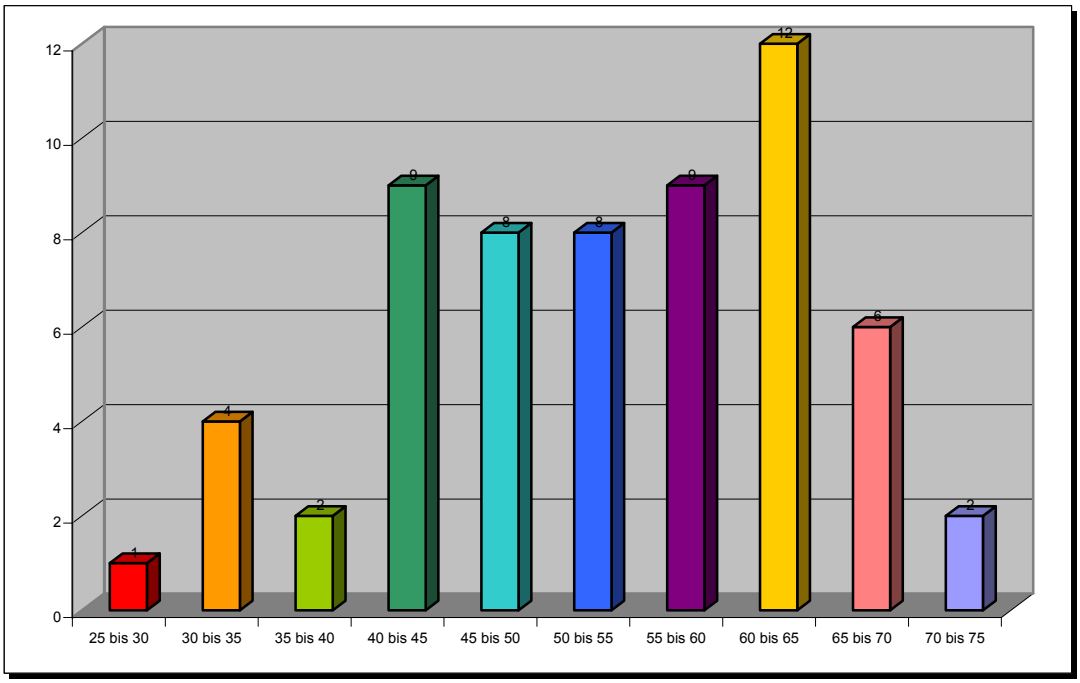


Abb. 6: Häufigkeiten der Alterskategorien

Quelle: Eigene Darstellung

2.4 Anzahl der Vereinsmitglieder

Außerdem wurden die Befragten gebeten Angaben über die Organisation zu machen. Als erstes wurde nach der Anzahl der Vereinsmitglieder gefragt. Der größte Verein hat 5.500 und der Kleinste 25 Mitglieder. 32 der Vereine haben 1.000 oder mehr Mitglieder. 31 Vereine haben weniger als 1.000 Mitglieder. Durchschnittlich haben die befragten schwedischen Sportvereine 946 Mitglieder (vgl. Abb. 7).

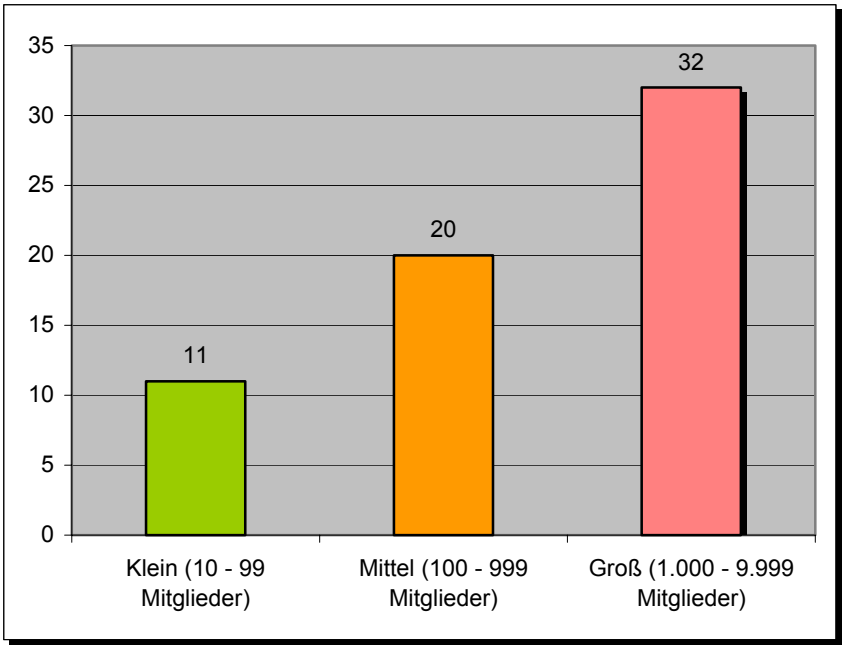


Abb. 7: Häufigkeiten der Vereine nach Größe geordnet

Quelle: Eigene Darstellung

2.5 Rolle des Hochleistungssports im Vergleich zum Breiten- und Freizeitsport

Aus der folgenden Tabelle geht hervor, welche Rolle der Hoch-Leistungssport im Vergleich zum Breiten- und Freizeitsport in den Organisationen der Befragten spielt. 19 Prozent geben den Breiten- und Freizeitsport als dominierenden Faktor an. 31,7 Prozent der Befragten sehen den Breiten- und Freizeitsport zumindest noch als wichtigere Komponente in ihrem Verein an. Das beide eine gleich große Rolle spielen betonen 38,1 Prozent. Lediglich 3,2 Prozent sehen den Leistungssport als wichtigeren Bereich in ihrem Verein. Dies schließt einen breitensportlichen Bereich jedoch nicht gänzlich aus. Erstaunlicherweise können 7,9 Prozent der Befragten diese Frage nur mit „weiß nicht“ beantworten (vgl. Tab. 3).

	Häufigkeit	Prozent
Beide spielen eine gleich große Rolle	*24*	*38,1*
Breiten- und Freizeitsport spielt eine größere Rolle	*20*	*31,7*
Breiten- und Freizeitsport spielt die Hauptrolle	*12*	*19,0*
Weiß nicht	*5*	*7,9*
Hoch-Leistungssport spielt eine größere Rolle	*2*	*3,2*
Gesamt	*63*	*100,0*

Tab. 3: Rolle vom Hochleistungssport im Vergleich zum Breiten- und Freizeitsport

Quelle: Eigene Darstellung

2.6 Anzahl der ehrenamtlichen bzw. hauptamtlichen Mitarbeiter

Weiterhin wurde nach der Anzahl an ehrenamtlichen Mitarbeitern in den jeweiligen Vereinen gefragt. In diesem Zusammenhang geben 4,8 Prozent der Befragten an, die Anzahl der Ehrenamtlichen nicht zu kennen. Fast 32 Prozent der Vereine haben zwischen 100 und 270 ehrenamtliche Mitarbeiter. Die restlichen 63 Prozent der Vereine haben weniger als 100 freiwillige Helfer (vgl. Abb. 8). Mit 270 Ehrenamtlichen hat ein Verein die meisten freiwilligen Mitarbeiter, die Wenigsten hat ein Verein mit drei Ehrenamtlichen. Der Durchschnittsverein hat 61 ehrenamtliche Mitarbeiter.

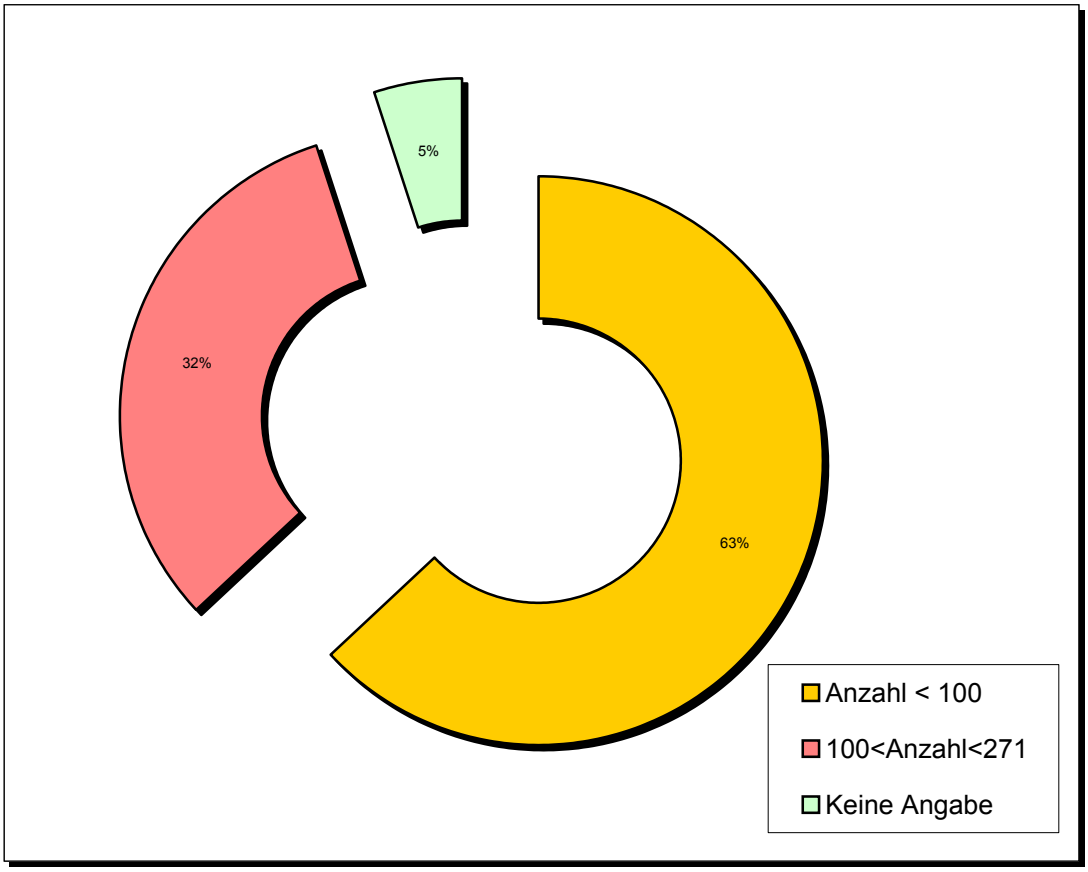


Abb. 8: Anzahl ehrenamtlicher Mitarbeiter in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung

Als nächstes wurde nach der Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter gefragt. 23 Vereine werden rein ehrenamtlich ohne hauptamtliche Mitarbeiter geleitet. Ein Verein beschäftigt 50 Hauptamtliche. Der Durchschnittsverein hat sieben hauptamtliche Beschäftigte (vgl. Abb. 9).

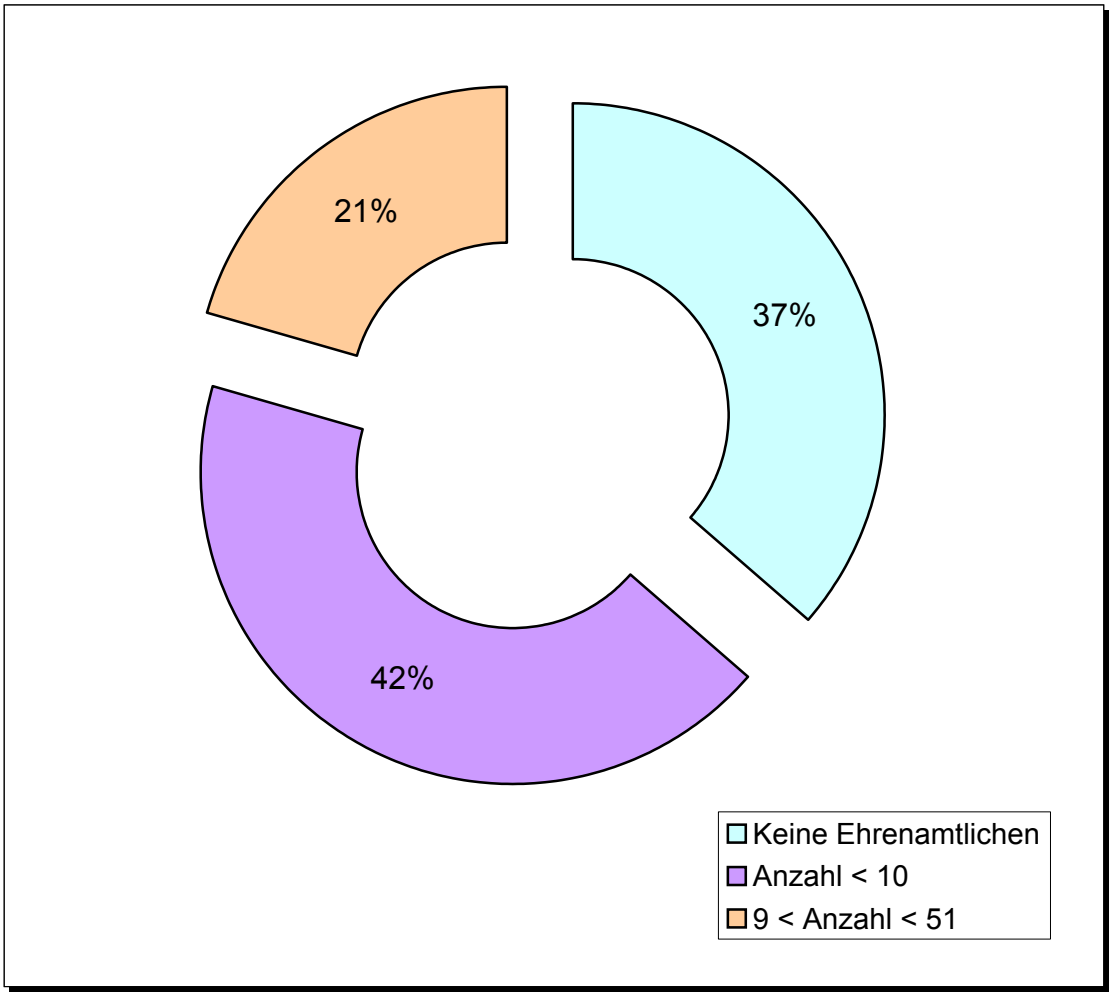


Abb. 9: Anzahl hauptamtlicher Mitarbeiter in Prozent

Quelle: Eigene Darstellung

2.7 Bezahlte Führungskräfte

Darüber hinaus wurden die Befragten gebeten anzugeben, ob es eine bezahlte Führungskraft in ihrem Verein gibt? Damit ist z.B. ein bezahlter Geschäftsführer oder ein Generalsekretär gemeint. Den Angaben zur Folge werden die Hälfte der Vereine durch eine bezahlte Führungskraft geleitet (vgl. Tab. 4).

	Häufigkeit	Prozent
Nein	*31*	*49,2*
Ja	*32*	*50,8*
Gesamt	*63*	*100,0*

Tab. 4: Anzahl der bezahlten Führungskräfte

Quelle: Eigene Darstellung

2.8 Beruf vor der bezahlten Vereinstätigkeit bzw. neben der ehrenamtlichen Tätigkeit

In der 22. Frage wurden die amtierenden Sportmanager gebeten ihren Beruf anzugeben, den sie neben ihrem Ehrenamt ausführen bzw. den sie vor ihrer bezahlten Tätigkeit im Verein ausgeübt haben (vgl. Abb. 10):

23 Sportmanager ließen diese Frage offen. Ebenfalls 23 Befragte gaben ein Angestelltenverhältnis an, ohne dieses weiter zu konkretisieren. Mit großem Abstand folgen die Berufsbilder der Ingeneure (5 Nennungen), Lehrer (4 Nennungen), Controller (2 Nennungen) und Techniker (2 Nennungen). Jeweils 1 Manager gab an selbstständig, als Bankangestellter, als Förster oder als Fußball-Trainer zu arbeiten bzw. gearbeitet zu haben.

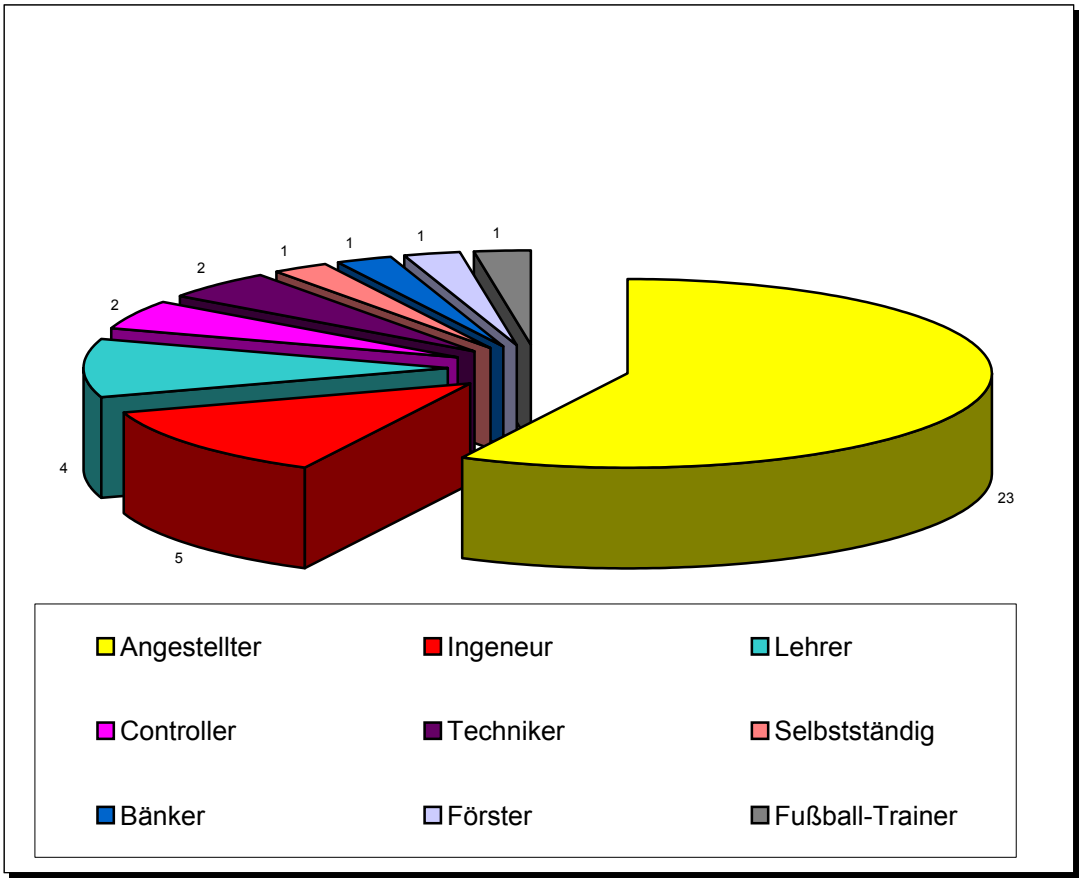


Abb. 10: Beruf vor bezahlter Tätigkeit bzw. neben Ehrenamt

Quelle: Eigene Darstellung

2.9 Bildungsabschluss

Nach einer abgeschlossenen Ausbildung bzw. einem abgeschlossenen Studium wurde in folgender Frage (Nummer 23 im Fragebogen) gefragt (vgl. Abb. 11):

39,7 Prozent der Befragten gaben an ein Studium absolviert zu haben. Eine abgeschlossene Ausbildung bzw. Lehre gaben 31,7 Prozent an. Eine doppelte Qualifikation, nämlich eine abgeschlossene Ausbildung sowie ein abgeschlossenes Studium, können 11,1 Prozent vorweisen. Demgegenüber geben allerdings auch 17,5 Prozent der Befragten an, weder eine Ausbildung noch ein Studium absolviert zu haben.

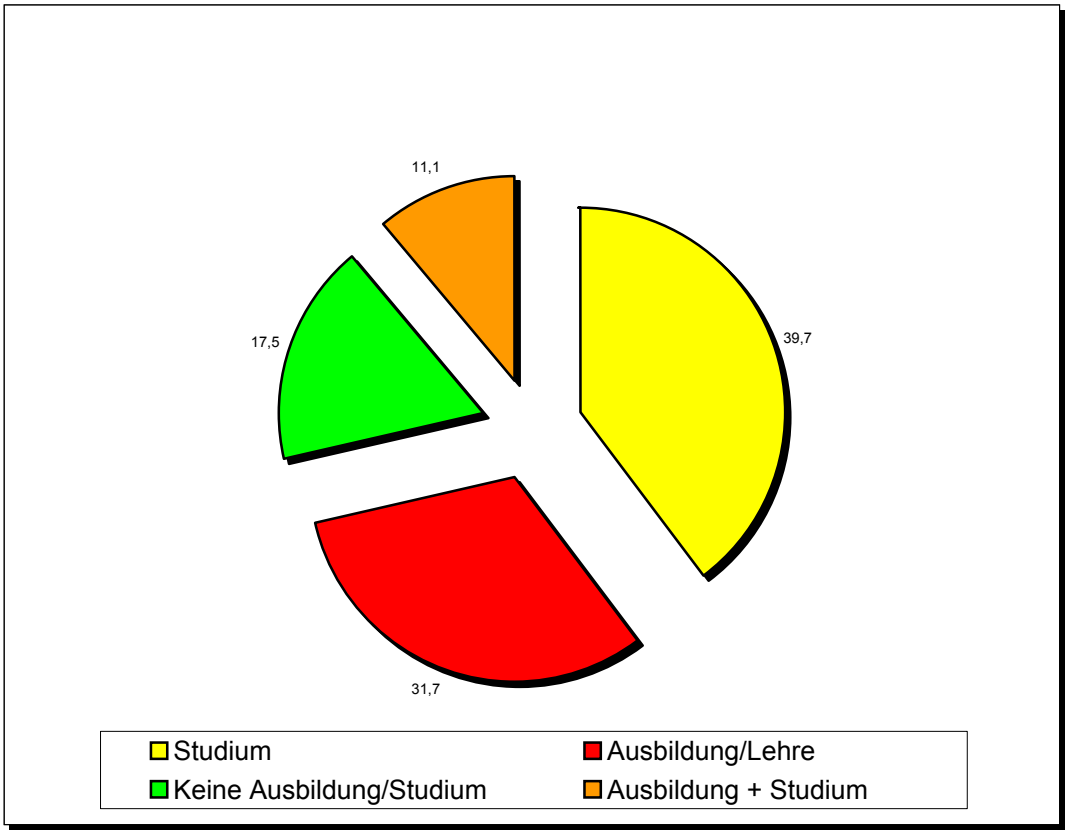


Abb. 11: Bildungsabschluss

Quelle: Eigene Darstellung

3 Tätigkeiten

Welche Aufgabenfelder bearbeiten die schwedischen Sportmanager schwerpunktmäßig? Sind es die klassischen Managementfunktionen des Analysierens, Planens, Organisierens, Führens und das Kontrollierens? Und welche Bedeutung spielen die von MINTZBERG ermittelten Managementrollen, bei denen auch die interpersonelle Kommunikation, die Außenvertretung und die Pflege sozialer Beziehungen eine wichtige Rolle spielen? Wie wurde die Bedeutung von sportpädagogischen Aufgaben eingeschätzt? Wie weit sind die Aufgaben schriftlich festgelegt, d.h. standardisiert? In wie weit werden Aufgaben übertragen? Oder unterliegen sie der Selbstbestimmung? Welche Unterschiede zeigen sich zwischen den schwedischen und den deutschen Managern und wie kann man sie erklären? Zeichnet sich ein homogenes Gesamtbild des potenziellen Aufgabenfeldes für den zukünftigen „Euro-Manager“ ab, oder ist es zu heterogen?

