

# **Berufsfeld Sportmanagement - eine mehrperspektivische Analyse des Arbeitsmarktes**

An der Sportwissenschaftlichen Fakultät

der Universität Leipzig

genehmigte

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades

Doctor philosophiae

(Dr. phil.)

vorgelegt

von M.A. Alexander Packheiser

Betreuer: Prof. Dr. Gregor Hovemann

Gutachter: Prof. Dr. Dorothee Alfermann

Prof. Dr. Gregor Hovemann

Prof. Dr. Lutz Thieme

Tag der Verleihung: 18.12.2015

Folgende Publikationen werden für die kumulative Promotion eingereicht:

Packheiser, A. & Hovemann, G. (2012). Entscheidungskriterien für die Hochschulwahl im Sportmanagement – Ergebnisse einer Befragung von Erstsemesterstudierenden der Universität Leipzig. *Sciamus - Sport und Management*, 2,1-13.

Packheiser, A. & Hovemann, G. (2013). Rekrutierung von Sportmanagern – eine quantitative Analyse der Anforderungsprofile in Stellenausschreibungen. *Sport und Gesellschaft - Sport and Society*, 10 (3), 240-259.

Packheiser, A. & Hodeck, A. (2014). Perspektiven der Sportwissenschaft - Eine Analyse der Erwartungen an das Berufsfeld Sport aus Sicht von Studierenden. *Leipziger Sportwissenschaftliche Beiträge*, 55 (1), 9-22.

Packheiser, A. Hovemann, G. (accepted). Attracting the “right” sport manager through job advertisements: a quantitative analysis of the similarities and differences of sport organizations and product fields. *European Journal of Sport Studies*.

## **Bibliografische Beschreibung und Zusammenfassung**

Universität Leipzig, Sportwissenschaftliche Fakultät

Institut für Sportpsychologie und Sportpädagogik

Dissertation

---

### **Hauptsachtitel:**

Berufsfeld Sportmanagement - eine mehrperspektivische Analyse des Arbeitsmarktes

---

Verfasser:

Name: Packheiser

Vorname: Alexander

---

Erscheinungsjahr:	2015	Seitenzahl:	114 (42)
Abbildungen:	2	Anlagen:	78 (-)
Tabellen:	2	Literaturquellen:	79

---

### **Zusammenfassung**

Durch die Kommerzialisierung und Professionalisierung hat der Sport in Deutschland an Bedeutung gewonnen. Ersichtlich wird dies an dem gestiegenen Sportkonsum sowie der positiven Entwicklung der sportbezogenen Beschäftigung und der Ausdifferenzierung der Berufsfelder. Einhergehend mit dieser dynamischen und positiven Entwicklung des Arbeitsmarktes ist dies gleichermaßen für den Bildungsmarkt erkennbar. Neben den Universitäten sind in den vergangenen Jahren weitere Einrichtungen in den Bildungsmarkt getreten, welche Bildungsangebote im Bereich des Sports offerieren. Folglich gewinnt die Analyse der Studierendenperspektive an Bedeutung. Aufgrund der beschriebenen Dynamik wird für die vorliegende Arbeit eine mehrperspektivische Analyse verwendet. Um ein umfassendes Bild des Berufsfeldes Sportmanagement zu skizzieren, behandelt diese Analyse neben den Anforderungen an Sportmanager und der Untersuchung relevanter Produktfelder die Erwartungen von Studierenden. Dabei wird der Forschungsfrage nachgegangen, welche Unterschiede sich zwischen der Studierendenperspektive zu Beginn und im Verlauf des Studiums und den Anforderungen der Arbeitgeber zeigen. Im theoretischen Rahmen wird zunächst der Arbeitsmarkt Sport sowie der Bildungs- und Produktmarkt dargelegt. Im Anschluss wird die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erläutert. Danach werden in der Methodik die verwendeten Verfahren der einzelnen Studien skizziert. Daraufhin folgt die Beschreibung der Ergebnisse. Die Ergebnisse der Studierendenbefragung

verdeutlichen ein fachspezifisches Interesse zum Studienbeginn. Zusätzlich werden der attraktive Standort, niedrige Lebenshaltungskosten sowie der gute Ruf der Hochschule als wesentliche Entscheidungskriterien für die Hochschulwahl angeführt. Des Weiteren wird aus den Untersuchungen ersichtlich, dass das fachspezifische Interesse im Verlauf des Studiums zunimmt, während das Einkommen gegen Ende des Studiums aus Sicht der Studierenden weniger bedeutsam ist. Demnach stellt sich die Frage mit welchen Aufgaben der Sportmanager in Sportorganisationen betraut ist. Dies führt zur Analyse der Anforderungsprofile in Stellenausschreibungen. Aus den Ergebnissen der Stellenanalyse wird deutlich, dass die interne und externe Kommunikation, die Gestaltung der Organisation sowie das Projektmanagement zentrale Anforderungen des Sportmanagers darstellen. Darüber hinaus werden folgende drei Typen von Sportmanagern auf dem Arbeitsmarkt deutlich: der Kommunikationsmanager, der Marketing- und Sales Manager sowie der Betriebs- und Teamleiter. Zusätzlich zeigen sich unterschiedliche Gewichtungen dieser Typen in den Sportorganisationen. Aufgrund der Heterogenität der Sportorganisationen und der Produktfelder ist es notwendig, neben den Tätigkeitsbereichen die Ähnlichkeiten und Unterschiede von Produktfeldern und Sportorganisation herauszustellen. Ziel der Studie ist es, die Produktfelder zu analysieren, welche in Stellenanzeigen genutzt werden, um Sportmanager anzusprechen. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass öffentliche Sportorganisationen das Produktfeld „Lehren und Ausbilden“ ausschreiben um einen Bewerber anzusprechen, während Non-profit-Organisationen die „Beratung und Betreuung“ sowie das „Produzieren von Events“ herausstellen. Profit-Organisationen versuchen unterdessen mit der „Herstellung von Sportbekleidung und -equipment“, „sportnahen Produktfeldern“ (Tourismus, Gesundheit und Lifestyle) sowie mit dem „Anleiten und Unterstützen“ einen geeigneten Kandidaten anzulocken. Ebenso werden die „Sportvermarktung“ und „Sportberichterstattung“ zur Ansprache genutzt. Die vorliegende Arbeit liefert einen wichtigen Beitrag zur Erforschung der Studierenden- und Arbeitgeberperspektive im Berufsfeld Sportmanagement. Die gewonnen Erkenntnisse tragen zum einen zur Weiterentwicklung und Optimierung von Studiengängen bei. Zum anderen lassen die Ergebnisse Rückschlüsse auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Arbeitgeber zu, welche Studierenden als Orientierung auf dem Arbeitsmarkt dienen können.

## Summary

The importance of sports in Germany has increased due to commercialization and professionalization. This is reflected in the rise of sport consumption, the positive development of sport-related employment and the differentiation of occupations in sport. In line with this positive development of the sport-related labor market this trend is equally recognized for the sport-related education market. Not only universities, but also other educational institutions entered the market, offering educational programs in the area of sport. Consequently, the analysis of the student perspective is becoming more important for universities. Due to the dynamics in the labor and education market, which has just been described, a multi-perspective analysis is used in the present thesis. In order to get a comprehensive picture of the sport management-related labor market, the following analysis includes the expectations of students and the requirements of sport managers and product fields. The following research question asks therefore, which differences exist between the student perspective at the beginning and during studies compared to the needs of employers. In the theoretical framework, the sports-related labor market is described followed by the discussion of the sport-related education and product market. Then, the relationship between the employer and employee is explained. After that, the method used for the individual studies is presented in the methodology followed by the description of the results. The results of the student survey examine a subject specific interest at the beginning of the study. In addition, an attractive location, low cost of living and the good reputation of the university are crucial decision criteria for choosing a university. Furthermore, the results indicate that the subject specific interest increases during study as the importance of income is reduced by the end of the study. Consequently, the question arose as to which tasks the sport manager is entrusted within the sport organization. This leads to an analysis of the requirements stated in job advertisements. The results outline that both internal and external communication as well as project management and organization are core activities of sport managers. Moreover, three types of sport managers exist in sport management related labor market: communication managers, marketing and sales managers as well as general managers. In addition, their importance differs in sport organizations. Due to the heterogeneity of the sport organizations and product fields, it is necessary, along with the analysis of important tasks, to analyze the similarities and differences of product fields and sport organizations. The aim of this study is to show, which product fields are stated in job advertisements to attract suitable candidates. The results revealed both similarities and differences between organizations and product fields. It was shown that public institutions attract possible candidates with the product field

of 'education and training', while non-profit organization used both the 'support and advice' and 'event production' for gaining the interest of possible applicants. For-profit organizations try to attract potential applicants with 'sportswear and equipment', sport related product fields (tourism, health and lifestyle) as well as 'instruction and assistance'. Furthermore, for-profit organizations also attract possible candidates with 'marketing of sports' and 'sports and media coverage'. The present thesis provides an important contribution for students' and employers' perspective in the occupational field of sport management. The findings contribute to the further development of bachelors' and masters' programs. Moreover, the results allow conclusions on the needs and demands of employers. This enhance the applicants' knowledge about the sport-related labor market.

## **Danksagung**

Hiermit möchte ich mich zunächst bei der Institutsleiterin Frau Prof. Dr. Alfermann bedanken, die mir die Möglichkeit zur Promotion gegeben hat und bei Fragen stets hilfsbereit zur Seite stand.

Des Weiteren möchte ich bei Herrn Prof. Dr. Hovemann für die hervorragende Betreuung der Arbeit sowie die hilfreiche Unterstützung bedanken. Jede Phase war stets durch anregende Diskussionen geprägt und wurde professionell begleitet. Zudem stand er in zahlreichen Situationen beratend zur Seite. Hervorzuheben ist ebenso die Freiheit, die mir während des gesamten Promotionsvorhabens gewährt wurde, welche wesentlich zum Gelingen der Arbeit beigetragen hat.

Zudem bedanke ich mich bei sämtlichen Kolleginnen und Kollegen für viele anregende Gespräche und Diskussionen, welche mich stets motiviert und neue Perspektiven eröffnet haben.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei meiner Frau, meiner Familie und meinen Freunden bedanken, ohne die die vorliegende Dissertation nicht möglich gewesen wäre. Herzlichen Dank für die stetige Unterstützung sowie das Vertrauen in meine Person und meine Arbeit.