In Frage fünf des Fragebogens wurden die Befragten aufgefordert zu beurteilen wie bedeutsam verschiedene Tätigkeiten für ihre Arbeit sind (vgl. Tab. 5). Entscheiden konnten sie sich zwischen fünf Antwortmöglichkeiten. Die Skala reichte von „1 = unwichtig“ bis „5 = sehr wichtig“.

Mit jeweils einem Mittelwert von 4,1 haben sich das Herstellen und Pflegen von Außenkontakten und das Lösen von Problemen bzw. das Meistern von Krisen als die wichtigsten Tätigkeiten herausgestellt. Die Außenkontakte beziehen sich u.a. auf Sponsoren, städtische Einrichtungen[20], potenzielle neue Mitglieder und auf die lokalen Medien. Hier dürften moderne Kommunikationsmittel, wie z.B. Internetauftritte und das damit verbundene Webdesign zukünftig immer wichtiger werden. Gerade in Schweden müssen die Menschen häufig weite Entfernungen überbrücken, um zu der jeweiligen Trainingstätte zu gelangen (vgl. http://www.vocasport.net 18.05.05). In diesem Fall könnte eine gute Vereinshomepage beispielsweise einen Service bereitstellen, der die Mitglieder bei etwaigem Kursausfall informiert. Mögliches Konfliktpotenzial resultiert bei breitensportlichen Vereinen vor

[20] In diesem Zusammenhang sind vor allem die Sportämter zu nennen.

allem in der häufig vorkommenden kombinierten Organisationsstruktur, in der sowohl
ehrenamtliche als auch hauptamtliche Strukturen miteinander verbunden werden müssen. Auf der einen Seite sind Konflikte letztendlich in jedem Arbeitsverhältnis vorhanden und können durchaus funktional, z.B. für einen Organisationswandel sein (vgl. Coser 1973). Auf der anderen Seite lösen sie auch unerwünschte Effekte aus, wie z.B. persönlichen Stress und dadurch bedingte Motivationsprobleme, die uneffektive Arbeitsweisen zur Folge haben (vgl. Dubrin 1978, 348 f.). Auf Rang 2, und damit fast genauso wichtig, rangieren das Präsentieren nach innen und außen und das Initiieren neuer Projekte. Die Wichtigkeit neuer Projekte kann als Indiz angesehen werden, dass sich die Vereine der Wichtigkeit ihrer Mitglieder bewusst sind. Schließlich werden mit Hilfe der Mitgliedsbeiträge die schwedischen Vereine durchschnittlich zu einem Anteil von 15 Prozent finanziert (vgl. http://www.vocasport.net 18.05.05). Demzufolge kann die Vereinsführung durch z.B. Sportwochen versuchen, die Mitglieder emotional an den jeweiligen Verein zu binden. Eine starke Identifikation mit dem Verein ist wichtig für den Gruppenzusammenhalt und die Solidarität unterhalb der einzelnen Mitglieder. Ohne diese „group-cohesion“ wäre ein Verein, aus der Sicht des Mitglieds, lediglich Mittel zur sportlichen Betätigung und damit beliebig austauschbar. Es folgen auf Rang drei das Pflegen von sozialen Beziehungen und das Verteilen von Informationen. Gerade für die ehrenamtlichen Mitarbeiter sind die sozialen Beziehungen mit Sicherheit eine Hauptmotivation für die Ausübung der Tätigkeit. Soziale Beziehungen bilden den Nährboden für die Vereine, ohne diese man die Legitimation eines jeden Vereines in Frage Stellen könnte. Gerade in Zeiten, in denen Menschen der modernen Gesellschaften einen Prozess der zunehmenden Individualisierung durchlaufen, können in Vereinen neue Gruppenerfahrungen gemacht werden. Diese können Bindungen schaffen die den Ausschlag dafür geben, dass die eine Person ein Leben lang Mitglied bei dem selben Verein bleibt, während die andere häufig wechselnden Mitgliedschaften nachgeht. Soziale Bindungen können häufig mit Werten verbunden sein, für die es sich auch in Krisenzeiten lohnt, an einer bestehenden Sache festzuhalten. Diese Werte haben auch einen hohen

gesamtgesellschaftlichen Nutzen, wenn diese durch die Vereinsmitglieder in andere gesellschaftliche Bereiche transportiert werden. Die oben schon erwähnte

Struktursynthese zwischen Haupt- und Ehrenamt macht eine funktionierende Kommunikation unabdingbar. Insbesondere deswegen, da in vielen Vereinen Management Tools, wie z.B. Arbeitsplatzbeschreibungen, Organigramme und Arbeitsablaufbeschreibungen, nicht existent sind. Weiter sind das Führen, Motivieren und Kontrollieren von Mitarbeitern und das Schlichten von Konflikten wichtig (Rang 4). Auch dieses Ergebnis ist wenig verwunderlich, da es an die schon mehrfach erwähnten Konfliktpotenziale anknüpft. Den 5. Rang belegen das Verwalten von Mitgliedern, Zuschauern und Finanzen. Auch diese Tätigkeiten werden mit einem Mittelwert von 3,7 als „wichtig" eingestuft. Ein Grund für die Einschätzung der hohen Bedeutung dieser Tätigkeiten könnten u.a. die knapper werdenden finanziellen Ressourcen sein. Dieser Umstand erfordert einen ökonomischen Einsatz der Mittel und aus diesem Grund eine professionelle und effiziente Arbeitsweise des Managements. Deshalb sollten zukünftige Manager Kenntnisse über eine spezielle Sportbetriebslehre haben, um die Charakteristika dieser speziellen Organisationsform genauestens zu kennen. Es folgt auf dem 6. Rang das Werben um Unterstützung für den Verein. In diesem Zusammenhang könnte sich die gesuchte Unterstützung auf Wohltäter oder Sponsoren beziehen. Die schwedischen Vereine finanzieren sich etwa durch 9 Prozent mit Hilfe von Sponsorengeldern (vgl. http://www.vocasport.net 18.05.05). Den 7. Rang belegen das Führen von Gesprächen, das Verhandeln und das Halten von Reden. Auf dem gleichen Rang liegt auch das Gestalten des Organisationsaufbaus und der Organisationsabläufe. Dies ist gerade für breitensportliche Vereine nicht verwunderlich, da die Ablauforganisation in vielen Fällen nicht schriftlich festgehalten ist und deshalb immer wieder kommuniziert werden muss[21]. Die Mittelwerte der Ränge zwischen 8 und 15 liegen im Bereich der Beurteilungskategorie „teils-teils" und nicht mehr im Bereich der Bewertung „wichtig". Dort sind auf dem 8. Rang das Kontrollieren von Erfolgen zu nennen. Gefolgt wird es vom Sammeln von Informationen auf Rang 9 und vom Zuteilen von Geldern, Plätzen und Hallen auf Rang 10.

[21] Wird an späterer Stelle genauer erklärt.

Das Referieren und Unterrichten folgt auf Rang 11 mit einem Mittelwert von 3,1. Auf Rang 12 liegt das Gestalten der langfristigen Vereinspolitik. Zu nennen sind auf dem 13. Rang das Schreiben von z.B. Briefen und Artikeln zusammen mit dem Analysieren von Markt, Umfeld und des eigenen Vereins. Auf dem vorletzten Rang liegt das sich um allen möglichen Kleinkram Kümmern gefolgt vom Training geben und vom Durchführen von Sportkursen. Da der letzte Punkt noch im Bereich „teils-teils“ liegt könnte er unter Umständen als Indiz für einen geringen Verberuflichungsgrad in der schwedischen Vereinslandschaft angesehen werden, da die in Personalunion durchgeführte Management- und Trainerfunktion noch durchschnittlich in dem mittleren Bewertungsbereich eingestuft wird.

Die gemachte Einstufung der Tätigkeiten lässt einige Rückschlüsse zu:

Führungs- und Verwaltungsaufgaben werden im Durchschnitt als wichtiger eingestuft, als sportpädagogische Bereiche. Diese Untersuchung bestätigt auch die Meinung von MINTZBERG, die beinhaltet, dass die klassischen Managementfunktionen Analysieren, Planen, Organisieren, Führen und Kontrollieren nicht ausreichen, um die tatsächlichen Tätigkeiten von Managern zu beschreiben (vgl. HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 1999, 121; HOVEMANN/KAISER/SCHÜTTE 2003, 39; KAISER 2005, 155). Wichtige Tätigkeiten sind bei den schwedischen Sportvereinsmanagern auch Außendarstellung, Kultivieren von Beziehungen, Informationsaufgaben und zwischenmenschliche Kommunikation (vgl. HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 1999, 121).

Die vielseitigen Tätigkeiten verdeutlichen die Komplexität der Anforderungen sowohl an die Manager, als auch an die Ausbildung, da neben den ökonomischen- und sportlichen- auch diese „disziplinübergreifenden“ Aufgaben zu bewältigen sind.

		Mittelwert	Stdabw	N
Rang 1	Außenkontakte herstellen und pflegen	*4,1*	*,8*	*63*
	Probleme lösen und Krisen meistern	*4,1*	*,9*	*63*
2	Repräsentieren nach innen und außen	*4,0*	*,9*	*63*
	Neue Projekte initiieren	*4,0*	*,8*	*61*
3	Soziale Beziehungen pflegen	*3,9*	*,9*	*63*
	Informationen verteilen	*3,9*	*1,0*	*62*
4	Führen, motivieren, kontrollieren von Mitarbeite	*3,8*	*1,0*	*63*
	Schlichten von Konflikten	*3,8*	*1,0*	*63*
5	Verwalten, z.B. von Mitgliedern, Zuschauern, Finanzen	*3,7*	*1,0*	*63*
6	Um Unterstützung für den Verein und seine Aufgaben werben	*3,6*	*,8*	*61*
7	Gespräche führen, Verhandeln, Reden halten	*3,5*	*,9*	*62*
	Gestalten des Organisationsaufbaus und der Organisationsabläufe	*3,5*	*1,0*	*62*
8	Erfolge kontrollieren	*3,4*	*,9*	*63*
9	Informationen sammeln	*3,3*	*,9*	*63*
10	Zuteilen von Geldern, Plätzen und Hallen	*3,2*	*1,0*	*63*
11	Referieren, unterrichten	*3,1*	*1,0*	*62*
12	Gestalten der langfristigen Vereinspolitik	*3,0*	*1,0*	*63*
13	Schreiben, z.B. von Briefen, Artikeln	*2,9*	*,9*	*63*
	Analysieren von Markt, Umfeld und des eigenen Vereins	*2,9*	*1,1*	*63*
14	Sich um allen möglichen Kleinkram kümmern	*2,8*	*1,1*	*63*
15	Training geben, Sport-Kurse durchführen	*2,5*	*1,0*	*63*

Tab. 5: Tätigkeiten

Quelle: Eigene Darstellung

3.1 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland

Wenn man die Tätigkeitsbewertungen der schwedischen mit den deutschen Sportmanagern vergleicht, werden viele Gemeinsamkeiten und nur geringe Unterschiede[22] sichtbar (vgl. Abb. 12 und 13):

Beide Gruppen bewerten Außenkontakte, Problemlösung, Repräsentieren, Initiieren neuer Projekte, Pflegen sozialer Beziehungen,

[22] Wenn in dieser Studie von Unterschieden gesprochen wird, resultieren diese aus einfachen Mittelwertvergleichen. Eine Signifikanzprüfung konnte mit dem Statistikprogramm SPSS nicht durchgeführt werden, da dem Autor die „Rohdaten“ der Vergleichsstudie nicht zur Verfügung standen.

Informationsaufgaben, Führung, Konfliktbewältigung, Verwalten und das Werben um Unterstützung für den Verein als wichtig für ihre Arbeit.
Die ersten zehn Tätigkeitskategorien stellen sich demzufolge als einheitliches Gesamtbild dar, in denen sich nur Gemeinsamkeiten nachweisen lassen.

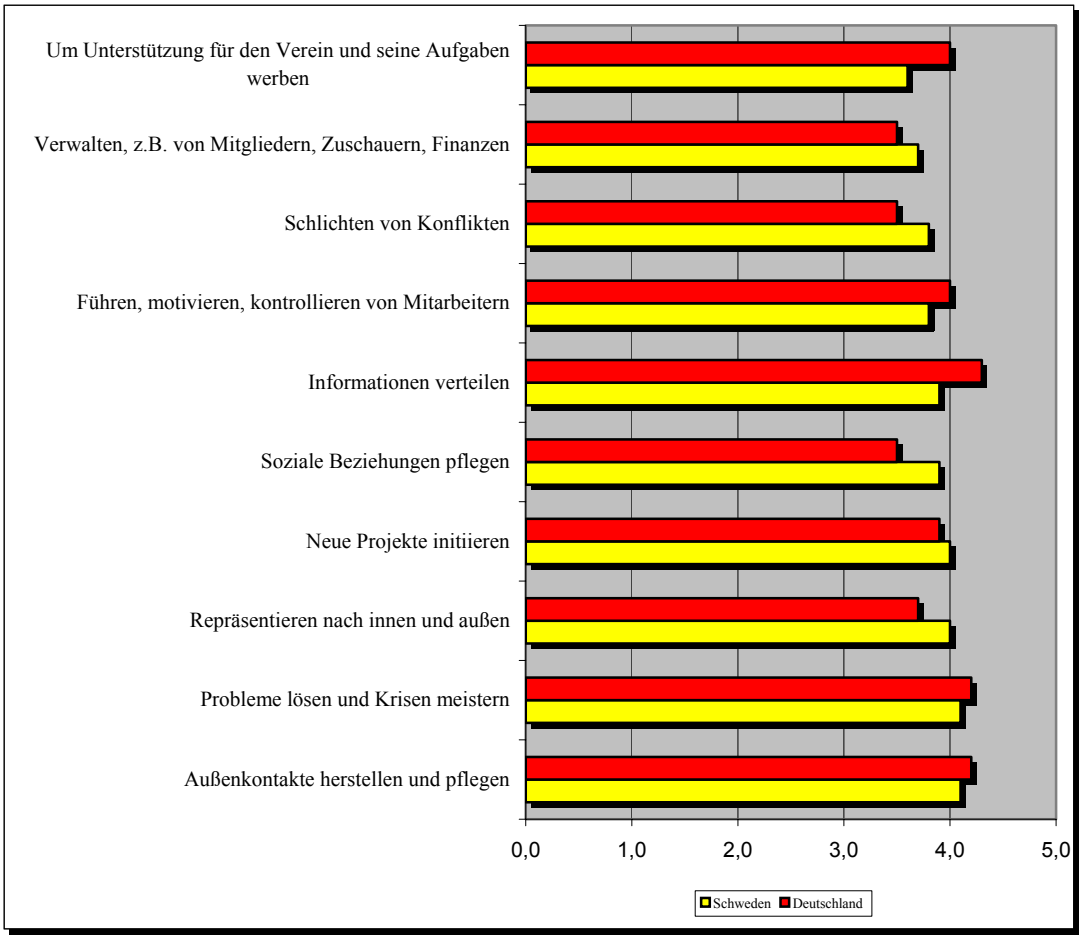


Abb. 12: Vergleich der Tätigkeiten (Teil 1)

Quelle: Eigene Darstellung

Bei den folgenden elf Tätigkeiten treten acht Unterschiede[23] zu Tage. Es fällt auf, dass die Unterschiede nur gering sind, da die Bewertungen der Tätigkeiten in benachbarten Kategorien vorgenommen wurden. Außerdem treten diese ausschließlich in der zweiten Tabellenhälfte auf. Dies kann als weiterer Indikator interpretiert werden, dass ein gemeinsames Gesamtbild der beiden Gruppen im Bereich der täglichen Arbeitsaufgaben besteht.

[23] In der vorliegenden Auswertung wird von einem Unterschied gesprochen, wenn die Mittelwertdifferenz > 0,5 ist.

Der erste kleine Unterschied besteht jedoch darin, dass die schwedischen Manager die eigene sportpädagogische Durchführung von Sportkursen und Training im Durchschnitt mit „teils-teils“ höher gewichten als die deutschen Sportmanager („wenig wichtig“). Dies könnte, wie im Abschnitt zuvor schon erwähnt, auf einen Indikator für eine geringere Verberuflichungsrate in der schwedischen Vereinslandschaft schließen lassen. Da das Sportmanagement in Schweden ein noch sehr junges Berufsfeld darstellt liegt die Vermutung nahe, dass sich die Professionen in diesem Bereich zur Zeit noch in einem Prozess der Ausdifferenzierung befinden. Außerdem gibt es sehr viele Vereine, kleinerer oder mittlerer Größe, in denen weniger Verwaltungsarbeit anfällt. Dieser Umstand, der mit einem enormen Zeitgewinn verbunden sein kann, könnte eine Begründung dafür darstellen, warum die befragten Personen in dieser Doppelfunktion, als Manager und als Trainer, fungieren können.

Zweitens wird die Marktanalyse in der schwedischen Gruppe mit „teils-teils“ für eine Kategorie geringer gehalten, als bei der Vergleichsgruppe. Dies erscheint wenig verwunderlich, wenn man bedenkt, dass die Vereine in Schweden eine im Durchschnitt geringere Konkurrenzsituation haben. Diese ist schon durch eine geringere Bevölkerungsdichte gegeben. Schweden ist mit einer Fläche von 450.000 km² dritt größtes Land in Westeuropa, in dem lediglich 9 Millionen Einwohner leben (vgl. http://www.vocasport.net 18.05.05). Am extremsten macht sich dieser Umstand in der nördlichen Landeshälfte bemerkbar. In Umeå, einer Stadt im nordöstlichen Teil des Landes, gibt es beispielsweise eine konkurrenzlose Multifunktionssportanlage[24], die als gemeinnütziger Verein geführt wird. Das Wort konkurrenzlos macht deutlich, warum dieser Verein vermutlich keine Marktanalyse durchführen wird.

Das Schreiben von Briefen und Artikeln ist für Manager aus Schweden etwas weniger bedeutsam. Viele Vereine, die nicht in dem Interesse der Öffentlichkeit stehen, haben deshalb auch weniger Bedarf Briefe und Artikel z.B. an die Presse zu schreiben. Des weiteren sind nahezu alle Vereine mit moderner Kommunikationstechnik ausgestattet, mit Hilfe dieser alle

[24] IKSU Sportzentrum

wichtigen Informationen übermittelt werden können. Vermutlich liegt es auch an der schwedischen Mentalität und dem geringer betriebenen bürokratischen Aufwand, dass viele die Auffassung vertreten, dass in manchen Fällen auch ein Telefonat ausreichen würde, ohne dass erst noch ein Brief verfasst werden müsste.

Der gleiche Sachverhalt tritt auch bei der Gestaltung der langfristigen Vereinspolitik auf. Auch diese stufen die schwedischen Manager in ihrer Bedeutsamkeit durchschnittlich eine Kategorie geringer ein. Dieser Sachverhalt könnte ebenfalls auf eine geringere Konkurrenzsituation und eine geringere Verberuflichungsrate hindeuten. Vermutlich sind auch die amtierenden Sportmanager auf solche Aufgaben nicht oder nur schlecht vorbereitet. Wenn man berücksichtigt, dass die dreijährige Sportmanagementausbildung an der Stockholmer Sporthochschule erst seit dem Jahr 2001/02 angeboten wird und dass die ersten Absolventen erst im Jahr 2004/05 dem Arbeitsmarkt zur Verfügung standen, würde dies auf einen deutlichen Nachfrageüberschuss an qualifizierten Sportmanagern schließen lassen. Vermutlich wird sich die neue Generation an Sportmanagern, aufgrund ihrer besseren Ausbildung und Qualifikation, auch verstärkt mit Fragen des langfristigen Marketing-Management-Prozesses, beschäftigen können.

Sowohl Informationen verteilen, als auch Erfolge kontrollieren werden bei der schwedischen Gruppe mit „teils-teils“ und bei den deutschen Sportmanagern mit „wichtig“ für die tägliche Arbeit eingestuft. Auch das Gespräche führen, Verhandeln und Reden halten sowie das Gestalten des Organisationsaufbaus und der Organisationsabläufe werden bei den Managern aus Schweden im Mittel geringer bewertet, auch wenn beide Gruppen jeweils eine Einstufung in der Kategorie „wichtig“ vornehmen[25].

Erstaunlicher weise werden bei allen Unterschieden bei denen nicht in die gleiche Kategorie eingestuft wurde, außer bei der eigenen Durchführung von Sportkursen, von den schwedischen Managern im Durchschnitt geringere Kategorien gewählt, als von den Managern aus Deutschland.

[25] Hier ist ein Unterschied laut Definition durch Mittelwertdifferenz > 0,5 gegeben, auch wenn die Bewertungen beider Gruppen in der gleichen Kategorie liegen.

Zusammenfassend deuten die Ergebnisse darauf hin, dass der zukünftige „Euro-Manager“ in beiden Ländern ein einheitliches Aufgabenfeld mit gleichen Schwerpunkten und nur geringen Unterschieden vorfindet.