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	2
Tabellenverzeichnis .....	2
<b>1 Problem- und Zielstellung .....</b>	<b>3</b>
1.1 Forschungsstand.....	5
1.1.1 Studien Berufsfeld Sport .....	5
1.1.2 Studien Berufsfeld Sportmanagement.....	6
1.2 Forschungslücke und Konsequenzen für die eigene Untersuchung .....	9
<b>2 Theoretischer Hintergrund .....</b>	<b>11</b>
2.1 Arbeitsmarkt Sport .....	11
2.2 Produktmarkt Sport .....	14
2.3 Bildungsmarkt Sport .....	15
2.4 Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer .....	15
2.5 Signaling, Self-Selection und Screening .....	16
<b>3 Methodik .....</b>	<b>17</b>
3.1 Befragung der Studierenden zu Beginn des Studiums .....	18
3.2 Querschnittsbefragung der Studierenden während des Studiums.....	19
3.3 Quantitative Inhaltsanalyse der Anforderungen an Sportmanager auf dem Arbeitsmarkt ....	19
3.4 Quantitative Inhaltsanalyse der Produktfelder in Stellenanzeigen von Sportmanagern .....	20
<b>4 Einordnung der Publikationen und zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse .....</b>	<b>21</b>
4.1 Zeitschriftenbeitrag Nr. 1: Entscheidungskriterien für die Hochschulwahl im Sportmanagement – Ergebnisse einer Befragung von Erstsemesterstudierenden der Universität Leipzig .....	21
4.1.1 Entscheidungskriterien für die Hochschulwahl .....	22
4.1.2 Relevante Berufsfelder der Studierenden zu Beginn des Studium .....	22
4.1.3 Konsequenz des ersten Beitrages für das weitere Vorgehen .....	22
4.2 Zeitschriftenbeitrag Nr. 2: Perspektiven der Sportwissenschaft - Eine Analyse der Erwartungen an das Berufsfeld Sport aus Sicht von Studierenden.....	23
4.2.1 Einschätzung der Studierenden gegenüber dem Einkommen während des Studiums.....	23
4.2.2 Konsequenz des zweiten Beitrages für das weitere Vorgehen .....	24
4.3 Zeitschriftenbeitrag Nr. 3: Rekrutierung von Sportmanagern – eine quantitative Analyse der Anforderungsprofile in Stellenausschreibungen.....	24
4.3.1 Anforderungen an Studierende auf dem Arbeitsmarkt.....	24
4.3.2 Verteilung der Tätigkeitscluster innerhalb der Berufsfelder .....	25
4.3.3 Konsequenz des dritten Beitrages für das weitere Vorgehen .....	26

4.4	Zeitschriftenbeitrag Nr. 4: Attracting the “right” sport manager through job advertisements: a quantitative analysis of the similarities and differences of sport organizations and product fields.....	26
4.4.1	Häufigkeiten der Produktfelder innerhalb der Sportorganisationen .....	26
4.4.2	Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Produktfeldern und Sportorganisationen.....	27
<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung</b> .....	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>30</b>
<b>7</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>36</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Arbeitsmarkt und Berufsfeldforschung im Sport .....	11
Abbildung 2:	Untersuchungsdesign und Einordnung der Publikationen .....	18

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Forschungsstand Arbeitsmarkt- und Bildungsmarktforschung im Sportmanagement.....	7
Tabelle 2:	Berufsfelder im Sportmanagement.....	13

## **1 Problem- und Zielstellung**

Durch die Kommerzialisierung und Professionalisierung in den vergangenen Jahren hat die Bedeutung des Sports in Deutschland zugenommen. Demnach bezifferte der Sportkonsum im Jahr 2010 in Deutschland insgesamt 138,6 Mrd. Euro (Preuß & Alfs, 2013, S. 241). Zudem lag die sportbezogene Beschäftigung im Jahr 2008 bei 1,765 Millionen Personen (Ahlert, 2013, S. 6). Die Ergebnisse von Meyer & Ahlert (2000) verweisen zusätzlich auf eine positive Entwicklung des Arbeitsmarktes Sport, welcher durch eine zunehmende Ausdifferenzierung von Sportberufen und deren Anforderungen gekennzeichnet ist (Lück-Schneider, 2008, S. 2). Trotz dieser positiven Prognose entspricht der Arbeitsmarkt Sport nicht dem Modell eines segmentierten, qualifikationsbezogenen und strukturierten Arbeitsmarktes (Heinemann, 1995, S. 198). Vielmehr ist der Arbeitsmarkt Sport als offen und nicht reguliert anzusehen (Horch, 2010, S. 545). Demnach arbeiten Sportwissenschaftler nach Abschluss des Studiums auch häufig in nicht sportspezifischen Branchen (Mrazek & Hartmann-Tews, 2010, S. 1; Zieschang, 2004, S. 34). Des Weiteren zeigt sich eine große Spanne hinsichtlich der durchschnittlichen Einkommen bei Sportwissenschaftlern (Mrazek & Hartmann-Tews, 2010, S. 3).

Einhergehend mit dieser positiven Entwicklung der Beschäftigung im Arbeitsmarktes Sport ist eine ebenso sprunghafte Dynamik im Bildungsmarkt erkennbar. Gerade nach Einführung der Bachelor- und Masterstudiengänge sind in den letzten Jahren neben den staatlichen Hochschulen weitere private Bildungseinrichtungen entstanden, welche Angebote im Bereich Sport offerieren (Kaiser & Beech, 2012, S. 288). Nach dem Niveau der Ausbildung kann zwischen akademischen Ausbildungen, Ausbildungskursen und Ausbildungsberufen differenziert werden (Horch, 2010, S. 556). Folglich erhöht sich der Wettbewerb für die Hochschulen im stark regulierten tertiären Bildungsbereich (Hovemann et al., 2002, S. 24). Zusätzlich sind weitere Entwicklungen zu erkennen, welche zu einem verstärkten Wettbewerb zwischen den Anbietern im Bildungsmarkt beitragen. Einerseits verändern sich die demografischen Rahmenbedingungen in Deutschland. Dem Rückgang der Arbeitslosigkeit und der Zunahme der Beschäftigung in Deutschland steht eine ungünstige demografische Entwicklung entgegen (Fuchs et al. 2014, S. 1). Folglich nimmt die Bevölkerung im Erwerbsalter zwischen 20 und 65 Jahren bis 2020 ab (Statistisches Bundesamt, 2009, S. 17f). Vor diesem Hintergrund von knappen qualifizierten Arbeitskräften stehen Organisationen vor der Herausforderung geeignetes Personal für offene Stellen zu finden. Andererseits ist der Trend zur Akademisierung der Gesellschaft zu erkennen (Habicht, 2009, S. 1). Demnach ist die Beziehung zwischen Bildungs- und dem Arbeitsmarkt als Wechselseitig anzusehen, was nicht zuletzt durch die Umstrukturierung von Studiengängen im Sinne der Bologna-Reform weiter

begünstigt wird. Zudem zeigt sich eine verstärkte unsichere finanzielle Situation der Hochschulen, welches den Wettbewerb um wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal sowie um Studierende weiter anfacht (Gehrau, Röttger & Schulte, 2013, S. 327; Habicht, 2009, S. 1).

Aufgrund dieser beschriebenen Dynamik ist sowohl die Betrachtung des Arbeitsmarktes als auch der vorgelagerten Märkte erforderlich. Demnach besteht das Ziel der vorliegenden Untersuchung anhand von qualitativen und quantitativen Verfahren das Berufsfeld Sportmanagement mehrperspektivisch zu analysieren. Zum einen wird die Studierendenperspektive im Bildungsmarkt zu Beginn des Studiums erörtert. Des Weiteren erfolgt eine Analyse der Erwartungen der Studierenden im Verlauf des Studiums. Zum anderen werden die Anforderungen an Sportmanager auf dem Arbeitsmarkt untersucht. Abschließend werden die angebotenen Produktfelder von Sportmanagern skizziert. Die vorliegende Dissertation geht demnach der Forschungsnachfrage nach, welche Unterschiede sich zwischen der Studierendenperspektive zu Beginn und im Verlauf des Studiums und den Anforderungen der Arbeitgeber zeigen. Um ein möglichst genaues Abbild über die Erwartungen und Anforderungen zu skizzieren, beschränkt sich die vorliegende Analyse zunächst auf den Bereich des Sportmanagers.

Die mehrperspektivische Analyse des Arbeitsmarktes bietet mehrere Vorzüge, auf welche im Folgenden eingegangen wird. Die gewonnenen Erkenntnisse der Studierendenbefragung ermöglichen Informationslücken hinsichtlich arbeitsmarktrelevanter Fragestellungen zu identifizieren. Dies trägt dazu bei Studiengänge weiterzuentwickeln und bestehende Informationsangebote hinsichtlich berufsrelevanter Fragestellungen für Studierende zu optimieren. Neben der Studierendenbefragung erweitert die Analyse des Arbeitsmarktes die vorhandene Literatur um arbeitsmarktrelevante Anforderungen. Ebenso trägt die Studie zum Verständnis der Kriterien bei, anhand derer potentielle Arbeitnehmer angesprochen werden. Dies bezieht sich sowohl auf die Tätigkeitsbereiche als auch auf die Produktfelder, welche von Sportmanagern gefordert bzw. angeboten werden. Zuletzt kann die Analyse für Studierende als Orientierungsgrundlage für relevante Berufsfelder und der benötigten Anforderungen dienen.

Die vorliegende Arbeit ist dabei wie folgt gegliedert. Zunächst wird der aktuelle Forschungsstand skizziert. Daraufhin werden die theoretischen Grundlagen dargelegt. Hierbei wird zunächst auf den Arbeitsmarkt Sport eingegangen. Dahinter schließen sich die Darstellung des Bildungs- und Produktmarktes Sport an. Im Anschluss wird die Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber skizziert. Im darauf folgenden Kapitel wird das methodische

Vorgehen der Untersuchung dargelegt und zusammenfassend die Ergebnisse dargestellt. Zudem werden die Publikationen in das Forschungsvorhaben eingeordnet. Den Abschluss bildet eine übergreifende Schlussbetrachtung.

## **1.1 Forschungsstand**

Mit Blick auf den Forschungsstand werden zunächst Studien zum Berufsfeld Sport erörtert. Als Eingrenzung der vorliegenden Arbeit wird der Fokus nachfolgend auf die Arbeitsmarktforschung im Bereich des Sportmanagements dargelegt und die Forschungslücken des bisherigen Forschungsstandes herausgestellt.

### **1.1.1 Studien Berufsfeld Sport**

Erste Erkenntnisse zum Berufsfeld Sport liefern Absolventenstudien, welche die Karrieren von sportwissenschaftlichen Absolventen nach Abschluss des Studiums in den Fokus rücken (Hovemann, 2006, S. 170). Im Bereich des Sports liegt eine Vielzahl von Studien vor, welche Teilbereiche des Arbeitsmarktes untersuchen. Dazu gehört zum einen das Berufsfeld des Sportlehrer (u.a. Emrich et al., 2009; Emrich & Pitsch, 1994, 2003; Hartmann-Tews & Mrazek, 1994; Lenz et al., 2010; Mrazek & Hartmann-Tews, 2010). Zum anderen wurde das Tätigkeitsfeld des Trainers (z.B. Digel, Thiel, Schreiner, & Waigel, 2010) sowie die Gesundheitsbranche analysiert (z.B. Thiel & Cachay, 2004). Aus sportökonomischer Sicht untersuchten Bischoff, Emrich & Pierdzioch (2012) die Karrierepfade von Sportwissenschaftlern. Die Befunde verdeutlichen, dass diese nach Eintritt in das Berufsleben eine systematische Karrierestrategie entwickelt. Im ersten Beschäftigungsverhältnis zeigt sich zunächst ein differenziertes Tätigkeitsspektrum. Nach dem ersten Arbeitgeberwechsel verteilen sich die Sportwissenschaftler jedoch auf die Berufsfelder der Physiotherapie, Sportlehrer sowie der Sporttherapie (Bischoff, Emrich & Pierdzioch, 2012, S. 21). Zusätzlich befassten sich Bischoff, Emrich & Pierdzioch (2013) mit dem Wert des Wartens von Diplomsporthehrern. Dabei wurde der Zusammenhang zwischen Einstiegshalts und der Dauer des Wartens untersucht. Darüber hinaus wurde der Zusammenhang zwischen der Wartezeit und arbeitsmarktrelevanter Qualifikationen erörtert. Die Ergebnisse verweisen auf keinen Zusammenhang zwischen der Wartezeit und dem Einstiegsgehalt. Ebenso zeigen die Ergebnisse, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Qualifikationen des Bewerbers und der Zeit des Suchens nach einem Arbeitsplatz besteht (Bischoff, Emrich & Pierdzioch, 2013, S. 20).