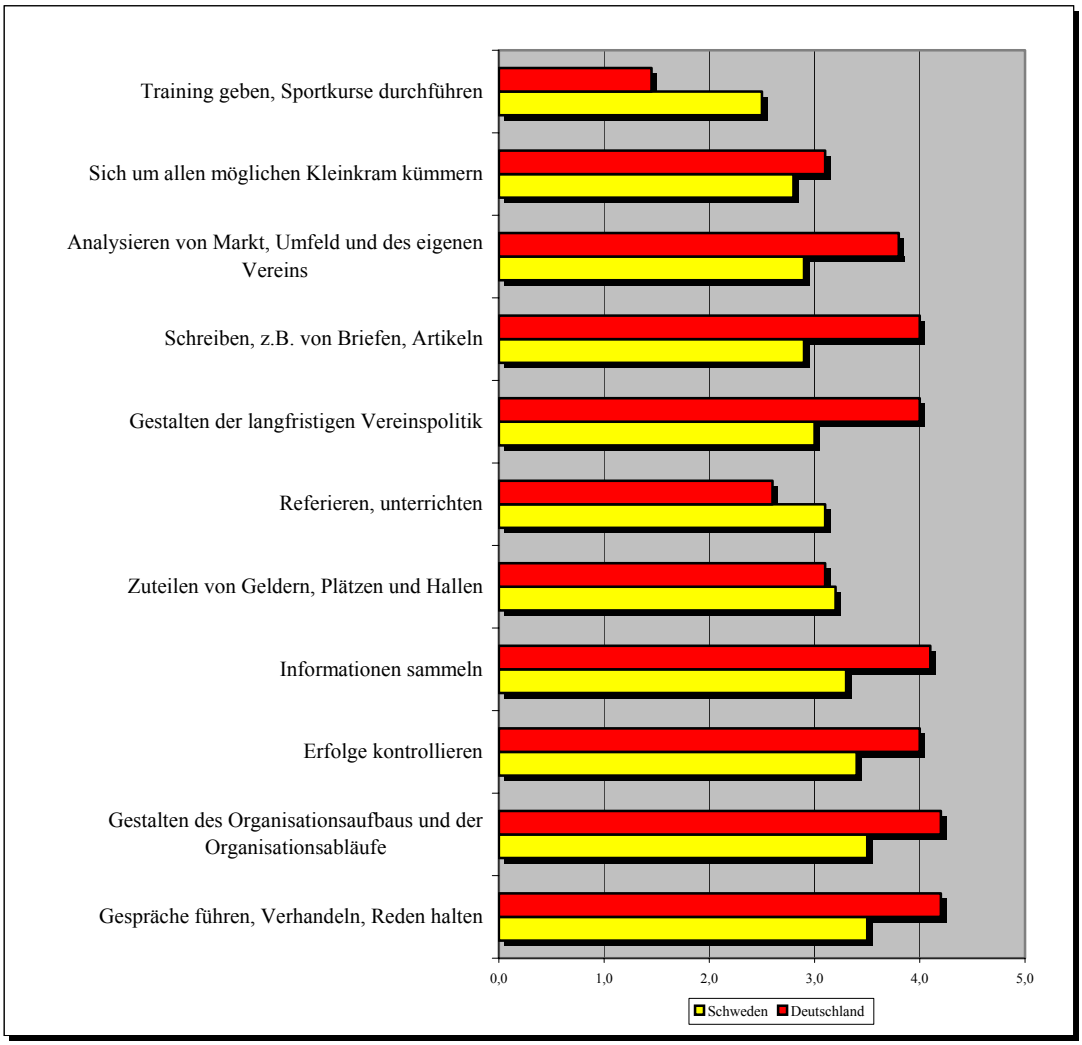


Abb. 13: Vergleich der Tätigkeiten (Teil 2)

Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Formalisierungsgrad

Bei der folgenden Frage (Nummer acht im Fragebogen) wurden die schwedischen Sportmanager gebeten vier verschiedene Methoden einzuschätzen. Diese bezogen sich auf die Standardisierung der Aufgaben (vgl. Tab. 6). Sie wurden gebeten zwischen fünf Antwortmöglichkeiten zu wählen. Die Skala reichte von „1 = gar nicht“ bis „5 = sehr stark“.

Nach der Theorie des Substitutionsprinzip der Organisation nach Gutenberg ist jede Organisation abhängig von dem Optimum des organisatorischen Regelungsgrades (vgl. SCHREYÖGG 1999, 111). Wird dieses Organisationsoptimum nicht erreicht, spricht Gutenberg von Über- bzw. Unterorganisation:

> „Eine Überorganisation liegt demnach vor, wenn variable Tatbestände generell geregelt sind, eine Unterorganisation dagegen dann, wenn Wiederholungsvorgänge nicht generell geregelt sind“ (ebd.).

Damit wird der Formalisierungsgrad als wichtiger institutioneller Erfolgsfaktor herausgestellt.

Die am meisten genutzte Methode stellt nach Angaben der schwedischen Manager die Tatsache dar, dass sie die Aufgaben selbst bestimmen könnten. Mit einem Mittelwert von 3,8 ist es die einzige Methode, die der Kategorie „stark“ zugeordnet wurde. Die drei anderen Methoden „Aufgaben haben sich von alleine eingespielt“, „Aufgaben wurden schriftlich festgelegt“ und „Aufgaben wurden mündlich besprochen“ folgen jeweils mit einem Mittelwert von 2,7 in der Kategorie „teils-teils“ auf Rang 2.

Die Ergebnisse lassen im Durchschnitt erkennen, dass das Ausmaß des Formalisierungsgrades, d.h. die schriftliche Festlegung der Aufgaben, nur von mittlerem Ausmaß ist. Verwunderlich ist, dass die Aufgaben größtenteils selbstbestimmt sind. Dies bestätigt die Vermutung, dass die Verberuflichung im Durchschnitt noch nicht weit fortgeschritten zu sein scheint. Aus der Berufsfeldanalyse deutscher Sportmanager von HORCH, NIESSEN UND SCHÜTTE (2003, 20) geht hervor, dass die Stärke des Formalisierungsgrades mit der Anzahl an hauptamtlichen Managern in der jeweiligen Organisation korrelieren würde, da schließlich, so ein möglicher Erklärungsansatz, eine Formalisierung nach schon bezahlten Kräften verlangt, die diese Formalisierung vorgenommen hätten.

		Mittelwert	Stdabw	N
Rang 1	**Aufgaben konnte ich selbst bestimmen**	***3,8***	***,9***	***62***
2	**Aufgaben haben sich von alleine eingespielt**	***2,7***	***,9***	***61***
	Aufgaben wurden schriftlich festgelegt	***2,7***	***1,1***	***62***
	Aufgaben wurden mündlich besprochen	***2,7***	***1,0***	***60***

Tab. 6: Formalisierungsgrad der Aufgaben

Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland

Beim Gruppenvergleich werden jeweils zwei Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar (vgl. Abb. 14):

Keine Unterschiede bestehen bei den Methoden „Aufgaben konnte ich selbst bestimmen“ sowie „Aufgaben wurden schriftlich festgelegt“. Die Vergleichspaare liegen jeweils im Bereich der starken beziehungsweise mittleren Zustimmung.

Eine etwas geringere Bedeutung hat bei schwedischen (Mittelwert von 2,7) gegenüber deutschen Vereinen (Mittelwert von 3,3) die Methode „Aufgaben haben sich von alleine eingespielt“. Außerdem werden den Untersuchungsergebnissen zufolge Aufgaben in Schweden in geringerem Maße als in Deutschland mündlich besprochen. Während die befragten schwedischen Manager dieser Methode im Durchschnitt eine mittlere Bedeutung (Mittelwert von 2,7) attestierten, wurde ihr von den deutschen Managern eine starke Bedeutung (Mittelwert von 3,8) zugesprochen.

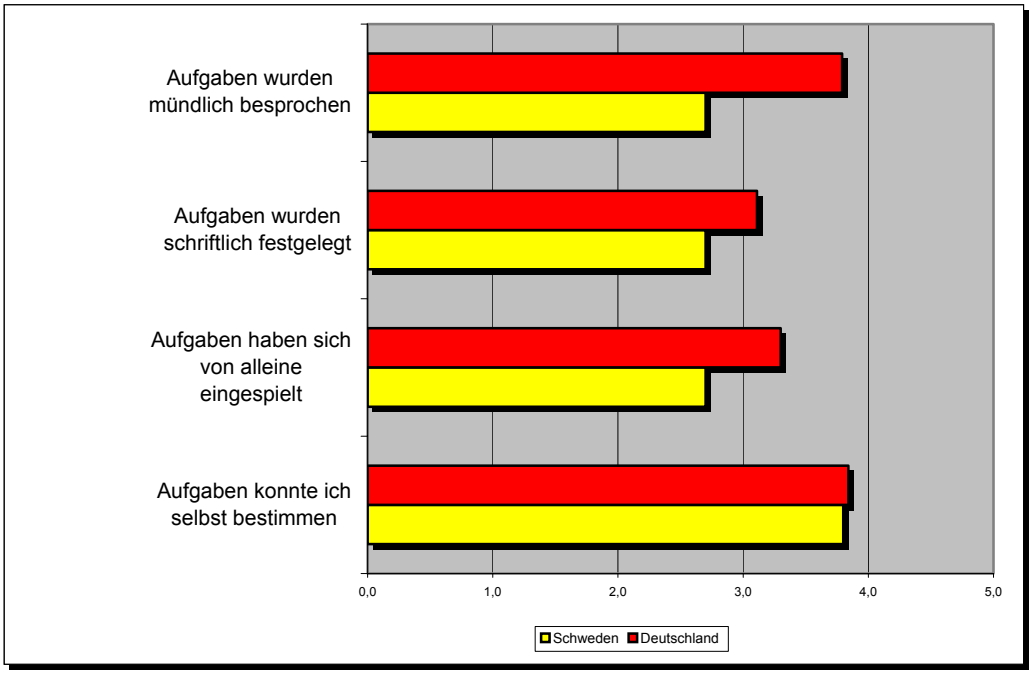


Abb. 14: Formalisierungsgrad der Aufgaben

Quelle: Eigene Darstellung

4 Qualifikationen

Wie heißen die Qualifikationen, die die Sportmanager brauchen? Sind dies auch sportwissenschaftliche oder nur Managementfähigkeiten? Gibt es Schlüsselqualifikationen? Welche Qualifikationsdefizite haben die Sportmanager und welcher Weiterbildungsbedarf resultiert daraus? Welche Ausbildung sollte die nächste Generation der Sportmanager genießen? Zeichnet sich ein homogenes Gesamtbild, für die an den zukünftigen „Euro-Manager“ gestellten Qualifikationsanforderungen ab, oder sind sie zu heterogen?

Verschiedene Wissenschaftler definieren den Begriff „Schlüsselqualifikation“ auf verschiene Art und Weise (vgl. u.a. BRATER/BÜCHELE 1991; CHALCHERA/WEBER 1992; SCHMIEL 1988). In der vorliegenden Untersuchung sind damit Qualifikationen gemeint, die sehr stark zur Arbeitsbewältigung beitragen, ohne dass sie durch kurzfristige technische oder andere Innovationen hinfällig würden (vgl. MERTENS 1974; STANGEL-MESEKE 1994).

In Frage 4 des Fragebogens wurden die Befragten gebeten drei Schlüsselqualifikationen für ihre Tätigkeit anzugeben. Dabei standen 8 Antwortmöglichkeiten zur Verfügung (vgl. Abb. 15).

Engagement wurde 54 mal angegeben und ist damit die am häufigsten genannte Schlüsselqualifikation. Dieses Ergebnis ist wenig verwunderlich, da die Tätigkeit in der Hälfe der Fälle der Befragten ehrenamtlich geleistet wird und darüber hinaus nach einer besonderen Bereitschaft zur Arbeit am Wochenende und an Feiertagen verlangt. Eine tariflich geregelte Arbeitszeit kann auch ein hauptamtlicher Manager in seinem Arbeitsfeld nicht erwarten. Dies könnte u.a. damit zusammenhängen, dass in regelmäßigen Abständen besondere Events durchgeführt werden. Beispielhaft seien hierfür ein „Tag der offenen Tür bzw. des offenen Vereines“ und eine „Sportwoche“ aufgeführt. Knapp dahinter folgt mit 47 Nennungen auf Rang 2 die Teamfähigkeit und mit einer Häufigkeit von 40 auf Rang 3 die soziale Kompetenz. Gerade weil viele Vereine so eine sensible Struktursynthese zwischen Haupt- und Ehrenamt aufweisen, konnten diese Ergebnisse durchaus erwartet werden. Auf den Rängen 4 bis 6 folgen Flexibilität (18 Angaben), Mitgliederorientierung (14 Angaben) und Selbstständigkeit (8 Angaben). An dieser Stelle darf die Prognose gewagt werden, dass die Mitgliederorientierung, auch in den schwedischen Vereinen, zukünftig eine noch wichtigere Rolle einnehmen wird. Zumindest in den Vereinen, die sich einem wachsenden Wettbewerb gegenüber sehen. Als weniger wichtig werden Belastbarkeit (5 Angaben) und die Weiterentwicklung des Angebots (2 Angaben) angesehen.

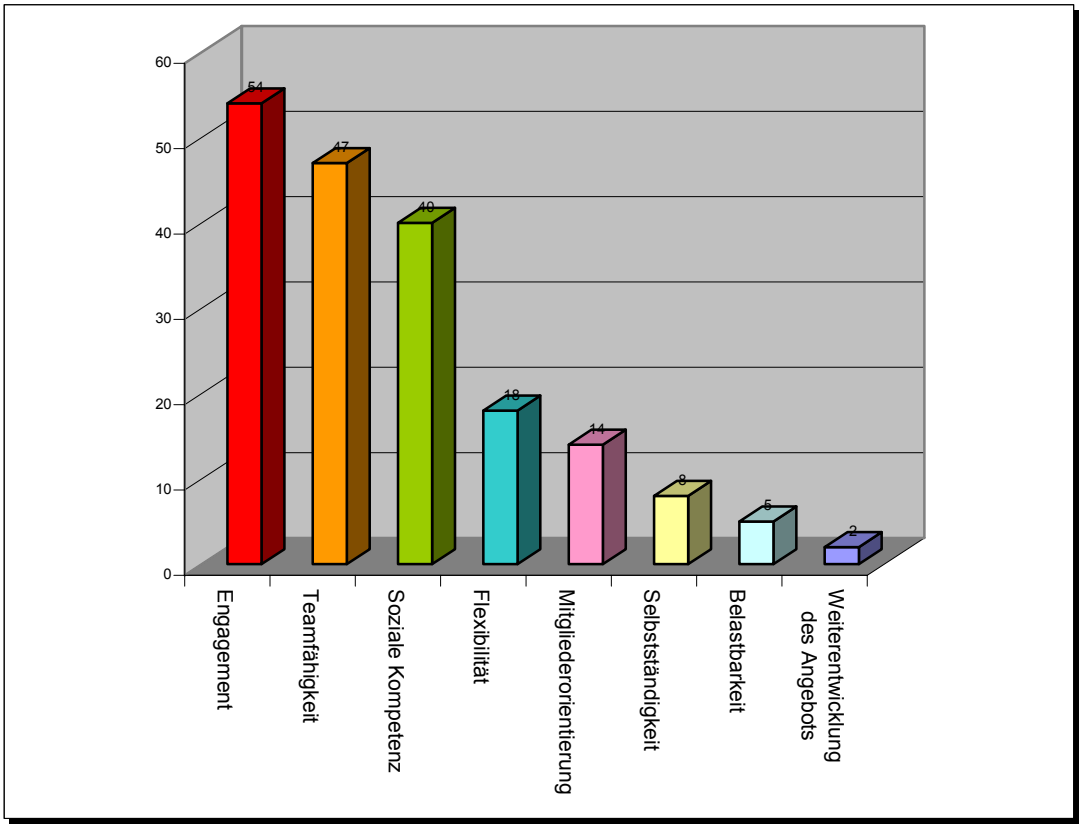


Abb. 15: Häufigkeiten der genannten Schlüsselqualifikationen

Quelle: Eigene Darstellung

Bei der sechsten Frage wurden die Sportmanager gebeten einzuschätzen, wie wichtig 24 Qualifikationen für ihre Tätigkeit sind (vgl. Tab. 7). Hierbei wurde die gleiche fünfstufige Bewertungsskala wie bei der Frage nach den Tätigkeiten zugrunde gelegt. Die Antwortmöglichkeiten lagen wieder zwischen den Stufen „1 = unwichtig“ und „5 = sehr wichtig“.

Alles in allem befinden sich alle Mittelwerte in den drei mittleren Kategorien. Es sei an dieser Stelle kurz angemerkt, dass die vorgenommene Selbsteinschätzung keine Aussage über die Qualität der verrichteten Arbeiten zulässt.

Mit einem Mittelwert von 3,7 („wichtig“) ist das Sponsoring der Selbsteinschätzung nach die wichtigste Qualifikation. Dies ist wegen der hohen Bedeutung für die Finanzierung der Sportvereine nicht verwunderlich. Der Anteil, den Sponsoren an der Finanzierung schwedischer Vereine haben, liegt bei rund neun Prozent (vgl. http://www.vocasport.net 18.05.05).

Es folgen mit geringem Abstand auf Rang 2 die Kostenrechnung und die Budgeterstellung. Dieses Ergebnis könnte, wie bei den Aufgabenfeldern schon erwähnt, ein Indiz für knapper werdende Finanzen in Schweden sein. Ebenfalls noch wichtig sind die Öffentlichkeitsarbeit, der Umgang mit Medien und die Werbung, die Rang 3 belegen. Da es sich bei den Befragten größtenteils um Sportmanager aus dem Breitensport handelt, könnte diese Erhebung einen Indikator für einen zunehmenden Kommerzialisierungsprozess, verbunden mit einer Überforderung vieler aktueller Manager, darstellen. Dies wird auch von der EOSE-Studie bestätigt:

> „The sport movement has so far been mostly non-profit and part of the voluntary sector in society. During the last years the trend towards commercialization has been obvious. This is very distinguished in Sweden. Presidents of sport federations, club directors and many sport leaders on different levels has suddenly been brought forward to situations where there has been quite a different need of knowledge compared to yesterday."

Es folgen auf den Rängen vier bis zwölf Qualifikationen aus der Kategorie „teils-teils". Bei der Selbsteinschätzung werden die Personalwirtschaft, das Steuer- und Vereinsrecht, die Organisation der eigenen Arbeit, wie z.B. Zeit- und Stressmanagement sowie Unfall- und Sicherheitsfragen durchschnittlich mit einem Mittelwert von 3,4 belegt. Weiter sind in dieser mittleren Kategorie die Finanzierung und das Grundwissen über die Sportarten (beide auf Rang 5) zu nennen. Auf Rang 6 folgen Kenntnisse über Buchführung mit einem Mittelwert von 3,2. Fähigkeiten über Mitglieder- und Kundengewinnung, Veranstaltungsmanagement, Anlagenbau und Anlagen- und Gerätemanagement folgen mit geringem Abstand auf Rang 7. Des weiteren sind die Entwicklung neuer Angebote und Produkte und EDV-Kenntnisse (beide Rang 8) zu nennen. Rang 9 bilden der Einkauf von Material und Geräten gefolgt von Standortwahl und Vertrieb auf Rang 10. Es folgen mit geringem Abstand die Materialwirtschaft und Lagerhaltung (Rang 11) und die Sportmedizin (Rang 12). Auf dem letzten Rang folgt die einzige Qualifikation, die nicht mehr in der Kategorie „teils-teils", sondern in dem Bereich „wenig wichtig" eingestuft wird. Namentlich ist es die Dienstleistungsproduktion, die von den Befragten mit einem Mittelwert von 2,4 bewertet wird (vgl. Tab. 9).

Die gemachte Einstufung der Qualifikationen lässt einige Rückschlüsse zu:

Die Sportmanager müssen im Durchschnitt, zumindest zum Teil noch, über eine Doppelqualifikation verfügen. Diese beinhaltet, sowohl ein Grundwissen über die Sportarten, sportwissenschaftliches und sportmedizinisches Spezialwissen, als auch Fähigkeiten der Management- und der Betriebswirtschaftslehre.

Die vielseitigen Qualifikationsanforderungen verdeutlichen wiederum die Komplexität der Aufgabe, die die Sportmanager zu bewältigen haben sowie die hohen Anforderungen, die an die ausbildenden Institutionen gestellt werden, da Fachkenntnisse sowohl im wirtschaftlichen als auch im sportwissenschaftlichen Bereich benötigt werden.

		Mittelwert	Stdabw	N
Rang 1	Sponsoring	3,7	1,1	63
2	Kostenrechnung	3,6	1,1	63
	Budgeterstellung	3,6	1,1	63
3	Öffentlichkeitsarbeit, Umgang mit Medien	3,5	1,1	62
	Werbung	3,5	,9	63
4	Personalwirtschaft	3,4	1,0	63
	Steuerrecht und Vereinsrecht	3,4	1,1	62
	Organisation der eigenen Arbeit, wie Zeit- und Stressmanagement	3,4	,9	62
	Unfall- und Sicherheitsfragen	3,4	1,2	63
5	Finanzierung	3,3	1,0	63
	Grundwissen über die Sportart(en) Ihres Vereine	3,3	1,0	62
6	Buchführung	3,2	1,2	63
7	Mitglieder-, Kundengewinnung	3,0	,8	63
	Veranstaltungsmanagement	3,0	,8	60
	Anlagenbau, Anlagen-, Gerätemanagement	3,0	,9	62
8	Entwicklung neuer Angebote und Produkte	2,9	1,0	63
	EDV	2,9	,9	52
9	Einkauf von Material und Geräten	2,8	,9	63
	Sportwissenschaft, Trainingslehre	2,8	1,2	62
	Fremdsprachen	2,8	,9	62
10	Standortwahl und Vertrieb	2,7	,8	60
11	Materialwirtschaft, Lagerhaltung	2,6	,9	63
12	Sportmedizin	2,5	1,0	62
13	Dienstleistungsproduktion	2,4	,8	61

Tab. 7: Qualifikationen

Quelle: Eigene Darstellung

4.1 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland

Auch bei der selbsteingeschätzten Bedeutsamkeit der verschiedenen Qualifikationen treten sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede auf (vgl. Abb. 16 und 17). Jedoch können auch diese Unterschiede als gering eingestuft werden, da die Mittelwerte (maximale Mittelwertdifferenz von 0,9) im Durchschnitt, wie bei den Tätigkeiten, maximal eine Kategorie voneinander entfernt liegen, was auch hier, trotz der Unterschiede, ein einheitliches Gesamtbild der beiden Gruppen entstehen lässt.

Keine Unterschiede bestehen bei den Kenntnissen von Sponsoring, bei der Budgeterstellung sowie bei Kenntnissen von Werbung. Beide Gruppen ordnen die genannten Qualifikationen der Kategorie „wichtig“ zu. Ebenfalls keine Unterschiede ergeben sich für Kenntnisse aus dem Bereich Steuer- und Vereinsrecht, Buchführung, Mitglieder- und Kundengewinnung, Entwicklung neuer Angebote, Einkauf von Material und Geräten sowie bei Fremdsprachen. Die Bedeutsamkeit dieser Qualifikationen werden von beiden Gruppen mit „teils-teils“ beurteilt. Außerdem bestehen bei den Qualifikationen in Kostenrechnung und Personalwirtschaft keine nennenswerten Unterschiede. Die genannten Qualifikationen sind zwar von den Gruppen in jeweils benachbarte Kategorien zugeordnet worden, die Differenzen der Mittelwerte sind jedoch nicht groß genug, um hier von Unterschieden sprechen zu können.

Geringfügig wichtiger sind für schwedische Sportmanager Qualifikationen aus dem Bereich Sportmedizin, Unfall- und Sicherheitsfragen, Anlagen- und Gerätemanagement, Sportwissenschaft- und Trainingslehre, Standortwahl- und Vertrieb sowie Materialwirtschaft und Lagerhaltung. In der Betrachtung der Mittelwerte der verschiedenen Qualifikationsbereiche, die für schwedische Manager wichtiger sind, fällt auf, dass diese überwiegend in der Rangfolge der Bedeutung in der unteren Hälfe zu finden sind.
Als etwas weniger wichtig als bei der deutschen Vergleichsgruppe wurden Öffentlichkeitsarbeit und Umgang mit Medien, Organisation der eigenen Arbeit, Finanzierung, Grundwissen über die Sportarten, Veranstaltungsmanagement, EDV-Kenntnisse sowie Dienstleistungsproduktion bewertet.