Neben den Absolventenstudien und der Phase des Berufseintrittes wurde die Marktentwicklung im Berufsfeld Sport von Lück-Schneider (2008) analysiert. Die Ergebnisse verweisen auf eine

Ausdifferenzierung in den Sportberufen. Folglich sind frühere Sportberufe verschwunden, während gleichzeitig neue Berufsbezeichnungen hinzugekommen sind. Dabei ist eine stärkere Bedeutung von Management-Berufen auf unterschiedlichen Qualifikationsebenen im Bereich von kommerziellen Anbietern sowie in Vereinen erkennbar (Lück-Schneider, 2008, S. 251). Zusätzlich wurden die individuellen Berufsverläufe von sportwissenschaftlichen Absolventen in der Schweiz analysiert (Studer, Schlesinger & Nagel, 2012). Aus den Befunden wird ersichtlich, dass der außerschulische Sport an Bedeutung gewonnen hat. Zudem ist eine Ausdifferenzierung der Berufsfelder erkennbar. Vor allem die Hochschulen sowie die Vereine und Verbände stellen potentielle Arbeitgeber dar. Zu den zukunftssträchtigen Berufsfeldern gehören die Gesundheits- und Tourismusbranche (Studer, Schlesinger & Nagel, 2012, S. 154).

### **1.1.2 Studien Berufsfeld Sportmanagement**

Das Betätigungsfeld des Sportmanagements ist als ein Teilsegment des Arbeitsmarktes Sport anzusehen. Die Arbeitsmarktforschung in diesem Bereich ist durch übergreifende Untersuchungen, Berufsfeldanalysen verschiedener Sportmanagementbereiche, Absolventenstudien sowie durch Betrachtungen des Bildungsmarktes gekennzeichnet (Tab.1). Diese werden nachfolgend zusammenfassend dargelegt.

Einen umfassenden Überblick über den Arbeitsmarkt Sportmanagement liefert Horch (2010). Neben den Grundlagen des Arbeitsmarktes und den Besonderheiten des Sportmanagements werden die wesentlichen Organisationstypen sowie relevante Produktfelder von Sportmanager herausgestellt, welche als Dienstleistung angeboten oder als Produkt hergestellt werden (Horch, 2010, S. 548-549). Eine übergreifende Analyse des Berufsfeldes Sportmanagement liefert gleichsam Nichelmann (1997). In der Untersuchung wurden institutionsübergreifend Befragungen von Managern in Sportvereinen und Sportverbänden, Einrichtungen des Spitzensports, öffentlichen Sportverwaltungen und kommerziellen Sportanbietern durchgeführt. Die Befunde zeigen, dass sich ein erfolgreiches Sportmanagement sowohl aus soliden Kenntnissen der Sportwissenschaft als auch der Ökonomie zusammen setzt. In den Berufsfeldern ist jedoch eine unterschiedliche Gewichtung der erforderlichen Kenntnisse gegeben (Nichelmann, 1997, S. 137-139).

Des Weiteren wurden einzelne Berufsfelder auf Basis der empirischen Managementforschung (Mintzberg, 1973) analysiert. Das Ziel der Untersuchungen bestand in der Darlegung relevanter Tätigkeiten und Kompetenzen von Sportmanagern. Zu den erforschten Berufsfeldern gehören der Sporteventmanager (Hovemann, Kaiser & Schütte, 2003, 2004), der Sportmanager in Vereinen und Verbänden (Horch, Niessen & Schütte, 2003) sowie der Sportstudiomanager

(Kaiser, 2006). Zusammenfassend betrachtet zeigen die Ergebnisse dieser Studien eine hohe Bedeutung von Kommunikationsqualifikationen und betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Zusätzlich wird ein Grundwissen über die Sportarten von Sportmanagern verlangt (Horch, 2010, S. 553). Gleichzeitig werden jedoch unterschiedliche Gewichtungen der Tätigkeiten in den Berufsfeldern ersichtlich (Horch, Schubert & Walzel, 2014, S. 37-38; Kaiser, 2006, S. 147-154). Gläser (1995) analysierte zudem das Berufsfeld Sporttourismus. Hierbei wurden systematisch die Anforderungen an Berufstätige in dem Teilbereich des Tourismus und des Sporttourismus dargelegt (Gläser, 1995, S. 157-170).

**Tabelle 1:** Forschungsstand Arbeitsmarkt- und Bildungsmarktforschung im Sportmanagement

<b>Themenkomplex</b>	<b>Bereiche</b>	<b>Autoren</b>
Berufsfeldanalyse in Segmenten des Sportmanagement	Sportökonomie und Sportmanagement übergreifend	Nichelmann, 1997; Horch, 2010
	Sporteventagenturen	Hovemann, Kaiser & Schütte, 2003
	Sporttourismus	Gläser, 1995
	Fitness- und Sportstudio	Kaiser, 2006; Koustelios 2003
	Sportvereine und Sportverbände	Balduck, Van Rossem & Buelens, 2010; Horch, Kaiser & Schütte, 2003; Horch & Schütte, 2009
	Absolventenstudien Berufseinstieg im Sportmanagement	Buchmeier & Zieschang, 1992, 1995; Cachay, Thiel & Meier, 2001; Ecke, 2004; Zieschang, 2004; Witzlau, 2010
	Competency-based approach to curriculum development	Danylchuk & Chelladurai, 1999; DeSensi, Kelley, Blanton & Beitel, 1990; Hatfield, Wrenn & Bretting, 1987; Jamieson, 1987; Lambrecht, 1987
Bildungsmarkt	Curricular Entwicklung im Sport	Hovemann, Kaiser, Heise, Keiner & Mündörfer, 2002; Hovemann, 2006

Darüber hinaus wurden die Anforderungen von Sportmanagern in Fitnesscentern in Griechenland erörtert (Koustelios, 2003). Die Ergebnisse bestätigen die Wichtigkeit des Marketing und der Kommunikation für den Sportmanager. Zusätzlich werden das Finanzmanagement, Personalmanagement und die Verwaltung als bedeutend erachtet (Koustelios, 2003, S. 150). Balduck, Van Rossem & Buelens (2010) analysierten unterdessen

die emotionale, soziale und kognitive Intelligenz als wichtige Kompetenz von Vorstandsmitgliedern in Non-Profit-Organisationen. Die Ergebnisse zeigen, dass kognitive Kompetenzen, wie strategische oder finanzielle Kompetenzen nicht ausreichend sind für eine herausragende Leistung der Person. Die Befunde verweisen auf eine notwendige emotionale und soziale Intelligenz. Demnach zeigen außerordentlich leistungsorientierte Vorstandsmitglieder ein gutes Selbstmanagement und können sich zudem in die Gefühle und die Bedürfnisse Anderer gut hinein versetzen (Balduck, Van Rossem & Buelens, 2010, S. 228).

Überdies wurde der berufliche Werdegang von sportmanagementbezogenen und sportökonomischen Absolventen in den Fokus gerückt (Buchmeier & Zieschang 1992, 1995; Ecke, 2004; Zieschang, 2004; Kügler, 2009; Witzlau, 2010). Dabei wurde der Verbleib von ehemaligen Studenten des Aufbaustudiengangs Sportverwaltung und Sportrecht sowie des Studiengangs Sportökonomie (Buchmeier & Zieschang, 1995) skizziert. Demnach stellen für Absolventen der Sportartikelhandel, die Sportagenturen sowie die Sportverbände bedeutsame Berufsfelder dar. Ebenso wird ersichtlich, dass ein Fünftel der Berufseinsteiger eine Stelle in Branchen ohne Sportbezug finden (Buchmeier & Zieschang, 1995, S. 48). In den folgenden Jahren wurden wiederholt Absolventenbefragungen von Studierenden des Studiengangs Sportökonomie durchgeführt, welche die Wichtigkeit der Sportvereine und Sportverbände sowie der Dienstleistungsanbieter bestätigten. Ebenso bedeutsam für Berufseinsteiger sind die Sportwerbeagenturen sowie die Sportartikelindustrie (Zieschang, 2004, S. 34).

Cachay, Thiel und Meier (2001) beschäftigten sich zudem mit den Erwerbspotentialen in Sportvereinen und Sportverbänden. Demnach sind Erwerbspotentiale vor allem im Bereich des Vereinsmanagement und in der Vereinsverwaltung gegeben (Cachay, Thiel & Meier, 2001, S. 222). Zudem zeigen die Ergebnisse, dass Sportverbände gegenüber einer zukünftigen Verberuflichung im Non-Profit-Bereich optimistischer entgegenstehen als die Sportvereine. Die Sportvereine gehen demnach davon aus, dass die veränderten Anforderungen an Sportvereine mit bewährten Konzepten der nicht erwerbstätigen Arbeit zu bewältigen sind (Cachay, Thiel & Meyer, 2001, S. 180-181). Horch & Schütte (2009) unterstützen die Befunde und kommen zu dem Ergebnis, dass in weiten Bereichen des Vereinssports kein Druck zur Verberuflichung besteht (Horch & Schütte, 2009, S. 118).

Auf Grund der fortschreitenden Entwicklung von Studienprogrammen im Berufsfeld Sportmanagement entstand in der kompetenzorientierten Forschung der Ansatz des „Competency-based approach to curriculum development“. Dieser Ansatz fokussiert die empirische Untersuchung des Arbeitserfolges, der Tätigkeiten sowie relevanter Qualifikationen

von Sportmanagern, welche in die Konzipierung von Sportmanagementprogrammen einfließen (Danylchuk & Chelladurai, 1999; DeSensi, Kelley, Blanton & Beitel, 1990; Hatfield, Wrenn & Bretting, 1987; Jamieson, 1987; Lambrecht, 1987).

Des Weiteren wurde der Bildungsmarkt Sport in den Fokus gerückt. Die Untersuchung von Hovemann et al. (2002) legt die Chancen und Risiken einzelner Geschäftsfelder im Bereich des Fort- und Weiterbildungsmarktes Sport dar. Die Ergebnisse offenbaren acht Geschäftsfelder, unter denen die Bereiche der Prävention, der Sporttherapie und des organisierten Sports als attraktiv eingeschätzt werden (Hovemann et al., 2002, S. 96). Zusätzlich analysierte Hovemann (2006) die Curricula von europäischen Sportmanagementprogrammen. Die Ergebnisse zeichnen ein differenziertes Bild der Inhalte in Frankreich, Groß-Britannien und in Deutschland. Insgesamt nehmen Sportmanagementinhalte den größten Anteil in der Ausbildung ein. Dahinter folgen die Sportwissenschaft und die Betriebswirtschaft. Daraufhin schließen sich generelle Fähigkeiten, wie z.B. Sprachkurse oder Präsentationsfähigkeiten an. Auf dem letzten Rang befinden sich die praktischen Sportkurse (Hovemann, 2006, S. 165-166).