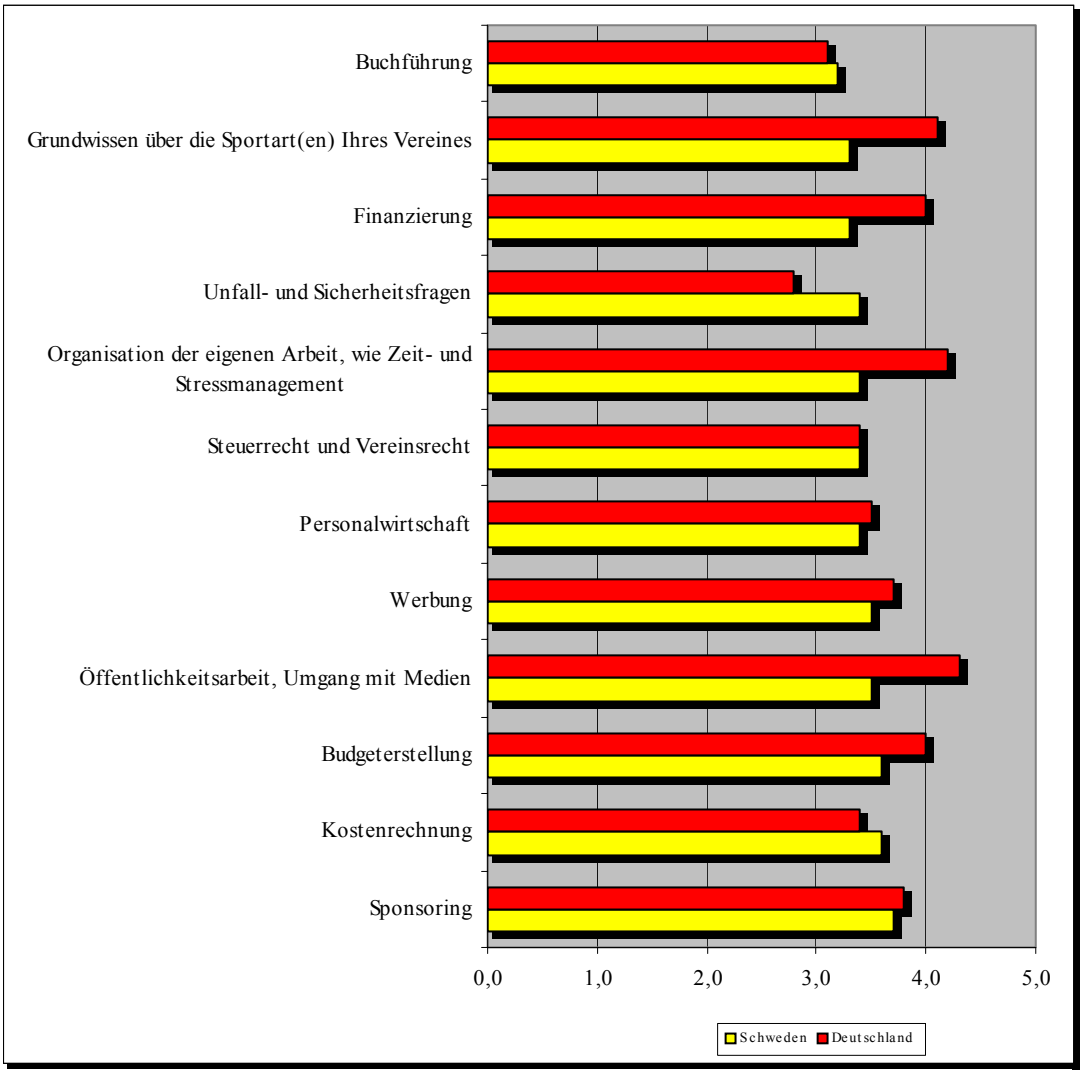


Abb. 16: Vergleich der Qualifikationen (Teil 1)

Quelle: Eigene Darstellung

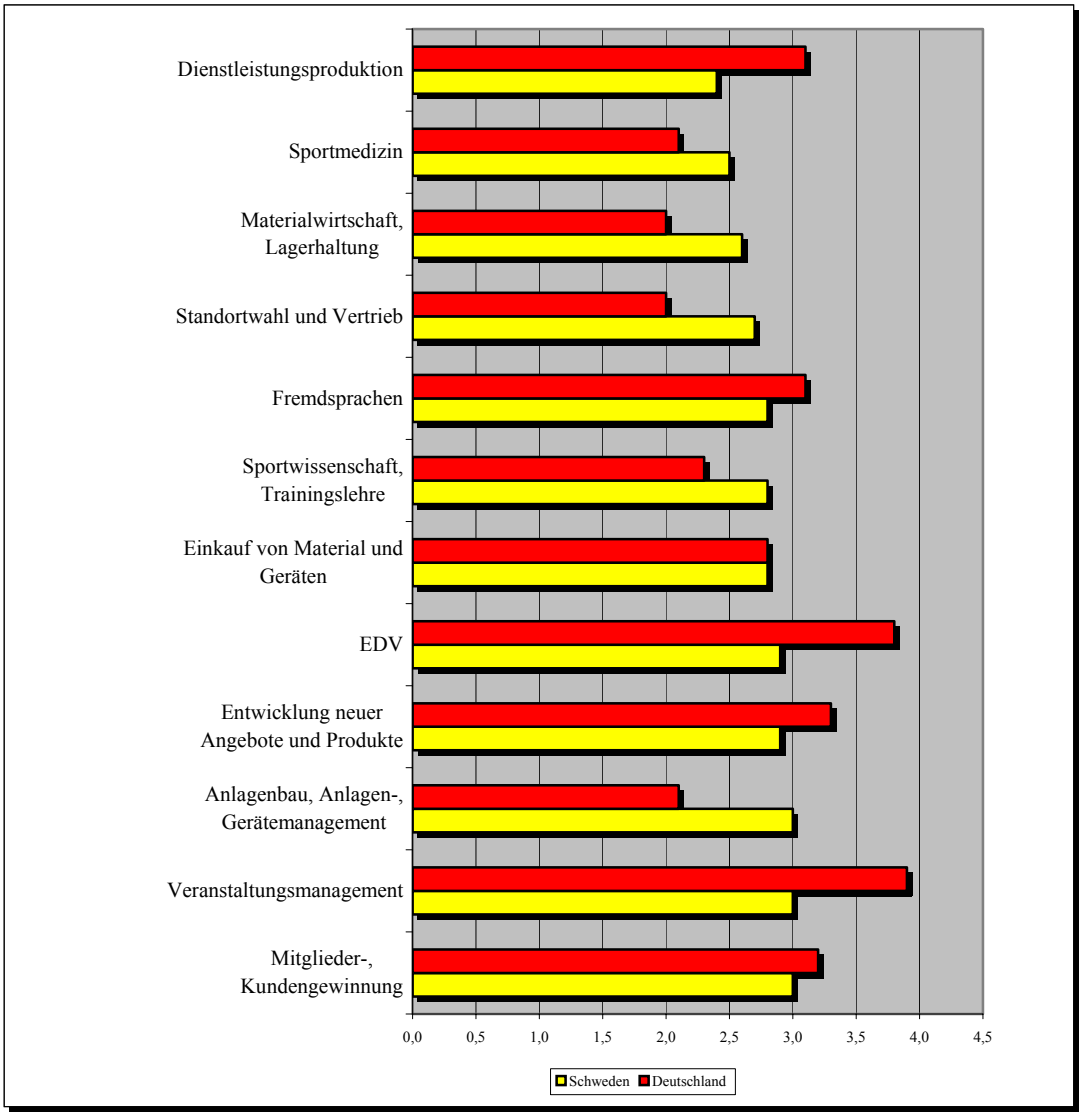


Abb. 17: Vergleich der Qualifikationen (Teil 2)

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Weiterbildungsbedarf

In der folgenden Frage (Nummer 7 im Fragebogen) wurden die Manager gebeten bis zu drei Bereiche anzugeben, in denen sie für sich selbst Weiterbildungsbedarf empfinden. Persönlich wahrgenommene Qualifikationsdefizite wurden demnach vor allem in folgenden Bereichen genannt (vgl. Abb. 18):

Am meisten Bedarf besteht nach Angaben der Befragten im Bereich der Sportökonomie (16 Nennungen). Jeweils acht Manager sehen in den drei Bereichen Finanzverwaltung, Führung sowie Management persönliches Entwicklungspotenzial. Des weiteren wurde Marketing (7 Nennungen),

Sponsoring (6 Nennungen), Selbstmanagement (5 Nennungen), Pädagogik (5 Nennungen) sowie Vereins- und Verbandsrecht (4 Nennungen) angegeben.

Immerhin 24 von 63 schwedischen Sportmanagern sehen für sich selbst überhaupt keinen Weiterbildungsbedarf.

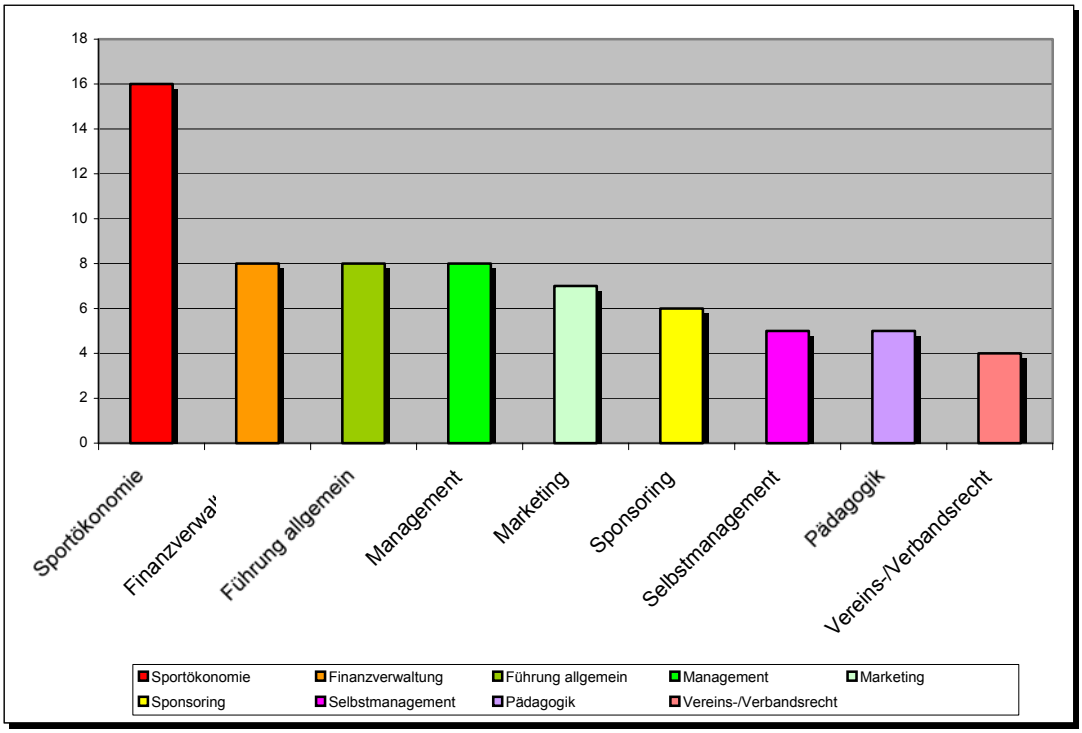


Abb. 18: Weiterbildungsbedarf (Häufigkeiten)

Quelle: Eigene Darstellung

4.3 Geforderte Qualifikationen für die Sportmanager der Zukunft

Die Befragten sollten in Frage 12 des Fragebogens einschätzen, welches Ausbildungsniveau, ihrer Meinung nach, die nächste Sportmanager-generation haben sollte? Zur Auswahl standen ein studentischer Abschluss, eine Lehre, Kurse und Weiterbildung und das überhaupt keine Ausbildung nötig wäre (vgl. Tab. 8).

33,3 Prozent der Befragten hält eine Lehre für eine optimale Vorbereitung für die zukünftige Generation an Sportmanagern. Gefolgt von Kursen und Weiterbildung (28,6 Prozent). Erstaunlicherweise halten nur 14,3 Prozent der amtierenden Sportmanager ein Studium für die bestmögliche Ausbildung und

sogar ein Einziger (1,6 Prozent) keine Ausbildung für ausreichend. Auch bei diesen Einschätzungen sollte berücksichtigt werden, dass das Sportmanagement als universitäres Programm eine neuere Entwicklung in Schweden darstellt, die möglicherweise noch nicht alle wahrgenommen haben.

Immerhin 22,2 Prozent der Befragten wissen nicht, welches Ausbildungsniveau für die Zukunft das beste wäre.

	Häufigkeit	Prozent
Lehre	***21***	***33,3***
Kurse, Weiterbildung	***18***	***28,6***
Weiß nicht	***14***	***22,2***
Studium	***9***	***14,3***
Keine Ausbildung nötig	***1***	***1,6***
Gesamt	***63***	***100,0***

Tab. 8: Ausbildungsniveau der nächsten Generation

Quelle: Eigene Darstellung

In der nächsten Frage (Nummer 13 des Fragebogens) wurde darum gebeten anzugeben, ob die zukünftigen Sportmanager eine allgemeine oder eine speziell sportorientierte Ausbildung durchlaufen sollten?

Auf diese Frage antwortetet die Mehrheit (61,9 Prozent) damit, dass eine Kombination aus allgemeiner und spezieller Ausbildung optimal wäre. Sehr verwunderlich, dass 17,5 Prozent keine Antwort auf diese Frage haben. Eine ausschließlich allgemeine Ausbildung empfehlen 14,3 Prozent, nur 6,3 Prozent eine Spezielle (vgl. Tab. 9).

Hier wird die Benötigung einer Doppelqualifikation, sowohl in allgemeiner Betriebswirtschaft als auch in einer speziellen Sportbetriebslehre, für den zukünftigen „Euro-Manager“ deutlich, da dieses Ergebnis in der deutschen Vergleichsstudie bestätigt wird (vgl. HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 2003, 157).

	Häufigkeit	Prozent
Sowohl allgemein als auch speziell	***39***	***61,9***
Weiß nicht	***11***	***17,5***
Allgemein	***9***	***14,3***
Speziell	***4***	***6,3***
Gesamt	***63***	***100,0***

Tab. 9: Allgemeine oder spezielle Ausbildung für den Sportbereich

Quelle: Eigene Darstellung

5 Rekrutierung

In der nächsten Frage (Nummer 14 im Fragebogen) wurden die Rekrutierungsgründe der befragten Sportmanager eruiert (vgl. Tab. 10). Dabei wurde wieder um eine Selbsteinschätzung (0 = nein, 1 = ja) verschiedener Kriterien (sachlich und nicht-sachlich) gebeten. Mehrfachnennungen waren möglich.

Mit einem Mittelwert von 0,51 (Anteilswert von 51 Prozent) steht „Berufserfahrung“ als ein sachliches Kriterium auf dem ersten Rang. Auf Rang zwei folgt mit einem Mittelwert von 0,40 ein nicht-sachliches Kriterium „Man kannte mich bereits“. Knapp dahinter folgt bereits „Meine Qualifikation, Ausbildung“ mit einem Anteilswert von 37 Prozent, welches wiederum ein sachliches Kriterium darstellt. Dieses Kriterium wird unter Umständen zukünftig immer wichtiger, wenn sich die Professionalisierungstendenzen in der Vereinslandschaft weiter fortsetzen. Genauso häufig wird als Rekrutierungsgrund die „ehrenamtliche Tätigkeit für den Verein“ (Anteilswert von 37 Prozent) genannt. Es bietet gerade eine ehrenamtliche Tätigkeit in einem Verein eine gute Möglichkeit die Struktur und Kultur der Organisation kennen zu lernen, um eventuell zu einem späteren Zeitpunkt in ein hauptamtliches Arbeitsverhältnis zu wechseln. Dies trägt auch zu einem besseren Verständnis möglicher Konflikte zwischen den unterschiedlichen Strukturen des Haupt- und Ehrenamtes bei. Es folgt mit „Kenntnisse über den Verein“ ein weiteres sachliches Kriterium, welches eng mit dem zuvor Genannten verbunden ist. Mit einem Anteilswert von 24 Prozent belegt

„Jemand hatte mich empfohlen“ (nicht-sachliches Kriterium) immerhin noch Rang sechs. Demzufolge wird jede vierte Stelle durch „Beziehungen“ besetzt. Die eigene Sportkarriere belegt mit einem Mittelwert von 0,11 den letzten Platz. Dies deutet darauf hin, dass Sportbezug mit Sicherheit hilfreich und auch wichtig für die Ausübung der Tätigkeit ist, jedoch auch nur in Verbindung mit professionellen Kenntnissen und Qualifikationen. Fehlende Qualifikation wäre vergleichbar mit dem Versuch ein Haus, ohne Fundament, zu bauen.

Von der Möglichkeit wichtige andere Rekrutierungsgründe anzugeben, machten sechs der Befragten gebrauch. Das eigene Engagement sehen zwei der Sportmanager als besonders wichtigen Grund bei ihrer Einstellung an. Soziale Kompetenz und Führungsqualitäten wird von jeweils einem Befragten als von entscheidender Bedeutung herausgestellt. Eine befragte Person war selber Gründer des Vereins und eine Andere bereits 25 Jahre Vereinsmitglied.

		Mittelwert	Stdabw	N
Rang 1	Meine Berufserfahrung	,51	,504	63
2	Man kannte mich bereits	,40	,493	63
3	Meine Qualifikation, Ausbildung	,37	,485	63
4	Meine ehrenamtliche Tätigkeit für den Verein	,37	,485	63
5	Meine Kenntnisse über den Verein	,35	,481	63
6	Jemand hatte mich empfohlen	,24	,429	63
7	Meine Sportkarriere	,11	,317	63

Tab. 10: Rekrutierungsgründe

Quelle: Eigene Darstellung

5.1 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland

Ein Vergleich mit den deutschen Sportmanagern bringt weitere Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu Tage und lässt folgende Schlüsse zu (vgl. Abb. 19):

Bei schwedischen Managern wird bei der Rekrutierung im Durchschnitt weniger Wert auf Berufserfahrung und die Tatsache, die einzustellende Person bereits gekannt zu haben, gelegt. Der größte Unterschied besteht jedoch darin, dass Qualifikation und Ausbildung in Deutschland nahezu doppelt so bedeutsam sind, wie in der schwedischen Vergleichsgruppe. Eine Ursache dafür könnte wiederum sein, dass Sportmanagement als universitäres Fach noch ein sehr junges Feld in Schweden darstellt, und somit eine spezielle Qualifikation und Ausbildung für die amtierenden Sportmanager noch überhaupt nicht möglich war. So wird z.B. an der Stockholmer Sporthochschule, wie auch schon an anderer Stelle erwähnt, erst seit dem Jahr 2001/02 ein Programm in Sportmanagement angeboten (vgl. Olson 2002, Vorwort).

Keine Unterschiede gibt es in den Bereichen ehrenamtliche Tätigkeit für den Verein, Vereinskenntnisse, jemand hatte mich empfohlen und der eigenen Sportkarriere.

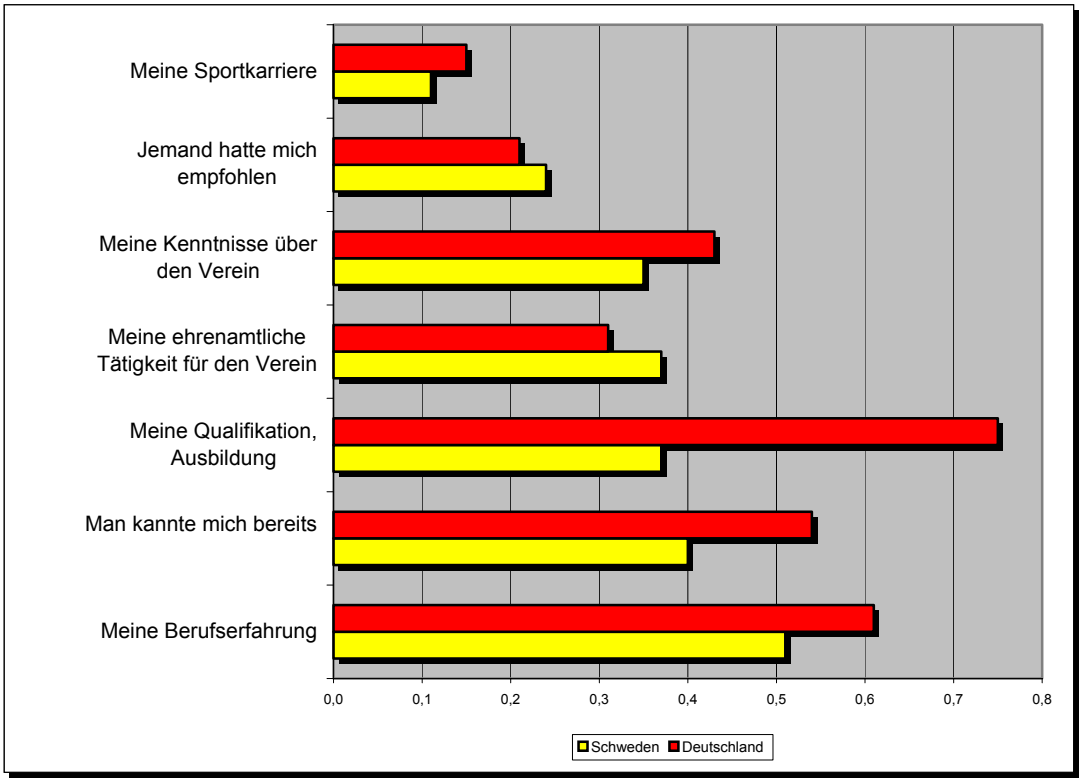


Abb. 19: Vergleich der Rekrutierungsgründe

Quelle: Eigene Darstellung

5.2 Sportbezug

Welchen Sportbezug die amtierenden Sportmanager haben, sollte mit Frage 24 des Fragebogens ermittelt werden (vgl. Tab. 11). Auch hier wurde um eine Selbsteinschätzung (0 = nein, 1 = ja) gebeten. Ebenfalls waren hier auch Mehrfachnennungen möglich.

Mit 52-prozentigem bzw. 51-prozentigem Anteilswert spielt der Sportbezug als „Führungs- und Verwaltungskraft“ und als „Breitensportler“ eine herausragende Rolle. Auf Rang 3 liegt die Tätigkeit als „Trainer/Übungsleiter“ mit einem Mittelwert von 0,30. Die Wichtigkeit des Sportbezuges in diesem Berufsfeld wird durch die Tatsache unterstrichen, dass nur 5 Prozent der Befragten keinen Sportbezug angeben. Nur die Kategorie „Leistungssportler“ schneidet mit einem Mittelwert von 0,03 noch schlechter ab.

Außerdem gaben 3 Personen noch andere Sportbezüge an. Eine war früher im Leistungssport aktiv, eine Andere arbeitet in der Kinderbetreuung und die Dritte ist nur passiv im Sport involviert, da ihr Kind Sport ausübt.