## **1.2 Forschungslücke und Konsequenzen für die eigene Untersuchung**

Zusammenfassend betrachtet werden folgende Forschungslücken im Bereich der Arbeitsmarktforschung des Sportmanagements ersichtlich. Einerseits offenbart sich eine Forschungslücke gegenüber der Studierendenperspektive:

- Die Entscheidungskriterien gegenüber der Hochschulwahl wurden bislang nicht analysiert. Relevante Berufsfelder wurden lediglich in Absolventenstudien erfasst (u.a. Emrich et al., 2009; Mrazek & Hartmann-Tews, 2010). Eine Befragung zu Beginn des Studiums liegt bisher nicht vor.
- Des Weiteren wurden die Vorstellungen hinsichtlich des Einkommens nach dem Studium in Absolventenstudien ermittelt (u.a. Hartmann-Tews & Mrazek, 2007; Mrazek & Hartmann-Tews, 2010). Eine Forschungslücke liegt gegenüber der Analyse der Erwartungen von Studierenden zu Beginn und während des Studiums vor.
- Darüber hinaus wurde der Stellenwert des Berufes in übergreifenden Absolventenstudien erfasst (u.a. Lenz et al., 2010). Eine Analyse von Studierenden zu Beginn und während des Studiums ist bislang nicht gegeben.

Andererseits wird deutlich, dass eine Forschungslücke hinsichtlich der Anforderungen an Sportmanager sowie gegenüber der Produktfelder besteht:

- Anhand des Forschungsstandes wird erkennbar, dass die Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt durch Absolventenstudien (u.a. Buchmeier & Zieschang, 1992, 1995; Zieschang, 2004, Witzlau 2010) oder anhand der empirischen Managementforschung analysiert wurden (Horch, Niessen & Schütte, 2003; Hoveman, Kaiser & Schütte, 2003; Kaiser, 2006). Eine übergreifende Untersuchung von Stellenangeboten und möglicher Berufsfelder liegt bisher nicht vor. Ebenso befasst sich keine der vorherigen Arbeiten mit den Kriterien, welche zur Ansprache potentieller Absolventen genutzt werden.
- Die Betrachtung der Produktfelder im Sport erfolgte zum einen analytisch durch verschiedene Autoren (Chelladurai, 2013; Heinemann, 1995; Horch, 1994, 2010). Zum anderen wurden verschiedene Modelle entwickelt um die Sportindustrie zu beschreiben (u.a. Pitts, Fielding & Miller, 1994) sowie quantitative Analysen durchgeführt (u.a. Preuß & Alfs, 2013). Eine Analyse der Produktfelder in Stellenausschreibungen, welche zur Ansprache von potentiellen Bewerbern genutzt werden, ist bislang nicht vorhanden.

Aus den Forschungslücken ergeben sich folgende Konsequenzen für die vorliegende Untersuchung:

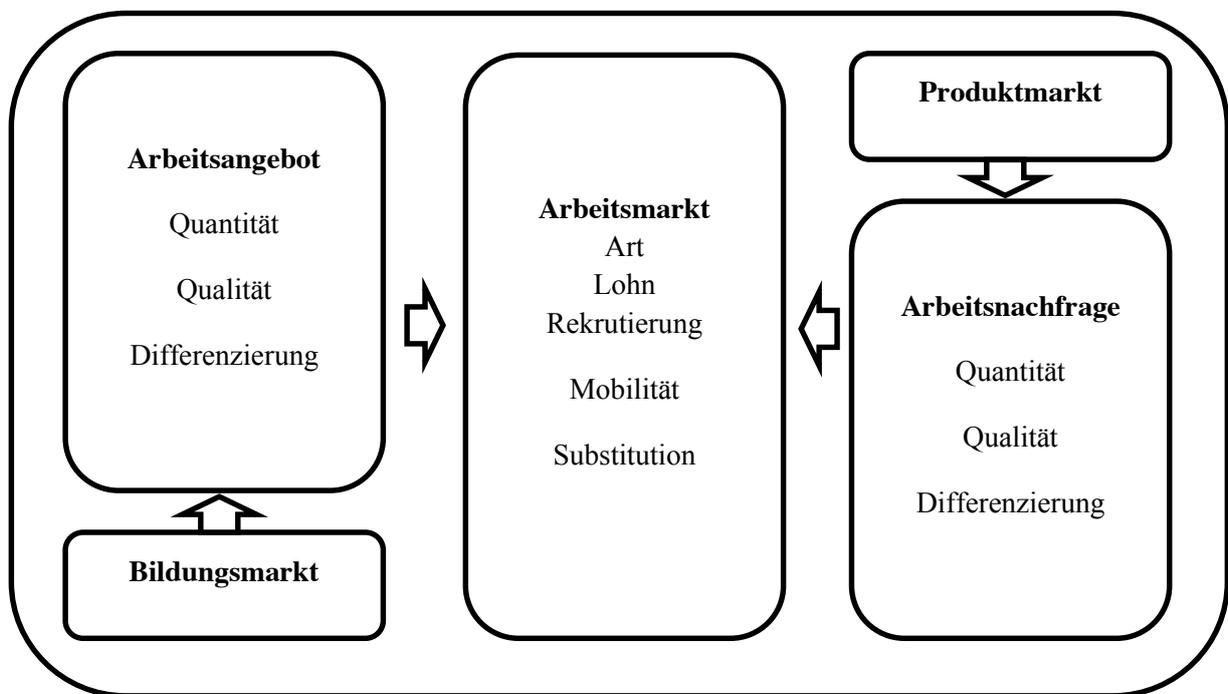
1. Zum einen ist die Perspektive der Studierenden zu Beginn des Studiums zu analysieren. Dies bezieht sich auf die Entscheidungskriterien der Studierenden sowie die Berufsfelder zu Beginn des Studiums. Diese Analyse gibt Aufschluss über die Motivation der Studierenden sowie über mögliche Berufsfelder, welche zu Beginn angestrebt werden. Darüber hinaus ist ein Vergleich mit den tatsächlichen Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt darzulegen.
2. Zum anderen sind die Einschätzungen während des Studiums zu erfassen. Dies ermöglicht Veränderungen im Verlauf des Studiums differenziert darzulegen. Neben dem Stellenwert des Berufes gilt es die Rolle des Einkommens herauszuarbeiten. Zudem liegt es nahe, die Unterschiede zu den tatsächlichen Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt zu beleuchten.
3. Zusätzlich bedarf es der Betrachtung des Arbeitsmarktes. Hierbei ist eine umfassende Analyse von Stellenanzeigen hinsichtlich der Tätigkeitsbereiche von Sportmanagern durchzuführen, welche die Anforderungsprofile im Berufsfeld Sportmanagement darlegen.
4. Des Weiteren ist eine Untersuchung der Produktfelder in Stellenanzeigen von Sportmanagern notwendig. Die Analyse ermöglicht Ähnlichkeiten und Unterschiede