		Mittelwert	Stdabw	N
Rang 1	Führungs- oder Verwaltungskraft	,52	,503	63
2	Breitensportler	,51	,504	63
3	Trainer/Übungsleiter	,30	,463	63
4	Keinen	,05	,215	63
5	Leistungssportler	,03	,177	63

Tab. 11: Sportbezug

Quelle: Eigene Darstellung

5.3 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland

Der Vergleich bestätigt die Ergebnisse aus der Untersuchung der deutschen Vereine, nämlich dass Sportbezug unabdingbar zu sein scheint, wenn man im Verein als Sportmanager arbeiten möchte (vgl. Abb. 20). So stellen HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE (2003, 178) folgendes fest:

> „Sport ist eine Kultur mit starker Einbindungskraft. Für Sportmanager ist es daher unverzichtbar, diese Kultur zu kennen, die Sportsprache zu sprechen, Teil der sozialen Netzwerke zu sein, dazu zu gehören".

Dementsprechend geben auch in der vorliegenden Untersuchung 95 Prozent der befragten schwedischen Manager, genau wie in der Vergleichsgruppe an, einen Sportbezug zu haben. Des weiteren arbeitet, sowohl in Deutschland als auch in Schweden, gut jeder Dritte als Trainer bzw. Übungsleiter. In beiden Gruppen ist rund jeder zweite als Führungs- oder Verwaltungskraft tätig und selber im Breitensport aktiv.

Der einzige gravierende Unterschied ist darin zu erkennen, dass rund jeder zweite in der deutschen Vergleichsgruppe leistungssportlich aktiv ist (45 Prozent), während sich der Leistungssportbezug in der schwedischen Gruppe nahezu als bedeutungslos herausgestellt hat. Diese Erkenntnis ist jedoch verwunderlich, da Schweden, wie an anderer Stelle bereits erwähnt, zu den sportlichsten Nationen überhaupt zählt. Dieser große Unterschied könnte jedoch auch ein Hinweis dafür sein, dass womöglich Leistungssport in

beiden Ländern auf verschiedene Art und Weise definiert wird. Ein weiterer Grund könnte sein, dass Schweden zwar eine breite sportliche Basis hat, jedoch nur eine kleine Spitze im Höchstleistungssport.

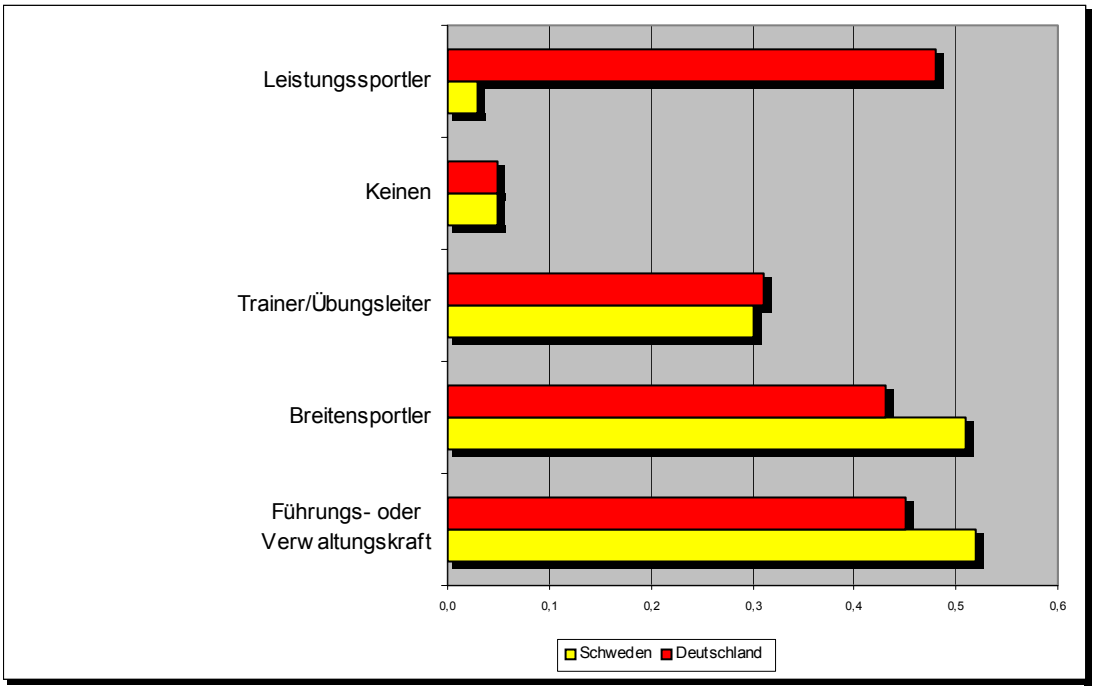


Abb. 20: Vergleich des Sportbezugs (Skalierung der X-Achse * 100 = Skalierung in Prozent)

Quelle: Eigene Darstellung

6 Zum Professionalisierungsgrad des selbstverwalteten Sports

Bei der folgenden Frage (Nummer 19 im Fragebogen) wurden die Manager gebeten aus unterschiedlichen Antwortmöglichkeiten diese auszuwählen, die ihrer Meinung nach für das Einstellen neuer bezahlter Kräfte in der Führung, Organisation oder Verwaltung ihres Vereines sprechen (0 = nicht zutreffend, 1 = zutreffend) (vgl. Tab. 12). Damit sollte erkannt werden, ob in der schwedischen Vereinsführung tendenziell, ähnlich wie in Deutschland, Professionalisierungsbedarf besteht. Einer Nachfrage nach Arbeitsplätzen sollte bestenfalls auch ein im Verhältnis stehendes Angebot gegenüberstehen. Mehrfachnennungen und überhaupt keine Argumente zu wählen waren bei dieser Frage möglich.

6.1 Argumente, die für das Einstellen neuer Hauptamtlicher sprechen

Bei der Untersuchung wurden vielfältige Gründe für das Einstellen neuer bezahlter Kräfte sichtbar und es stellte sich heraus, dass 62 Prozent der Befragten als wichtigstes Argument die knapper werdenden Finanzen ansehen. Mit diesen müsse man zukünftig wirtschaftlicher umgehen. Es werden also Sportökonomen gebraucht, die vor allem auch etwas über die Besonderheiten der Sportwirtschaft verstehen. Die zweitwichtigsten Argumente (jeweils 48 Prozent) sind aufgabenbezogen. Die Befragten geben an, dass die Aufgaben sowohl in der Menge gestiegen sind als auch Anwesenheit zu Zeiten verlangen, an denen die Ehrenamtlichen ihrem Hauptberuf nachgehen. Dieses Ergebnis verdeutlicht eine strukturelle Schwierigkeit, die viele Vereine haben. Rang 3 belegt die abnehmende Bereitschaft, ehrenamtlich zu arbeiten (Anteilswert von 46 Prozent). Eine gestiegene Mitgliederzahl belegt mit 40 Prozent Rang 4. Diese könnte nach einem breiteren und differenzierteren Sportangebot verlangen. Darüber hinaus erhöht sich natürlich auch der verwaltungstechnische Aufwand. Es folgen auf den Plätzen 5-7 die gestiegenen Ansprüche der Mitglieder (33 Prozent), die sich immer mehr als Kunde fühlen, schwerer werdende Aufgaben (25 Prozent) und die zunehmende Kooperation mit Wirtschaft, Medien und Agenturen (17 Prozent). Die Aufgaben könnten schwerer werden, weil die Finanzen knapper werden und demzufolge neue Finanzierungsquellen erschlossen werden müssten. Auf den letzten beiden Plätzen liegen die verstärkte kommerzielle Konkurrenz, vielfältige Kooperationen mit staatlichen Stellen (beide 13 Prozent) und das Angehen neuer Aufgaben (10 Prozent). Das die kommerzielle Konkurrenz durchschnittlich nicht so eine große Bedeutung zu spielen scheint könnte mit der schon diskutierten Konkurrenzlosigkeit der Vereine begründet werden, die im nördlichen Teil des Landes liegen.

Zwei der Befragten gaben weitere Argumente an. Einer spricht, für den Fall der Einstellung neuer bezahlter Kräfte, von einer besseren Vereinsführung und der Andere von wirksamerer Sponsorenaquise und somit von einer wichtigen Finanzierungsquelle.

		Mittelwert	Stdabw	N
Rang 1	Es muss wirtschaftlicher mit den knappen Finanzen umgegangen werden	,62	,490	63
2	Vorhandene Aufgaben sind in der Menge gestiegen	,48	,503	63
	Die Aufgaben verlangen Anwesenheit zu Zeiten, wo unsere Ehrenamtlichen arbeiten müssen	,48	,503	63
3	Die Bereitschaft, ehrenamtlich zu arbeiten, nimmt ab	,46	,502	63
4	Die Mitgliederzahl ist gestiegen	,40	,493	63
5	Die Ansprüche der Mitglieder sind gestiegen	,33	,475	63
6	Vorhandene Aufgaben sind in den inhaltlichen Anforderungen gestiegen	,25	,439	63
7	Wir kooperieren zunehmend mit Wirtschaft, Medien, Agenturen usw.	,17	,383	63
8	Wir müssen uns mit einer verstärkten kommerziellen Konkurrenz auseinandersetzen	,13	,336	63
	Unsere vielfältigen Kooperationen mit staatlichen Stellen erfordern eine bezahlte Kraft	,13	,336	63
9	Neue Aufgaben sollen angegangen werden	,10	,296	63

Tab. 12: Argumente für das Einstellen neuer bezahlter Kräfte

Quelle: Eigene Darstellung

6.2 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland

Im Vergleich zu der deutschen Gruppe zeigen sich drei Gemeinsamkeiten und acht Unterschiede (vgl. Abb. 21):

Keine oder nur sehr geringe Unterschiede bestehen bei den Einschätzungen, dass die vielfältigen Kooperationen eine bezahlte Kraft erfordern würden, dass die Mitgliederzahl gestiegen sei und dass die Aufgaben Anwesenheit zu Zeiten verlangen, in denen die ehrenamtlichen Mitarbeiter nicht zur Verfügung stehen würden.

Ein Unterschied besteht demgegenüber in der Auffassung, dass man mit den knappen Finanzen wirtschaftlicher umgehen müsse. Während 62 Prozent der befragten schwedischen Sportmanager dieses Argument angeben, wird es von nur 41 Prozent der Vergleichsgruppe bestätigt. Die Differenz von 21

Prozent könnte auf einen hohen Bedarf an Professionalität im Management schwedischer Vereine hindeuten. Auch die deutschen Manager vertreten großenteils die Auffassung, dass es sinnvoll wäre in ein effizienteres Management zu investieren, um in Folge dessen Geld zu sparen (vgl. HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 2003, 247). Aus der deutschen Vergleichsstudie geht folgendes hervor:

> „Und ein weiterer Professionalisierungsdruck entsteht dadurch, dass die Gelder knapper werden. Man muss eben mit den vorhandenen Geldern professioneller umgehen, also Einsatz der Mittel und Rückwirkungen der Mittel muss einfach wesentlich effektiver werden“ (ebd., 248).

Mit Hilfe einer innovativen Idee schaffen es die Mitglieder der schwedischen Sportbewegung, die verringerten öffentlichen Zuschüsse zu kompensieren. Die Verkaufserlöse von Lotterie-Tickets stellt für die schwedische Sportbewegung eine Geldquelle dar, deren Finanzierungsanteil[26] mittlerweile bei 18 Prozent liegt:

> „Just about every week throughout the year, rain or shine, representatives of sports clubs are out selling lottery tickets for the voluntary movements' own lottery, BingoLotto. For many clubs the income from this lottery has compensated for the reduced public grants and has made a major contribution in helping them to maintain the scale of their activities. This popular game is marketed by means of a very popular television programme which sends the draw at peak viewing time. BingoLotto is today the second largest individual game in the country with about eleven per cent of the betting market“ (ebd., 11).

In gleicher Weise wird ein Unterschied in der Aussage, dass die vorhandenen Aufgaben in der Menge gestiegen seien, sichtbar. Während dieses Aufgabenwachstum als Ursache für den Bedarf nach mehr Hauptamt von 48 Prozent der schwedischen Gruppe eingeschätzt, wird dieses Argument von 35 Prozent der Befragten in der Vergleichsgruppe hervorgebracht. Nach Aussage der Befragten nimmt die Bereitschaft ehrenamtlich zu arbeiten in Schweden in geringerem Maße ab als in Deutschland (46 versus 68 Prozent). Eine ähnliche Situation wird für das Argument, dass vorhandene Aufgaben in den inhaltlichen Anforderungen

[26] vgl. Abb. 3

gestiegen seien, sichtbar (25 versus 51 Prozent). Mit 17 Prozent um 20 Prozent geringer wird die zunehmende Kooperation mit kommerziellen Organisationen (Wirtschaft, Medien, Agenturen usw.) von der schwedischen Gruppe, als Grund für erhöhten Bedarf nach mehr Hauptamtlichkeit, eingestuft. Diese Ergebnis ist wenig verwunderlich, da sich viele Vereine in Schweden (im Durchschnitt betrachtet), nicht mit so einer großen Konkurrenz auseinandersetzen müssen, wie in Deutschland. So sind, gerade in Nordschweden, die Menschen häufig schon zufrieden, wenn sie überhaupt ein adäquates Angebot in ihrer Nähe vorfinden. Demzufolge sind diese Vereine im speziellen auch weniger darauf angewiesen, mit beispielsweise professionellen Agenturen zusammenzuarbeiten, um beispielsweise ihre Internetpräsenz optimieren oder ein spezielles Marketing-Konzept erstellen zu lassen. Dazu passt auch das nächste Argument, nämlich dass sich die schwedischen Sportmanager der Selbsteinschätzung nach (13 Prozent) mit einer etwas geringeren kommerziellen Konkurrenz, als die Vergleichsgruppe (29 Prozent), auseinandersetzen müssten. Der letzte Unterschied liegt in dem Argument, dass neue Aufgaben angegangen werden müssten. Hier liegt die schwedische Gruppe mit 10 Prozent um 46 Prozent hinter der deutschen Gruppe, in der 56 Prozent aller Befragten den erhöhten Bedarf nach Hauptamtlichen in Aufgabeninnovationen begründet sehen.

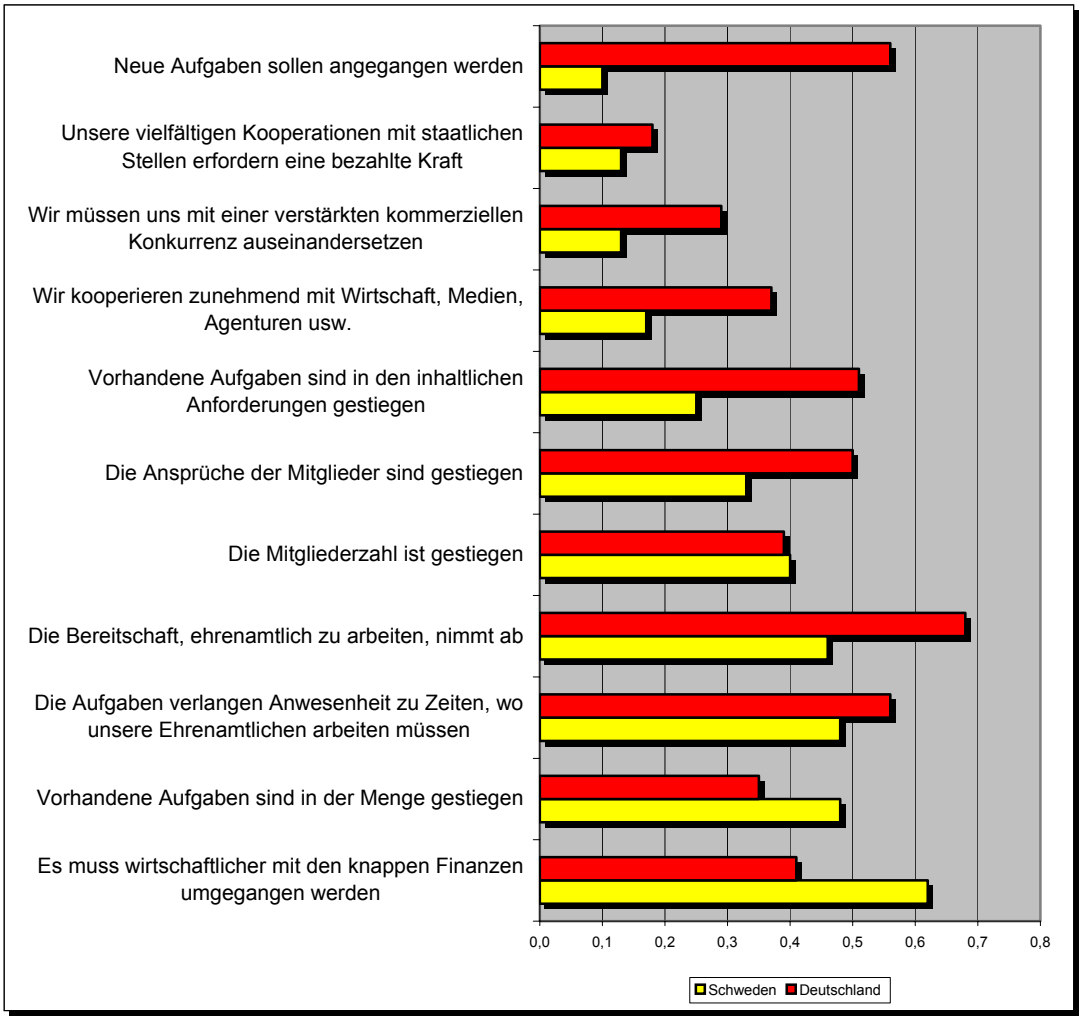


Abb. 21: Vergleich der Argumente, die für die Einstellung (neuer) bezahlter Kräfte sprechen

Quelle: Eigene Darstellung

6.3 Argumente, die gegen das Einstellen neuer Hauptamtlicher sprechen

Bei Frage Nummer 20 wurde nach Argumenten gefragt, die gegen das Einstellen neuer bezahlter Kräfte sprechen (vgl. Tab. 13). In der Literatur (z.B. HEINEMANN/SCHUBERT 1994) werden sogenannte „Grenzen“ beschrieben, die dem sogenannten „Druck“ zu mehr Hauptamt gegenüberstehen und die somit verhindern, dass trotz des eigentlichen Bedarfs keine (neuen) Hauptamtliche eingestellt werden. Das Argument, dass es den Mitgliedern zu teuer sei liegt auf Rang 1. 63 Prozent der befragten Sportmanager geben dieses Argument an. Mit großem Abstand, mit 41 Prozent Rückstand, folgt die Zerstörung der Motivation, unbezahlt zu arbeiten (22 Prozent). Die Aussage „Es ist nicht finanzierbar“ (16 Prozent)

liegt auf Rang 3. Knapp gefolgt von „Wichtige Aufgaben sind nicht delegierbar“ (14 Prozent), „Es rechnet sich nicht“ (13 Prozent) und „Probleme, qualifizierte Bewerber zu finden“ (11 Prozent). Abgeschlagen auf dem letzten Rang liegt, das Ehrenamtliche den Verlust von Einfluss fürchten. Dieses Argument geben gerade mal 5 Prozent der Befragten an.

		Mittelwert	Stdabw	N
Rang 1	Ist den Mitgliedern zu teuer	,63	,485	63
2	Zerstört die Motivation, unbezahlt zu arbeiten	,22	,419	63
3	Ist nicht finanzierbar	,16	,368	63
4	Wichtige Aufgaben sind nicht delegierbar	,14	,353	63
5	Es rechnet sich nicht	,13	,336	63
6	Probleme, qualifizierte Bewerber zu finden	,11	,317	63
7	Ehrenamtliche fürchten den Verlust von Einfluss	,05	,215	63

Tab.13: Argumente gegen das Einstellen neuer bezahlter Kräfte

Quelle: Eigene Darstellung

6.4 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland

Im Vergleich werden überwiegend Gemeinsamkeiten sichtbar, als Begründung dafür, dass keine neuen bezahlten hauptamtliche Mitarbeiter eingestellt werden sollen (vgl. Abb. 22):

Beide Gruppen vertreten fast gleichermaßen die Auffassung, dass das Einstellen neuer Hauptamtlicher die Motivation unbezahlt zu arbeiten zerstören würde, dass wichtige Aufgaben nicht delegierbar seien, dass es sich nicht rechnen würde, dass es Probleme geben würde qualifizierte Bewerber zu finden und dass die Ehrenamtlichen den Verlust von Einfluss fürchten würden.

Auf den ersten Blick ergeben die Untersuchungsergebnisse größere Unterschiede in den Argumenten, dass es den Mitgliedern zu teuer sei und dass es nicht finanzierbar sei. Dem ersten Argument „Ist den Mitgliedern zu

teuer“ stehen 63 Prozent der schwedischen, 39 Prozent der deutschen Gruppe gegenüber. Die zweite Aussage „Ist nicht finanzierbar“ wird in geringerem Maße von der schwedischen (16 Prozent) als von der deutschen Gruppe (82 Prozent) vertreten. Beide Argumente beziehen sich letztendlich auf die Finanzierung und hierbei wird deutlich, dass die schwedische Finanzsituation geringfügig besser zu sein scheint, als sie sich in Deutschland darstellt. Dies könnte auch damit begründet werden, dass die Bereitschaft ehrenamtlich zu arbeiten in Schweden in geringerem Maße abnimmt als in Deutschland. Schon aus der schwedischen Sportbewegung geht hervor, dass der schwedische Sport ohne das ehrenamtliche Engagement nicht zu finanzieren wäre.

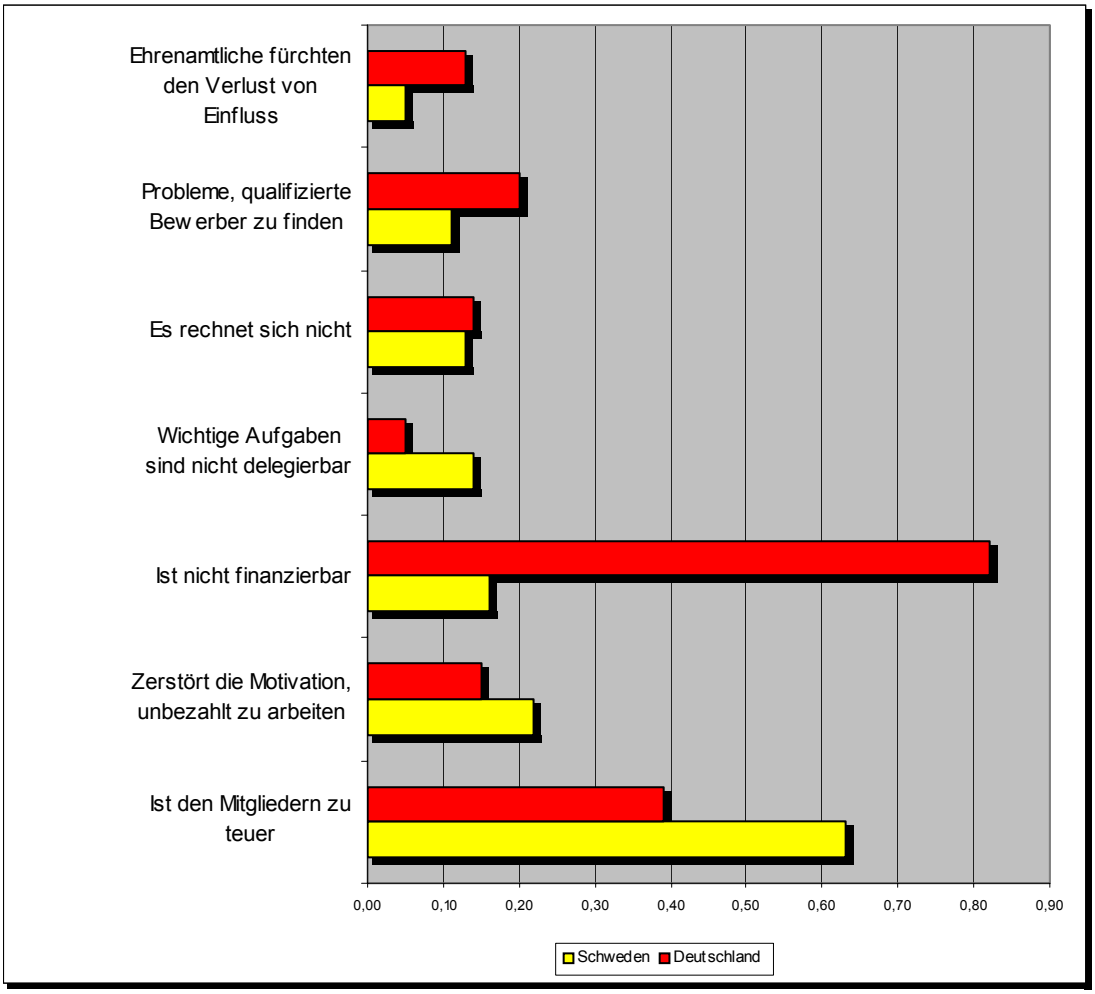


Abb. 22: Vergleich der Argumente, die gegen das Einstellen (neuer) bezahlter Kräfte sprechen

Quelle: Eigene Darstellung

7 Ziele, Organisationsformen und Rahmenbedingungen

Bei der nächsten Frage (Nummer 9 im Fragebogen) wurde eine Bewertungsskala zwischen eins und fünf vorgegeben (1 = „stimme nicht zu“, 5 = „stimme sehr stark zu“), mit dieser die befragten Sportmanager gebeten wurden, jede einzelne Aussage zu beurteilen. Mit dieser Frage sollten vor allem Ergebnisse in Hinblick auf Ziele, Organisationsformen und Rahmenbedingungen der schwedischen Vereine ermittelt werden (vgl. Tab. 14).

Die größte Zustimmung erhielten die beiden Aussagen „Das letztendlich Entscheidende ist der finanzielle Erfolg unseres Vereines“ und „Wir müssen uns an den Wünschen derzeitiger und potenzieller Kunden orientieren“ (jeweils mit Mittelwert von 3,7) im Bereich „stimme stark zu“.

Es folgen auf den Rängen 2 bis 5 Aussagen im Bewertungsbereich „teils-teils“. Diese sind „Unsere Aktivitäten werden immer wieder auf ihre Kosten und Nutzen hin überprüft“ (Mittelwert von 3,2), „Pflichten und Rechte des einzelnen Mitarbeiters sind genau geklärt“ (Mittelwert von 2,9), „Vieles muss improvisiert werden“ (Mittelwert von 2,9) und „Unsere Geldgeber verlangen genaue Rechenschaft über die Verwendung der Mittel“ (Mittelwert von 2,7).

Daran folgen auf den Rängen 6 bis 9 „Unsere Ziele sind schwer messbar“ (Mittelwert von 2,4), „Unsere Finanzen werden immer knapper“ (Mittelwert von 2,2) und „Unser Verein muss wie ein erwerbswirtschaftlicher Betrieb geführt werden“ (Mittelwert von 1,8) im Bereich der geringen Zustimmung. Auf dem letzten Platz folgt, ebenfalls im Bereich der geringen Zustimmung, „Entscheidungen dauern bei uns lange“ (Mittelwert von 1,7).

		Mittelwert	Stdabw	N
Rang 1	Das letztlich Entscheidende ist der finanzielle Erfolg unseres Vereines	*3,7*	*1,0*	*63*
	Wir müssen uns an den Wünschen derzeitiger und potenzieller Kunden (Zuschauer, Sponsoren usw.) orientieren	*3,7*	*1,1*	*63*
2	Unsere Aktivitäten werden immer wieder auf ihre Kosten und Nutzen hin überprüft	*3,2*	*1,1*	*61*
3	Pflichten und Rechte des einzelnen Mitarbeiters sind genau geklärt	*2,9*	*1,0*	*58*
	Vieles muss improvisiert werden	*2,9*	*,9*	*62*
4	Um meine Arbeit zu erledigen, muss ich des öfteren Entscheidungen treffen, für die ich eigentlich nicht zuständig bin	*2,8*	*1,2*	*62*
5	Unsere Geldgeber verlangen genaue Rechenschaft über die Verwendung der Mittel	*2,7*	*1,1*	*63*
6	Unsere Ziele sind schwer messbar	*2,4*	*1,0*	*62*
7	Unsere Finanzen werden immer knapper	*2,2*	*1,1*	*63*
8	Unser Verein muss wie ein erwerbswirtschaftlicher Betrieb geführt werden	*1,8*	*1,0*	*58*
9	Entscheidungen dauern bei uns lange	*1,7*	*,9*	*63*

Tab. 14: Ziele, Organisationsform und Rahmenbedingungen

Quelle: Eigene Darstellung

7.1 Vergleich zum selbstverwaltendem Sport in Deutschland

Bei der vorgenommen Einstufung der verschiedenen Aussagen werden sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen der deutschen und der schwedischen Gruppe sichtbar (vgl. Abb. 23):

Gemeinsamkeiten liegen in der Kundenorientierung, in der Aussage, dass die Aktivitäten immer wieder auf ihre Kosten und Nutzen hin überprüft würden, dass vieles improvisiert werden müsste, dass der Manager des öfteren Entscheidungen zu treffen habe, für die er eigentlich nicht zuständig sei und dass die Organisationsziele schwer messbar wären.

Der erste Unterschied liegt hingegen in der Aussage „Das letztlich entscheidende ist der finanzielle Erfolg unseres Vereins“. Hier liegt die durchschnittliche Zustimmung der schwedischen Gruppe mit 3,7 im Bereich „stark“, während die deutschen Manager die Aussage durchschnittlich mit nur 2,8 im Bereich „teils-teils“ bewerten.

Etwas weniger Zustimmung als die Vergleichsgruppe (Mittelwert von 3,4) vergeben die schwedischen Sportmanager (Mittelwert von 2,9) für das Argument, dass die Pflichten und Rechte des einzelnen Mitglieds genau geklärt seien. Auch das Argument „Unsere Geldgeber verlangen genaue Rechenschaft über die Verwendung der Mittel“ stößt bei der schwedischen Gruppe (Mittelwert von 2,7) auf geringere Zustimmung, als bei den deutschen Sportmanagern (Mittelwert von 3,6).

Ein sehr starker Unterschied besteht in dem Ergebnis, dass die Finanzen, nach Angaben der Befragten, im Vergleich mit der durchschnittlichen finanziellen Situation in Deutschland, in schwedischen Vereinen in bedeutend geringerem Maße knapp würden. Die deutsche Gruppe bewertet die Aussage in der Kategorie „gering“, während sie durchschnittlich von der Vergleichsgruppe in die Kategorie „starke Zustimmung“ belegt wird. Dies könnte zum einen an der Erschließung von Ressourcen durch den Verkauf von Tickets für das beliebte schwedische Spiel „Bingo-Lotto“ (vgl. Abb. 3 und Seite 74) liegen. Gerade durch diesen Ticketverkauf haben die schwedischen Vereinsmitglieder einen effektiven Weg gefunden, die geringer werdenden staatlichen Subventionen auszugleichen. Zum anderen wird wiederum die hohe Bedeutsamkeit des Ehrenamtes im schwedischen Sport bestätigt und das es in Schweden auch heutzutage noch eine größere Begeisterungsfähigkeit für ehrenamtliche Tätigkeiten zu geben scheint. Wenn diese Bereitschaft in Schweden nicht so ausgeprägt wäre, hätten die schwedischen Manager mit hoher Wahrscheinlichkeit auch die Aussage „Unser Verein muss wie ein erwerbswirtschaftlicher Betrieb geführt werden“ in höherem Maße zugestimmt. Auch hier bewertet die schwedische Gruppe im Bereich „geringer Zustimmung“ (Mittelwert von 1,8), während die Vergleichsgruppe in der Kategorie „starke Zustimmung“ (Mittelwert von 3,9) liegt.

Der letzte Unterschied besteht darin, dass es nach Angabe der Befragten, in schwedischen Vereinen schnellere Entscheidungsprozesse zu geben scheint. Dies könnte unter Umständen mit dem geringerem bürokratischen Aufwand gegenüber den deutschen Vereinen zusammenhängen.

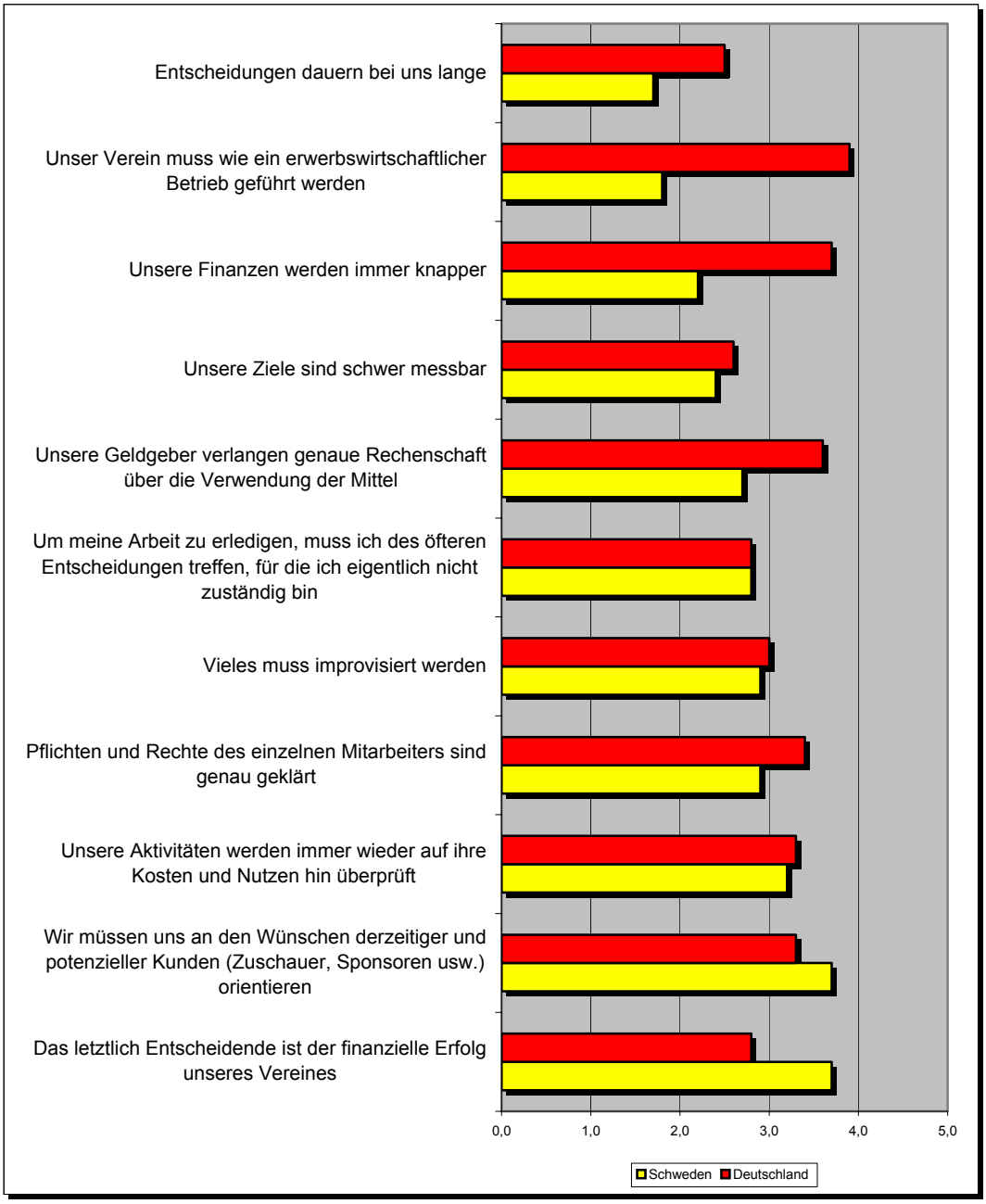


Abb. 23: Vergleich der Ziele, Organisationsform und Rahmenbedingungen

Quelle: Eigene Darstellung

8 Hauptamtliche und Führungsaufgaben

In der folgenden Frage (Nummer 11 im Fragebogen) wurden die Befragten gebeten anzugeben, wie in ihrem Verein die Aufgabe eines bezahlten Geschäftsführers im Verhältnis zum ehrenamtlichen Vorstand geregelt sein sollte (vgl. Tab. 15). Dabei konnten sie sich zwischen sechs Antwortmöglichkeiten entscheiden:

Eine rein ehrenamtliche Führung, ohne bezahlten Geschäftsführer, befürworten 34,9 Prozent der Befragten. 18 Prozent bevorzugen eine kooperative Führung, bei der der bezahlte Geschäftsführer gemeinsam mit dem ehrenamtlichen Vorstand die langfristige Politik bestimmt. Auf Rang 3, mit 19 Prozent, liegt die Regelung, dass der Geschäftsführer das Tagesgeschäft eigenständig leiten sollte, ohne jedoch an weitreichenden Entscheidungen beteiligt zu werden. Verwunderlich ist, dass 9,5 Prozent der Befragten die Frage mit „weiß nicht“ beantworten. 4,8 Prozent wollen den bezahlten Geschäftsführer nur als unterstützende Kraft, als Erfüllungsgehilfe, ohne selbstständige Entscheidungsbefugnis, einstellen. Auf dem letzten Platz rangiert mit 3,2 Prozent das Modell, bei dem der bezahlte Geschäftsführer den Verein leitet und der ehrenamtliche Vorstand lediglich als Aufsichtsrat fungiert.

		Häufigkeit	Prozent
Rang 1	Ohne bezahlten Geschäftsführer, rein ehrenamtlich	*22*	*34,9*
2	Geschäftsführer bestimmt gemeinsam mit dem ehrenamtlichen Vorstand	*18*	*28,6*
3	Geschäftsführer leitet Tagesgesch. innerhalb vorgegebenen Rahmen	*12*	*19,0*
4	Weiß nicht	*6*	*9,5*
5	Geschäftsführer führt aus, was ihm der Vorstand aufgibt	*3*	*4,8*
6	Geschäftsführer bestimmt Vereinspolitik. Vorstand als Aufsichtsrat	*2*	*3,2*
	Gesamt	*63*	*100,0*

Tab. 15: Häufigkeitsverteilung für Regelung der Aufgaben des Geschäftsführers im Verhältnis zum ehrenamtlichen Vorgesetzten

Quelle: Eigene Darstellung

9 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Ausblick

Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit war die Erforschung des Berufsfeldes schwedischer Sportvereinsmanager mit Hilfe quantitativer Forschungsmethoden. Dabei wurden die schwedischen Sportsvereinsmanager mit deutschen Managern aus dem selbstverwaltenden Sport verglichen. Bislang wurde eine vergleichbare Studie noch nicht durchgeführt. Die Untersuchung reiht sich in die vom Institut für Sportökonomie und Sportmanagement durchgeführten Berufsfeldforschung ein und hat explorativen Charakter, da sie eine sich erst jetzt entwickelnde Berufsgruppe aus dem europäischen Ausland zum Vergleich heranzieht. Bei dem durchgeführten Vergleich werden verstärkt Gemeinsamkeiten und Unterschiede der jeweiligen Sportmanager im Bereich der Tätigkeiten, Qualifikationen und Rekrutierungswege untersucht und mögliche Erklärungsansätze diskutiert. Die Studie versucht einen kleinen Beitrag auf dem Weg zu einer gemeinsamen universitären Sportmanagementausbildung in Europa zu leisten. Da die Stichprobe mit N = 63 nicht sehr groß ist, kann bei den Ergebnissen kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden. Es ist aber davon auszugehen, dass es sich um typische Ergebnisse für die schwedische Vereinslandschaft handelt.

Der typische schwedische Sportmanager der hier vorgestellten Untersuchung ist männlich und 50,5 Jahre alt. Er ist Vorstandsmitglied und in 78 Prozent der Fälle ehrenamtlich tätig. In dem von ihm mitgeführten Verein sind 946 Mitglieder aktiv. Breitensport spielt in seinem Verein zu 88,8 Prozent eine wichtige Rolle. Der Verein wird von 61 ehrenamtlichen Kräften unterstützt und beschäftigt sieben bezahlte Mitarbeiter. Der Manager arbeitet neben seiner ehrenamtlichen Vereinstätigkeit in vielen Fällen vorzugsweise in einem Angestelltenverhältnis oder hat dieses vor seiner hauptamtlichen Vereinstätigkeit bekleidet. Etwa die Hälfte der Manager sind Akademiker. Nur drei Manager haben eine Ausbildung mit sportpädagogischem Bezug absolviert und nur vierzehn eine allgemein betriebswirtschaftliche bzw. kaufmännische. Eine speziell sportökonomische Ausbildung hat keiner der Sportmanager durchlaufen.

Bei der Betrachtung der tatsächlichen Tätigkeiten, die schwedische Sportvereinsmanager ausüben, wird MINTZBERG in seiner Annahme bestätigt, dass die klassischen Managementfunktionen Analysieren, Planen, Organisieren, Führen und Kontrollieren nicht ausreichen, um die tatsächlichen Tätigkeiten von Managern zu beschreiben (vgl. HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 1999, 121; HOVEMANN/KAISER/SCHÜTTE 2003, 39; Kaiser 2005, 155). Wichtige Tätigkeiten sind darüber hinaus auch Außendarstellung, Kultivieren von Beziehungen, Informationsaufgaben und zwischenmenschliche Kommunikation (vgl. HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 1999, 121). Die vielseitigen Tätigkeiten verdeutlichen die Komplexität der Anforderungen an die Manager, da neben ökonomischen- und sportlichen- auch „disziplinübergreifende“ Aufgaben zu bewältigen sind. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass der zukünftige „Euro-Manager“ in beiden Ländern ein einheitliches Aufgabenfeld mit gleichen Schwerpunkten und nur geringen Unterschieden vorfindet.

Den Begriff „Schlüsselqualifikation“ definieren verschiedene Wissenschaftler auf verschiene Art und Weise (vgl. u.a. BRATER/BÜCHELE 1991; CHALCHERA/WEBER 1992; SCHMIEL 1988). In der vorliegenden Untersuchung sind damit Qualifikationen gemeint, die sehr stark zur Arbeitsbewältigung beitragen, ohne dass sie durch kurzfristige technische oder andere Innovationen hinfällig würden (vgl. MERTENS 1974; STANGEL-MESEKE 1994).
Die wichtigsten Schlüsselqualifikationen sind bei den schwedischen Sportvereinsmanagern „Engagement“, „Teamfähigkeit“ sowie „Soziale Kompetenz“. Gerade weil viele Vereine eine so sensible Organisationsstruktur zwischen Haupt- und Ehrenamt aufweisen, konnten diese Ergebnisse durchaus erwartet werden. Weniger wichtig sind die Schlüsselqualifikationen „Belastbarkeit“ sowie „Weiterentwicklung des Angebots“.

Bei den schwedischen Sportvereinsmanagern hat sich „Sponsoring“ als die wichtigste Qualifikation herausgestellt. Dies ist wegen der hohen Bedeutung für die Finanzierung der Sportvereine nicht verwunderlich. Der Anteil, den Sponsoren an der Finanzierung schwedischer Vereine haben, liegt bei rund neun Prozent (vgl. http://www.vocasport.net 18.05.05).

Es folgen mit geringem Abstand „Kostenrechnung“ und die „Budgeterstellung“. Ebenfalls noch wichtig sind die „Öffentlichkeitsarbeit“, der „Umgang mit Medien“ und die „Werbung“. Die Sportmanager müssen im Durchschnitt, zumindest zum Teil noch, über eine Doppelqualifikation verfügen. Diese beinhaltet, sowohl ein Grundwissen über die Sportarten, sportwissenschaftliches und sportmedizinisches Spezialwissen, als auch Fähigkeiten der Management- und einer speziellen Betriebswirtschaftslehre. Die vielseitigen Qualifikationsanforderungen verdeutlichen wiederum die Komplexität der Aufgabe, die die Sportmanager zu bewältigen haben sowie die hohen Anforderungen, die an die ausbildenden Institutionen gestellt werden, da Fachkenntnisse sowohl im wirtschaftlichen als auch im sportwissenschaftlichen Bereich benötigt werden. Die Unterschiede, die beim Vergleich aufgetreten sind, können als gering eingestuft werden, so dass sich für den möglichen „Euro-Manager“ insgesamt ein homogenes Anforderungsprofil abzeichnet.

Bei der Frage nach den Rekrutierungskriterien hat sich gezeigt, dass die Manager „Berufserfahrung“, „Man kannte mich bereits“ und „Meine Qualifikation, Ausbildung“ als wichtigste Zugangsvoraussetzungen eingestuft haben. Da entsprechende Sportmanagementprogramme erst seid wenigen Jahren angeboten werden, sollte jedoch darauf hingewiesen werden, dass die amtierenden Manager kein spezielles sportökonomisches Wissen erworben haben. Es ist sehr wahrscheinlich, dass viele Fähigkeiten im Rahmen der Tätigkeiten selbst gelernt werden und das Verhaltensweisen und Qualifikationen aus den jeweiligen „Berufssparten“ auf die Vereine übertragen werden. Dies ist jedoch sehr kritisch zu betrachten. Sehr hilfreich scheint für den Berufseinstieg auch eine „ehrenamtliche Tätigkeit für den Verein“ zu sein. Es bietet gerade eine ehrenamtliche Tätigkeit eine gute Möglichkeit, die Organisationsstruktur und -kultur der Organisation kennen zu lernen, um eventuell zu einem späteren Zeitpunkt in ein hauptamtliches Arbeitsverhältnis zu wechseln. Dies trägt auch zu einem besseren Verständnis möglicher Konflikte zwischen den unterschiedlichen Strukturen des Haupt- und Ehrenamtes bei. Ein weiteres Ergebnis ist, dass jede vierte Stelle durch „Beziehungen“ besetzt wird. Unabdingbar für eine Einstellung in

einem Sportverein scheint der Sportbezug des Bewerbers zu sein. Nur 5 Prozent der Befragten geben an keinen Sportbezug zu haben. Der Vergleich bestätigt die Ergebnisse aus der Untersuchung der deutschen Vereine. So stellen HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE (2003, 178) folgendes fest:

> „Sport ist eine Kultur mit starker Einbindungskraft. Für Sportmanager ist es daher unverzichtbar, diese Kultur zu kennen, die Sportsprache zu sprechen, Teil der sozialen Netzwerke zu sein, dazu zu gehören".

Der Professionalisierungsgrad der Tätigkeit von schwedischen Sportvereinsmanagern ist bisher nicht sehr groß. Bei der Untersuchung wurden vielfältige Gründe für das Einstellen neuer bezahlter Kräfte sichtbar und es stellte sich heraus, dass die Befragten als wichtigstes Argument die knapper werdenden Finanzen ansehen. Mit diesen müsse man zukünftig wirtschaftlicher umgehen. Es werden also Sportökonomen gebraucht, die vor allem auch etwas über die Besonderheiten der Sportwirtschaft verstehen. Die Befragten geben weiterhin an, dass die Aufgaben sowohl in der Menge gestiegen sind als auch Anwesenheit zu Zeiten verlangen, an denen die Ehrenamtlichen ihrem Hauptberuf nachgehen. Dieses Ergebnis verdeutlicht eine strukturelle Schwierigkeit, die viele Vereine haben. Von Bedeutung ist auch die abnehmende Bereitschaft, ehrenamtlich zu arbeiten. Eine angegebene gestiegene Mitgliederzahl könnte nach einem breiteren und differenzierteren Sportangebot verlangen. Darüber hinaus erhöht sich natürlich auch der verwaltungstechnische Aufwand. Es folgen als Argumente die gestiegenen Ansprüche der Mitglieder, die sich immer mehr als Kunde fühlen, schwerer werdende Aufgaben und die zunehmende Kooperation mit Wirtschaft, Medien und Agenturen. Die Aufgaben könnten schwerer werden, weil die Finanzen knapper werden und demzufolge neue Finanzierungsquellen erschlossen werden müssten. Geringere Bedeutung scheinen die verstärkte kommerzielle Konkurrenz, vielfältige Kooperationen mit staatlichen Stellen und das Angehen neuer Aufgaben zu haben. Das die kommerzielle Konkurrenz durchschnittlich nicht so eine große Bedeutung zu spielen scheint, könnte mit der Konkurrenzlosigkeit der Vereine begründet werden, die im nördlichen Teil des Landes liegen. Demgegenüber werden Gründe deutlich, die gegen das Einstellen neuer bezahlter Kräfte sprechen.

In der Literatur (z.B. HEINEMANN/SCHUBERT 1994) werden sogenannte „Grenzen“ beschrieben, die dem sogenannten „Druck“ zu mehr Hauptamt gegenüberstehen und die somit verhindern, dass trotz des eigentlichen Bedarfs keine (neuen) Hauptamtlichen eingestellt werden. Das Argument, dass es den Mitgliedern zu teuer sei ist von höchster Bedeutung. Mit großem Abstand folgt die Einschätzung, dass die Einstellung von Hauptamtlichen die Motivation unbezahlt zu arbeiten, zerstören würde. Die Aussage „Es ist nicht finanzierbar“ folgt auf Rang 3.

Bei den Organisationszielen hat sich der finanzielle Erfolg der Vereine als sehr bedeutsam herausgestellt. Dieses Ziel könne man nur durch eine starke Kundenorientierung erreichen, so die Meinung der Befragten. Eine mittlere Bedeutung haben „Unsere Aktivitäten werden immer wieder auf ihre Kosten und Nutzen hin überprüft“, „Pflichten und Rechte des einzelnen Mitarbeiters sind genau geklärt“, „Vieles muss improvisiert werden“ und „Unsere Geldgeber verlangen genaue Rechenschaft über die Verwendung der Mittel“.

Da es starke Übereinstimmungen zwischen den schwedischen und den deutschen Sportmanagern in Bezug auf die Tätigkeiten, Qualifikationen und Rekrutierungswege gibt, erscheint es durchaus sinnvoll, eine gemeinsame universitäre Sportmanagementausbildung anzubieten, damit der „Euro-Manager“ zukünftig länderübergreifend ausgebildet werden kann.

Im folgenden soll auf Empfehlungen eingegangen werden, die sich auf die Gestaltung einer gemeinsamen universitären Sportmanagementausbildung beziehen. Obwohl die befragten Sportmanager selbst nur zu 14,3 Prozent ein Studium für die bestmögliche Ausbildung für die zukünftige Generation an Sportmanagern halten, sollte bei diesen Einschätzungen unbedingt berücksichtigt werden, dass das Sportmanagement als universitäres Programm eine neue Entwicklung in Schweden darstellt, die möglicherweise noch nicht von allen wahrgenommen wurde. Kein befragter Sportmanager hat selber ein universitäres sportökonomisches Programm absolviert. Demzufolge waren die Befragten vermutlicher weise zu einer kompetenten Beurteilung der Ausbildungssituation nicht in der Lage. Immerhin 22,2 Prozent der Befragten wissen überhaupt nicht, welches Ausbildungsniveau für die Zukunft das Beste wäre. Diese Unsicherheit bestätigt die oben

diskutierte Vermutung der beschränkten Urteilsfähigkeit der Befragten in diesem Punkt. Die Mehrheit der Sportmanager (61,9 Prozent) gab an, dass eine Kombination aus allgemeiner und spezieller Ausbildung optimal wäre. Hier wird die Benötigung einer Doppelqualifikation, sowohl in allgemeiner Betriebswirtschaft als auch in einer speziellen Sportbetriebslehre, für den zukünftigen „Euro-Manager“ sichtbar. Gleiches geht aus der deutschen Vergleichsstudie hervor (vgl. HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 2003, 157).

> „In Zukunft werden also Fachleute gebraucht, die sowohl etwas von allgemeiner Betriebswirtschaftslehre als auch von den Spezifika der Sportwirtschaft verstehen, also Sportökonomen“ (ebd.).

Dieses Ergebnis wird auch dadurch bestätigt, dass ein großer Teil der befragten schwedischen Sportmanager für sich selber einen erhöhten Weiterbildungsbedarf im Bereich der Sportökonomie empfinden.

Der curriculare Vergleich der Themenschwerpunkte der Sportmanagementausbildung in Deutschland und der Stockholmer Sporthochschule erschließt folgende Erkenntnisse:

- Keine Unterschiede zeigen sich in den Bereichen des Sportmanagements und der Sportwissenschaften.
- Bei deutschen Sportmanagementangeboten wird durchschnittlich ein deutlich größerer Schwerpunkt im Bereich der Wirtschaftswissenschaften gelegt.
- Im Gegensatz dazu wird bei der Stockholmer Sporthochschule ein größeres Angebot an sportpraktischen Veranstaltungen bereitgestellt.

Insgesamt lässt sich keine einheitliche Tendenz in der curricularen Schwerpunktsetzung zwischen den deutschen Angeboten und denen der Stockholmer Sporthochschule feststellen. Lediglich zwei von fünf Teilgebiete haben sich als homogen herausgestellt. Ausgehend von dem Curriculum der Stockholmer Sporthochschule wäre bei einer Harmonisierung zu empfehlen, den sportpraktischen Teil zugunsten der Wirtschaftswissenschaften zu verringern. Das hieße, dass schon zu Studienbeginn im Grundstudium

wirtschaftliche Inhalte vermittelt werden sollten und nicht erst im Hauptstudium.

Abschließend sei erwähnt, dass es sinnvoll erscheint, das Berufsfeld der schwedischen Sportmanager weiter zu untersuchen, da sich die vorliegende Studie ausschließlich auf den Bereich des breitensportlichen Vereinsmanagements bezieht. Des weiteren ist wünschenswert, den Harmonisierungsprozess der europäischen Sportmanagementprogramme durch Berufsfeldanalysen von Sportmanagern in anderen europäischen Ländern weiter voranzutreiben, damit sich das Sportmanagement als eigene Profession weiterentwickeln und zukünftig in ganz Europa etablieren kann.

-Literaturverzeichnis-

BENKENSTEIN, M. (1987): Sportökonomie – Ansatzpunkte einer Berufsqualifikation. In: HEIM, R./LICHTENAUER, P. (Hrsg.): Neue Berufsfelder und Ausbildungswege im Sport. Münster, 112-118.

BLOMBERG, K (O.J.): Handbuch Sozialmanagement – Soziale Unternehmen erfolgreich führen. Raabe.

BRATER, M./BÜCHELE, U. (1991): Persönlichkeitsorientierte Ausbildung am Arbeitsplatz. München.

BUCHMEIER, W./ZIESCHANG, K. (1992): Sportökonomen in Beruf und Studium. Bericht über eine Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft. Schorndorf.

BUCHMEIER, W./ZIESCHANG, K. (1995): Zur beruflichen Situation ehemaliger Studenten des Diplomstudiengangs Sportökonomie in Bayreuth. In: Horch, H.-D. et al. (Red.): Arbeitsmarkt Sport, Ministerium für Stadtentwicklung, Kultur und Sport NRW. Düsseldorf, 62-72.

CACHAY, K./THIEL, A./MEIER, H. (2001): Der organisierte Sport als Arbeitsmarkt. Eine Studie zu Erwerbsarbeitspotenzialen in Sportvereinen und Sportverbänden. Schorndorf.

CHALCHERA, F./WEBER, J.C. (1992): Entwicklung von Basiskompetenzen/Schlüsselqualifikationen. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 116. Berlin/Bonn.

COSER, L.A. (1973): Sozialer Konflikt und die Theorie des sozialen Wandels. In: HARTMANN, H. (Hrsg.): Moderne Amerikanische Soziologie. Stuttgart, 415-427.

CUSKELLY, G./AULD, C.J. (1991): Perceived importance of selected job responsibilities of sport and recreation managers: an Australien perspective. In: Journal of Sport Management 5: 34-46.

DESENSI J.T./KELLEY, D.R./BLANTON, M.D./BEITEL, P.A. (1990): Sport Management Curricular: Evaluation and Needs Assessmant: A multifaceted Approach. In: Journal of Sport Management 1990, 4, 31-58.

DUBRIN, A. (1978): Fundamentals of Organizational Behavior. New York.

FAHLÉN, J. (2005): Organizational structures in swedish sport. The institutionalization of elite ice hockey clubs. Bisher Unveröffentlicht.

HATFIELD, B.D. et al. (1987): Comparison of job responsibilities of intercollegiate athletics directors and professional sport general managers. In: Journal of Sportmanagement 1987, 1, 129-145.

HARTMANN-TEWS, I./MRAZEK, J. (1994): Der berufliche Werdegang von Diplom-Sportlehrerinnen und Diplom-Sportlehrern. Köln.

HARTMANN-TEWS, I./MRAZEK, J. (1996): Der berufliche Werdegang von Diplom-Sportlehrerinnen und Diplom-Sportlehrern. Köln.

HARTMANN-TEWS, I./MRAZEK, J. (2002): Berufsfeld Sport im Wandel – Eine empirische Studie. Köln.

HEINEMANN, K. (1990): Sport und Wirtschaft. In: GRUPPE, O. (Hrsg.): Kulturgut oder Körperkult? Sport und Sportwissenschaft im Wandel. Tübingen, 217-238.

HEINEMANN, K. (1995): Einführung in die Ökonomie des Sports. Schorndorf.

HEINEMANN, K. (1996): Probleme der Beschäftigung von Sportlehrern. In H.-D. HORCH (Red.), Arbeitsmarkt Sport - Dokumentation. Düsseldorf, 18-29.

HEINEMANN, K./SCHUBERT, M. (1992): Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit in Sportvereinen. Eine empirische Studie zur Professionalisierung am Beispiel eines ABM-Programms. Schriftenreihe des Bundesinstitutes für Sportwissenschaft, Bd. 78. Schorndorf.

HEINEMANN, K./SCHUBERT, M. (1994): Der Sportverein. Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung. Schorndorf.

HEINEMANN, K./DIETRICH, K./SCHUBERT, M. (1990): Akademiker-arbeitslosigkeit und neue Formen des Erwerbsverhaltens: dargestellt am Beispiel arbeitsloser Sportlehrer. Eine empirische Untersuchung. Weinheim.

HOFFMANN, U. (2000): Schnellkurs Statistik – mit Hinweisen zur SPSS-Benutzung. Köln.

HORCH, H.-D./SCHÜTTE, N. (2003): Kommunale Sportverwaltung. Analysen zur Verwaltungsreform und zum Berufsfeld. Edition Sportökonomie/Sportmanagement. Köln.

HORCH, H.-D./NIESSEN, C./SCHÜTTE, N. (2003): Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Wissenschaftliche Berichte und Materialien. Sportmanager in Verbänden und Vereinen. Köln.

HORCH, H.-D./NIESSEN, C./SCHÜTTE, N. (1999): Berufsfeldanalyse Sportmanager in Vereinen und Verbänden. In: HORCH, H.-D./HEYDEL, J./SIERAU, A. (Hrsg.): Professionalisierung im Sportmanagement. Aachen, 102-133.

HOVEMANN, G. (2003): Der Markt für Sportmanagementausbildungen. Bedingungen und Perspektiven der international erfolgreichen

Positionierung von Bildungsdienstleistungen im Sport. Edition Sportökonomie/Sportmanagement: H.-D. HORCH (Hrsg.). Köln.

HOVEMANN, G./KAISER, S./SCHÜTTE, N. (2003): Der Sporteventmanager. Ergebnisse einer Berufsfeldanalyse. Düsseldorf.

HUFNAGEL, J. (2004): Ausbildungsmarkt Sportmanagement in Europa – Eine Analyse. DSHS Köln, Dipl.-Arb.

KAISER, S. (2005): Management in kommerziellen Sportstudios – Eine Berufsfeldanalyse. DSHS Köln, Dissertation.

KORN, P. (2005): Gemeinnützige Steuersünder. In: Neuss Grevenbroicher Zeitung, A3.

LOHMAR, O. (2002): Berufsfeldanalyse von Sportmanagern in Sportagenturen – Ein Vergleich der Qualifikationen mit Managern der kommunalen Sportverwaltung und Managern in Sportvereinen und Sportverbänden. DSHS Köln, Dipl.-Arb.

MERTENS, D. (1974): Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung (7), 36-43.

MEYER, B./AHLERT, G. (2000): Die ökonomischen Perspektiven des Sports. Eine empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland. Schorndorf.

MINTZBERG, H. (1973): The nature of managerial work. New York u.a.

NICHELMANN, C. (1999): Sportmanager heute – eine empirische Analyse theoretischer und praktischer Anforderungen des Tätigkeitsfeldes. In: H.-D. HORCH (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement. Aachen, 287-307.

NIESSEN, C. (1998): Management in Sportvereinen und -verbänden. Annäherung an ein unbekanntes Tätigkeitsfeld. Sankt Augustin.

OLSON, H.-E./SUND, B. (2002): Sport Management: i Europa och USA. Riksidrottsförbundet. Stockholm.

Peterson, T. (1993). Den svengelska modellen: svensk fotboll i omvandling under efterkrigstiden. The Swenglish model: Swedish football in transformation during the post-war period. Lund.

PITSCH, W./EMRICH, E. (o.J.): Veränderungen des Umfangs hauptamtlicher Tätigkeit in Sportvereinen im Vergleich verschiedener empirischer Erhebungen. In: HARTMANN-TEWS, I. (Hrsg.): Professionalisierung und Sport. Hamburg, 83-96.

RITTNER, V. (1987): Berufsperspektiven von Sportabsolventen im ausserschulischen Bereich. In: Sportunterricht (36.). Schorndorf.

SACHS, L. (2002): Angewandte Statistik. Anwendung statistischer Methoden. Springer.

SCHAIBLE, H. (1990): Brauchen die Sportorganisationen sportwissenschaftliche Beratung? In: GRUPE, O. (Hrsg.): Kulturgut oder Körperkult? Sport und Sportwissenschaft im Wandel. Tübingen, 239-253.

SCHMIEL, M. (1988): Schlüsselqualifikationen als Lernziele in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. In: ROSA, S./SCHART, D./SOMMER, K.H. (Hrsg.): Fachübergreifende Qualifikationen und betriebliche Aus- und Weiterbildung. Esslingen, 51-88.

SCHREYÖGG, G. (1999): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Wiesbaden. Gabler.

SCHÜTTE, N. (1999): Professionalisierungsdruck und –hindernisse des Managements im selbstverwalteten Sport. In: HARTMANN-TEWS, I. (Hrsg.): Professionalisierung und Sport. Hamburg, 97-110.

STANGEL-MESEKE, M. (1994): Schlüsselqualifikation in der Praxis. Wiesbaden.

WAGNER, G. (1988): Kommerzialisierung als Schutz für Ehrenamt und Athleten. Ausgewählte ökonomische Aspekte des Breiten- und Leistungssport. In: Sportunterricht 37, 5, 165-173.

WEBER, W./SCHNIEDER, C./KORTLÜKE, N./HORAK, B. (1995): Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft. Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports. Schorndorf.

-Internetquellenverzeichnis-

http://www.aehesis.de/images/FilesForDL/reports/summarygerman.pdf (22.3.2005).

http://www.aehesis.de/ASPFiles/Programms/ProgrF01Filter.asp?choice=0 (29.3.2005).

http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/990719BOLOGNA_DECLARATION.PDF (22.3.2005).

http://www.eose.org/products/executive%20summary.PDF (24.3.2005).

http://www.ihs.se/templates/ihsNormalPage.aspx?id=730 (14.05.2005).

http://www.ihs.se/upload/Institutionen/Kursbeteckningar_H_T_S.pdf (16.05.2005).

http://www.rf.se/Organisation.asp?WCI=wiStart (27.2.2005).

http://www.rf.se/t3.asp?p=21059 (20.04.2005).

http://www.rf.se/t3.asp?p=68445 (26.04.2005).

http://www.rf.se/t3.asp?p=19298 (26.04.2005).

http://www.sweden.se/upload/Sweden_se/german/factsheets/SI/Sport_und_Bewegung_ts60fR.pdf (19.04.2005).

http://www.vocasport.net (18.05.05).

-Anhang-

Fragebogen: Sportmanager in schwedischen Vereinen

1. Wie lautet die genaue Bezeichnung Ihrer Position?

_____

2. Wie viele Mitglieder hat Ihr Verein?

_____

3. In welchem Beschäftigungsverhältnis stehen Sie?

o Ehrenamtlich tätig
o Hauptamtlich tätig

4. Nachfolgend finden Sie eine Liste von Schlüsselqualifikationen für Vereinsmanager. (Bitte markieren Sie die drei, die Ihrer Meinung nach am wichtigsten sind)

o Soziale Kompetenz
o Engagement
o Weiterentwicklung des Angebotes
o Selbstständigkeit
o Flexibilität
o Teamfähigkeit
o Belastbarkeit
o Mitgliederorientierung

5. Wie wichtig sind folgende Tätigkeiten für Ihre Arbeit? (Bitte kreuzen sie die Wichtigkeit für jede Tätigkeit an)

	unwichtig	wenig wichtig	mittel	wichtig	sehr wichtig
- Repräsentieren nach innen und außen	o	o	o	o	o
- Außenkontakte herstellen und pflegen	o	o	o	o	o
- Neue Projekte initiieren	o	o	o	o	o
- Referieren, unterrichten	o	o	o	o	o
- Schreiben, z.B. von Briefen, Artikeln	o	o	o	o	o
- Gespräche führen, Verhandeln, Reden halten	o	o	o	o	o
- Schlichten von Konflikten	o	o	o	o	o
- Probleme lösen und Krisen meistern	o	o	o	o	o
- Soziale Beziehungen pflegen	o	o	o	o	o
- Sich um allen möglichen Kleinkram kümmern	o	o	o	o	o
- Informationen sammeln	o	o	o	o	o
- Informationen verteilen	o	o	o	o	o
- Um Unterstützung für den Verein und seine Aufgaben werben	o	o	o	o	o
- Zuteilen von Geldern, Plätzen und Hallen	o	o	o	o	o
- Training geben, Sport-Kurse durchführen	o	o	o	o	o
- Analysieren von Markt, Umfeld und des eigenen Vereins	o	o	o	o	o
- Gestalten der langfristigen Vereinspolitik	o	o	o	o	o
- Gestalten des Organisationsaufbaus und der Organisationsabläufe	o	o	o	o	o
- Verwalten, z.B. von Mitgliedern, Zuschauern, Finanzen	o	o	o	o	o
- Führen, motivieren, kontrollieren von Mitarbeitern	o	o	o	o	o
- Erfolge kontrollieren	o	o	o	o	o

6. Wie wichtig sind die folgenden Kenntnisse und Fähigkeiten für Ihre Tätigkeit? (Bitte kreuzen Sie die Wichtigkeit für jede Tätigkeit an)

	unwichtig	wenig wichtig	mittel	wichtig	sehr wichtig
- Buchführung	o	o	o	o	o
- Kostenrechnung	o	o	o	o	o
- Finanzierung	o	o	o	o	o
- Sponsoring	o	o	o	o	o
- Budgeterstellung	o	o	o	o	o
- Personalwirtschaft	o	o	o	o	o
- Einkauf von Material und Geräten	o	o	o	o	o
- Dienstleistungsproduktion	o	o	o	o	o
- Materialwirtschaft, Lagerhaltung	o	o	o	o	o
- Mitglieder-, Kundengewinnung	o	o	o	o	o
- Entwicklung neuer Angebote und Produkte	o	o	o	o	o
- Standortwahl und Vertrieb	o	o	o	o	o
- Öffentlichkeitsarbeit, Umgang mit Medien	o	o	o	o	o
- Werbung	o	o	o	o	o
- Unfall- und Sicherheitsfragen	o	o	o	o	o
- Veranstaltungsmanagement	o	o	o	o	o
- Anlagenbau, Anlagen-, Gerätemanagement	o	o	o	o	o
- Sportmedizin	o	o	o	o	o
- Sportwissenschaft, Trainingslehre	o	o	o	o	o
- Grundwissen über die Sportart(en) Ihres Vereines	o	o	o	o	o
- Steuerrecht und Vereinsrecht	o	o	o	o	o
- EDV	o	o	o	o	o
- Fremdsprachen	o	o	o	o	o
- Organisation der eigenen Arbeit, wie Zeit- und Stressmanagement	o	o	o	o	o
Andere Kenntnisse und Fähigkeiten: (bitte eintragen)					
_____	o	o	o	o	o
_____	o	o	o	o	o
_____	o	o	o	o	o

7. In welchen Bereichen empfinden Sie für sich selbst Weiterbildungsbedarf? (Nennen Sie bitte die drei wichtigsten Bereiche)

_____

_____

_____

o Ich habe keinen Weiterbildungsbedarf

8. Wie stark werden Ihre Aufgaben durch folgende Methoden geregelt? (Bitte kreuzen Sie Ihre Einschätzung für jede Methode an)

	gar nicht	gering	mittel	stark	sehr stark
- Aufgaben wurden schriftlich festgelegt	o	o	o	o	o
- Aufgaben wurden mündlich abgesprochen	o	o	o	o	o
- Aufgaben haben sich von alleine eingespielt	o	o	o	o	o
- Aufgaben konnte ich selbst bestimmen	o	o	o	o	o

9. Bitte kreuzen Sie an, wie stark Sie den folgenden Aussagen zustimmen: (Bitte kreuzen Sie die Stärke Ihrer Zustimmung für jede Aussage an)

	stimme nicht zu	gering	teils-teils	stark	sehr stark
- Um meine Arbeit zu erledigen, muss ich des öfteren Entscheidungen treffen, für die ich eigentlich nicht zuständig bin	o	o	o	o	o
- Unser Verein muss wie ein erwerbs-wirtschaftlicher Betrieb geführt werden	o	o	o	o	o
- Unsere Ziele sind vielfältig	o	o	o	o	o

-	Unsere Ziele sind schwer messbar	o	o	o	o	o
-	Entscheidungen dauern bei uns lange	o	o	o	o	o
-	Unsere Finanzen werden immer knapper	o	o	o	o	o
-	Unsere Geldgeber verlangen genaue Rechenschaft über die Verwendung der Mittel	o	o	o	o	o
-	Wir müssen uns an den Wünschen derzeitiger und potentieller Kunden (Zuschauer, Sponsoren, Kursteilnehmer) orientieren	o	o	o	o	o
-	Das letztlich Entscheidende ist der finanzielle Erfolg unseres Vereines	o	o	o	o	o
-	Pflichten und Rechte des einzelnen Mitarbeiters sind genau geklärt	o	o	o	o	o
-	Vieles muss improvisiert werden	o	o	o	o	o
-	Unsere Aktivitäten werden immer wieder auf ihre Kosten und Nutzen hin überprüft	o	o	o	o	o

10. Wie ist die Zusammenarbeit zwischen den ehrenamtlichen Vorgesetzten und den bezahlten Kräften in Ihrem Verein? (Bitte kreuzen Sie nur eine Möglichkeit an)

o Sehr gut
o Gut
o Teils gut, teils schlecht
o Schlecht
o Sehr schlecht

o Trifft nicht zu, wir haben keine bezahlten Kräfte

11. Wie sollte Ihrer Meinung nach in Ihrem Verein die Aufgabe eines bezahlten „Geschäftsführers" im Verhältnis zum ehrenamtlichen Vorstand geregelt sein? (Bitte kreuzen Sie nur eine Möglichkeit an)

o Unser Verein sollte ohne bezahlten „Geschäftsführer" rein ehrenamtlich geführt werden.
o Der bezahlte „Geschäftsführer" führt aus, was ihm der Vorstand im einzelnen aufgibt.
o Der bezahlte „Geschäftsführer" leitet das Tagesgeschäft eigenständig innerhalb eines vorgegebenen Rahmens
o Der bezahlte „Geschäftsführer" führt das Tagesgeschäft und bestimmt gemeinsam mit den ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern über die Vereinspolitik
o Der bezahlte „Geschäftsführer" bestimmt die Vereinspolitik und führt die Geschäfte in eigener Kompetenz. Der ehrenamtliche Vorstand hat die Funktion eines reinen Aufsichtsrats.

o Weiß nicht

12. Welches Ausbildungsniveau sollte die nächste Generation von bezahlten Geschäftsführern in Vereinen haben? (Bitte kreuzen Sie nur eine Möglichkeit an)

o Keine Ausbildung nötig
o Kurse, Weiterbildung
o Lehre
o Studium
o Anderes, und zwar: _____

o Weiß nicht

13. Sollte diese Ausbildung Ihrer Meinung nach allgemein oder speziell für den Sportbereich sein? (Bitte kreuzen Sie nur eine Möglichkeit an)

o Allgemein
o Sowohl allgemein als auch speziell
o Speziell

o Weiß nicht

14. Kreuzen Sie bitte an, welche der folgenden Gründe Ihrer Meinung nach dafür wichtig waren, dass man sich bei der Besetzung der Stelle für Sie entschieden hat (Mehrfachnennungen möglich)

o Meine Berufserfahrung
o Meine Qualifikation, Ausbildung
o Man kannte mich bereits
o Jemand hatte mich empfohlen
o Meine Sportkarriere
o Meine ehrenamtliche Tätigkeit für den Verein
o Meine Kenntnisse über den Verein

Wichtige andere Gründe, und zwar _____

15. Welche Rolle spielt Hoch-Leistungssport im Vergleich zu Breiten- und Freizeitsport in Ihrem Verein? (Bitte kreuzen Sie nur eine Möglichkeit an)

o Hoch-Leistungssport spielt die Hauptrolle
o Hoch-Leistungssport spielt eine größere Rolle
o Beide spielen eine gleich große Rolle
o Breiten- und Freizeitsport spielt eine größere Rolle
o Breiten- und Freizeitsport spielt die Hauptrolle

o Weiß nicht

16. Wie viele ehrenamtliche Mitarbeiter hat grob geschätzt Ihr Verein?

ca. ____ Ehrenamtliche im Vorstand oder in Abteilungen o Weiß nicht

17. Wie viele bezahlte hauptamtliche Mitarbeiter beschäftigt grob geschätzt Ihr Verein?

ca. ____ Hauptamtliche Mitarbeiter o Weiß nicht

18. Gibt es in Ihrem Verein eine bezahlte Führungsposition, wie z.B. einen bezahlten Geschäftsführer oder Generalsekretär?

o Ja o Nein

19. Welche Argumente können für das Einstellen neuer bezahlter Kräfte in der Führung, Organisation oder Verwaltung Ihres Vereines sprechen? (Mehrfachnennungen möglich)

o Die Mitgliederzahl ist gestiegen.
o Die Ansprüche der Mitglieder sind gestiegen.
o Die Bereitschaft, ehrenamtlich zu arbeiten, nimmt ab.
o Die Aufgaben verlangen Anwesenheit zu Zeiten, wo unsere Ehrenamtlichen arbeiten müssen.
o Neue Aufgaben sollen angegangen werden.
o Vorhandene Aufgaben sind in der Menge gestiegen.
o Vorhandene Aufgaben sind in den inhaltlichen Anforderungen gestiegen.
o Es muss wirtschaftlicher mit den knappen Finanzen umgegangen werden.
o Wir müssen uns mit einer verstärkten kommerziellen Konkurrenz auseinandersetzen.
o Wir kooperieren zunehmend mit Wirtschaft, Medien, Agenturen ...
o Unsere vielfältigen Kooperationen mit staatlichen Stellen erfordern eine bezahlte Kraft.

Andere wichtige Argumente: _____

20. Welche Argumente können gegen das Einstellen neuer bezahlter Kräfte in der Führung, Organisation oder Verwaltung Ihres Vereines sprechen? (Mehrfachnennungen möglich)

o Ist nicht finanzierbar
o Ist den Mitgliedern zu teue

o Ehrenamtliche fürchten den Verlust von Einfluss
o Probleme, qualifizierte Bewerber zu finden
o Es rechnet sich nicht
o Zerstört die Motivation, unbezahlt mitzuarbeiten
o Wichtige Aufgaben sind nicht delegierbar
o Platzprobleme in der Geschäftsstelle

Andere wichtige Argumente: _____

Im letzten Block bitten wir Sie um ein paar Angaben zu Ihrer Person:

21. Bitte geben Sie Ihr Alter und Geschlecht an:

Alter _____

Geschlecht: o Weiblich o Männlich

22. Welchen Beruf haben Sie vor Ihrer bezahlten Tätigkeit im Verein ausgeübt, bzw. welchen Beruf üben Sie neben Ihrem Ehrenamt aus?

Beruf:_____ o kein Beruf

23. Haben Sie eine Ausbildung oder ein Studium abgeschlossen? (Mehrfachnennungen möglich)

o Nein

o Ja, eine Lehre als: _____

o Ja, ein Studium im Fach: _____

24. Welchen Bezug haben Sie zum Sport? (Mehrfachnennungen möglich)

o Keinen
o Leistungssportler
o Breitensportler
o Trainer/Übungsleiter
o Führungs- oder Verwaltungskraft
o Sonstiges, und zwar: _____

25. Hier finden Sie Platz für weitere Anregungen:

Wenn Sie die Befragungsergebnisse als pdf-Datei zugesendet bekommen möchten, hinterlassen Sie Bitte Ihre E-Mail: _____ Abschicken

Über meine Person:

Mein Name ist Michael Hambloch, bin 27 Jahre alt, und wohne in Deutschland in der Stadt Neuss. Ich studiere an der Deutschen Sporthochschule Köln Sportwissenschaft, mit dem Schwerpunkt Ökonomie und Management. Von Mitte Januar 2005 bis Mitte Juni 2005 studiere ich ein Semester an der Universität in Umeå. Dieser Aufenthalt verläuft im Rahmen eines europäischen Austauschprogramms und er gibt mir die Möglichkeit sowohl das schwedische Bildungssystem kennen zu lernen, als auch Daten für ein Forschungsprojekt zu erheben. Weitere Informationen zu diesem Projekt befinden sich auf dieser Homepage. Mit Abschluss des Forschungsprojektes werde ich mein Studium beenden und in das Berufsleben einsteigen.

Über das Projekt:

Ich führe derzeit ein Forschungsprojekt in Kooperation mit der Deutschen Sporthochschule Köln durch. Ziel des Projektes ist es, mehr über Tätigkeiten, Qualifikationen und Rahmenbedingungen in der Führung, Organisation und Verwaltung von Vereinen in Schweden zu erfahren, um die Aus- und Weiterbildung künftiger Generationen von Führungskräften im Sport zu verbessern. Mit den Ergebnissen erhoffen wir uns neue Erkenntnisse in Hinblick auf eine gemeinsame, universitäre Sportmanagementausbildung.
Europa wächst mehr und mehr zusammen und wird immer bedeutender. Außerdem steigen die Bemühungen, Ausbildung immer transparenter und vergleichbarer zu machen, um damit eine europaweite Anerkennung der Abschlüsse zu gewährleisten. Die bisherigen Bemühungen beschränkten sich auf eine Vereinheitlichung der Abschlüsse. Dieses Projekt versucht jetzt darüber hinaus, die Inhalte der universitären Sportmanagementausbildung im Bereich Vereinsmanagement zwischen den Ländern Schweden und Deutschland anzugleichen.
Absolventen der universitären Sportmanagementausbildung sollen Erfolg am Arbeitsmarkt haben. Dies kann jedoch nur erreicht werden, wenn sich die auszubildenden Institutionen im Lehrangebot an den Anforderungen der Arbeitgeber orientieren. Sportvereine stellen einen erheblichen Markt für Absolventen der Sportmanagementausbildung dar und sind deshalb Gegenstand der Befragung.

Anschreiben per E-Mail:

Sehr geehrter Herr Beispiel,

ich führe derzeit ein Forschungsprojekt in Kooperation mit der Deutschen Sporthochschule Köln durch. Ziel des Projektes ist es, mehr über Tätigkeiten, Qualifikationen und Rahmenbedingungen in der Führung, Organisation und Verwaltung von Vereinen in Schweden zu erfahren, um die Aus- und Weiterbildung künftiger Generationen von Führungskräften im Sport zu verbessern. Mit den Ergebnissen erhoffen wir uns neue Erkenntnisse in Hinblick auf eine gemeinsame, universitäre Sportmanagementausbildung.

Diese Fragen können nur die Experten vor Ort beantworten. Deswegen sprechen wir Sie als den Vorsitzenden des TV Irgendwo an und bitten Sie darum die Homepage http://www.projekt-wissenschaft.de zu besuchen, um den Fragebogen durch anklicken der jeweiligen Antwortmöglichkeiten kurz auszufüllen. Ohne Ihre Antworten wäre das gewonnene Bild nicht komplett.

Als Dankeschön für Ihre Mitarbeit senden wir Ihnen die zentralen Ergebnisse der Befragung im pdf-Format zu, sofern Sie dies wünschen.

Ich bedanke mich recht herzlich für Ihre Mitarbeit und verbleibe

Mit freundlichem Gruß

Michael Hambloch

P.S.: Sollten Sie Rückfragen haben, wenden sie sich bitte per E-Mail an mich: milhah04@student.umu.se

Anschreiben auf schwedisch

Hej,

jag utför ett forskningsprojekt i kooperation med den Tyska Sporthögskolan i Köln. Målet är att komma fram med fler informationer om umständigheterna rund svenska föreningars ledning, organisation och förvaltning. Med dessa uppgifter hoppas vi få nya impulser om hur ut- och vidareutbildningar skulle kunna optimeras för de kommande generationerna. Vi hoppas komma fram till att en liknande utbildning på alla universiteten när det gäller "sportmanagement" skulle vara möjlig.

Naturligtvis kan bara en expert som jobbar i en förening svara på alla dessa frågor. Därför ber vi er som ordförande att besöka vår "websida"

http://www.projekt-wissenschaft.de
Benutzername (username): diploma
Kennwort (password): 1234

och svara på Frågorna genom att kryssa i de olika svaren.

Utan era svar skulle bilden vi börjar se inte vara komplett.

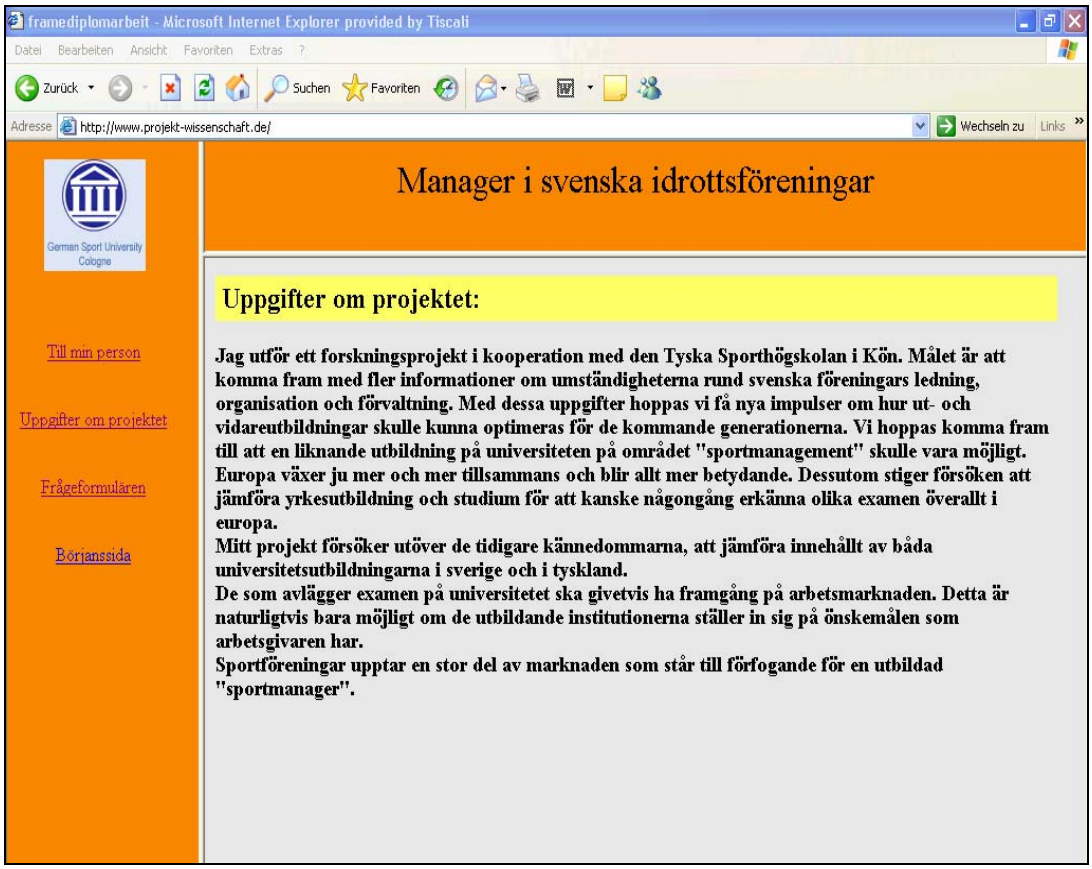
Om ni vill skickar vi som tack för ert medarbete ett pdf-format via Email bestående av de resultat vi lyckats samla ihop till idag.

Tack på förhand.

MVH
Michael Hambloch

P.S.: Skulle ni ha frågor, här är mit email adress:
milhah04@student.umu.se

Screenshots der Homepage


framediplomarbeit - Microsoft Internet Explorer provided by Tiscali
Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?
Zurück Suchen Favoriten
Adresse http://www.projekt-wissenschaft.de/
Wechseln zu Links
German Sport University Cologne
Till min person
Uppgifter om projektet
Frågeformulären
Börjanssida
Manager i svenska idrottsföreningar
Uppgifter om projektet:
Jag utför ett forskningsprojekt i kooperation med den Tyska Sporthögskolan i Kön. Målet är att komma fram med fler informationer om umständigheterna rund svenska föreningars ledning, organisation och förvaltning. Med dessa uppgifter hoppas vi få nya impulser om hur ut- och vidareutbildningar skulle kunna optimeras för de kommande generationerna. Vi hoppas komma fram till att en liknande utbildning på universiteten på området "sportmanagement" skulle vara möjligt. Europa växer ju mer och mer tillsammans och blir allt mer betydande. Dessutom stiger försöken att jämföra yrkesutbildning och studium för att kanske någongång erkänna olika examen överallt i europa.
Mitt projekt försöker utöver de tidigare kännedommarna, att jämföra innehållt av båda universitetsutbildningarna i sverige och i tyskland.
De som avlägger examen på universitetet ska givetvis ha framgång på arbetsmarknaden. Detta är naturligtvis bara möjligt om de utbildande institutionerna ställer in sig på önskemålen som arbetsgivaren har.
Sportföreningar upptar en stor del av marknaden som står till förfogande för en utbildad "sportmanager".

framediplomarbeit - Microsoft Internet Explorer provided by Tiscali
Datei Bearbeiten Ansicht Favoriten Extras ?
Zurück Suchen Favoriten
Adresse http://www.projekt-wissenschaft.de/
Wechseln zu Links
German Sport University Cologne
Till min person
Uppgifter om projektet
Frågeformulären
Börjanssida
Manager i svenska idrottsföreningar
Frågeformulär: (Var god och tryck EJ på ENTER-KNAPPEN)
0. Uppge föreningsnamnet:
1. Vilken position har du i din förening?
2. Hur många medlemar har din förening?
3. I vilket arbetsförhållande står du?
Hederspost
Anställd
4. I undestående lista befinner sej olika qualifikation för en manager i föreningen.

Auszug aus der Codierung in SPSS

auswertung.sav - SPSS Daten-Editor

Datei Bearbeiten Ansicht Daten Transformieren Analysieren Grafiken Extras Fenster Hilfe

1 : verein BKTrossö

	verein	position	mitgl	bverhält	schlqua1	schlqua2	schlqua3	repräsen	außenkon
1	BKTrossö	Vorstand	25	1	1	2	6	3	4
2	BrosöOK	Vorstand	60	1	1	2	6	4	5
3	Carlskro	Vorstand	110	1	2	5	6	3	4
4	UmeaSege	Vorstand	425	1	2	6	8	4	5
5	GefleBas	Kassiere	40	1	2	5	7	4	3
6	FriskisV	Vorstand	1200	1	2	6	8	4	4
7	Eskelhem	Vorst+Tr	200	1	1	2	6	5	5
8	SunnaSK	Vorstand	800	1	2	5	6	4	3
9	MorönBK	Vorstand	1500	1	4	5	6	4	4
10	SandSK	Vorstand	1000	1	1	2	6	4	4
11	BollnäsA	Vorstand	185	1	1	2	6	3	3
12	BrynäsIF	Vorstand	5000	1	1	2	7	5	4
13	Gimonäs	Vorstand	1150	1	1	2	6	4	4
14	Barkens	Vorstand	120	1	1	2	6	5	4
15	IFKUmea	Vorstand	1800	1	1	2	6	3	4
16	MalmöAtl	Beirat	1200	2	2	6	8	4	5
17	MjällbyA	VLeiter	1800	2	1	2	5	5	4
18	Bjurholm	Vorstand	1400	1	2	6	7	5	4
19	Bro-Bals	Vorstand	1800	1	1	2	6	5	5
20	Ekarnas	Leiter	1800	2	2	6	8	4	5
21	Friiberg	Vorstand	1200	1	1	4	6	4	5
22	Forsback	Vorstand	1100	1	2	5	7	4	4
23	Nyköping	Leiter	1750	2	1	2	4	4	5
24	Gnarpsba	VLeiter	1200	2	1	2	5	4	3
25	Ljunghus	VLeiter	1500	2	1	6	8	4	4
26	Norrköpi	VLeiter	2500	2	1	2	6	5	5
27	Lomma-Bj	SpChef	1250	2	1	2	4	4	4
28	SotenäsG	Vorstand	1370	1	1	2	6	5	5

Lebenslauf

Michael HAMBLOCH
Holzbüttgener Str. 28, 41462 Neuss

01.12.77	Geboren in Düsseldorf
04.88-06.97	Besuch des Marie-Curie-Gymnasiums, Neuss, Abschluss: Abitur
07.97-05.98	Grundwehrdienst in Eschweiler und Köln

Weiterführende Ausbildung

09.98-06.00	Ausbildung zum Industriekaufmann bei der Johnson & Johnson GmbH
seit 10.00	Sportstudium an der Deutschen Sporthochschule Köln
04.03	Abschluss des Vordiploms
01.05-06.05	Auslandssemester an der Umeå Universität in Schweden
6.05	Abschluss an der Deutschen Sporthochschule, Schwerpunkt: Ökonomie und Management, Zusatzqualifikation: Sportinformatik

Beruflicher Werdegang/Berufserfahrungen

09.98-10.00	Ausbildung zum Industriekaufmann mit anschließender Übernahme in ein befristetes Arbeitsverhältnis, Abteilung Supply-Chain
02.01-09.02	Future Sports Holding GmbH, Fitnesstrainer, Beratung und Verkauf
Seit 04.04	Sportgemeinschaft Kaarst e.V., Verwaltungs- und Management-tätigkeiten, Fitnesstrainer, Kursleiter, Beratung und Verkauf

Sprachkenntnisse

Deutsch	Muttersprache
Englisch	In Wort und Schrift
Schwedisch	Grundkenntnisse
Lateinisch	Abgeschlossenes Latinum

Computerkenntnisse

MS-Office	Word, Excel, Access, Power-Point, Outlook
Weitere Software	Adobe Premiere, Photoshop, Macromedia Authorware, Macromedia Dreamwaver
Zusatzqualifikation	Sportinformatik

Köln, im November 2005

Sportmanager in schwedischen Vereinen – Tätigkeiten, Qualifikationen und Rekrutierungswege

Diplomarbeit

von

Michael Hambloch

Deutsche Sporthochschule Köln

Köln 2005

Erster Referent: DR. GREGOR HOVEMANN, Institut für Sportökonomie und Sportmanagement

Zweiter Referent: DR. SEBASTIAN KAISER, Institut für Sportökonomie und Sportmanagement

Eidesstattliche Versicherung:

Hiermit versichere ich an Eides Statt: Ich habe diese Diplomarbeit selbstständig und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen angefertigt; sie hat noch keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen. Wörtlich übernommene Textstellen, auch Einzelsätze oder Teile davon, sind als Zitate kenntlich gemacht.

Michael Hambloch