zwischen Sportorganisation und den offerierten Produktfelder herauszuarbeiten, welche dazu beitragen die Bedürfnisse aus Arbeitgeberperspektive zu ermitteln.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Nach Kaiser und Beech (2012) differenziert sich die Arbeitsmarkt- und Berufsfeldforschung in Angebot und Nachfrage (Abb.1). Zudem wird der Bildungsmarkt unterschieden, welcher dem Arbeitsangebot vorgelagert ist sowie der Produktmarkt, welche der Arbeitsnachfrage voran steht (Horch, 2010, S. 542; Kaiser & Beech 2012, S. 298). Nachfolgend werden die einzelnen Bereiche skizziert.

**Abbildung 1:** Arbeitsmarkt und Berufsfeldforschung im Sport (in Anlehnung an Horch, 2010; Kaiser & Beech, 2012)



### 2.1 Arbeitsmarkt Sport

Der Arbeitsmarkt ist dadurch charakterisiert, dass auf diesem Angebot und Nachfrage zusammentreffen (Sesselmeier, Funk & Waas, 2010, S. 73). Der Arbeitsmarkt unterscheidet sich jedoch dahingehend, dass es sich bei diesem um eine abgeleitete Nachfrage handelt. Demnach fragen Unternehmen die Dienste von Arbeitskräften nach, da diese nicht unmittelbar zum Nutzen der Konsumenten herangezogen werden können (Mankiw & Taylor, 2012, S. 468). Folglich ist die Arbeitsnachfrage von dem vorgelagerten Produktmarkt Sport abhängig, welche sich in Dienstleistungen und in hergestellte Produkte unterscheidet (Horch, 2010, S. 540). Entsprechend der allgemeinen Gleichgewichtstheorie ist der Lohn als Preis des

Produktionsfaktors Arbeit anzusehen, welcher durch Angebot und Nachfrage bestimmt wird (Sesselmeier, Funk & Waas, 2010, S. 76). Diese skizzierten Annahmen treffen jedoch nur bedingt für den Arbeitsmarkt Sport zu, da jener durch einige Besonderheiten gekennzeichnet ist (u.a. Horch, 2010; Kaiser & Beech, 2012). Demnach ist der sportspezifische Arbeitsmarkt durch ein hohes Maß an Deregulation und nur bedingt durch formalen Eintrittsbarrieren gekennzeichnet (Kaiser & Beech, 2012, S. 292). Es ist daher anzunehmen, dass ein Teil der Stellen nicht öffentlich ausgeschrieben werden, sondern innerhalb der Organisation besetzt werden (Horch, 2010, S. 546). Die Wichtigkeit sozialer Kontakte und Sozialisation bei der Rekrutierung wird dabei durch Absolventenstudien gestützt (u.a. Hartmann-Tews, 2010, S. 2.; Kaiser & Beech, 2012, S. 292), zusätzlich sind Internetjob-börsen und Stellenausschreibungen von zunehmender Bedeutung (Horch, 2010, S. 546; Emrich, Pierdzioch & Fröhlich, 2013, S. 57). Des Weiteren besteht nach Horch (2010) eine Substitution durch Ehrenamtliche, ehemalige Profisportler oder andere Ausbildungen, welche in den Wettbewerb um Arbeitsplätze treten (Bischoff, Emrich & Pierdzioch, 2013, S. 22). Darüber hinaus ist eine hohe Mobilität vorhanden, da Sportwissenschaftler häufig auch außerhalb des Sports tätig werden (Mrazek & Hartmann-Tews, 2010, S. 3). Demgegenüber wird die Nachfrage von Sportwissenschaftlern jedoch auch selbst geschaffen. Im Sinne des Saischen Theorem entstehen durch die Steigerung der Produktion weitere Faktoreinnahmen, welche zu einer Nachfrage bei den Empfängern führen (Felderer & Homburg 2005, S. 83). Der Lohn der Arbeit passt sich dabei den vorherrschenden Knappheitsrelationen an und gestaltet sich entsprechend flexibel (Sesselmeier, Funk & Waas, 2010, S. 76). Im Bereich der Sportwissenschaft wird in diesem Zusammenhang eine große Spannweite der Einkommen erkennbar. Die monatlichen Angaben liegen zwischen 500 und 5.000 Euro, während sich das durchschnittliche Nettoeinkommen auf 1.645 Euro beläuft (Mrazek & Hartmann-Tews, 2010 S. 3). Ebenso werden geschlechts-spezifische Unterschiede deutlich. Diplom Sportwissenschaftlerinnen verdienen durchschnittlich 1.534 Euro monatlich. Unterdessen liegen die männlichen Kollegen bei 1.742 Euro im Monat (Mrazek & Hartmann-Tews 2010, S. 3). Es ist jedoch davon auszugehen, dass Sportwissenschaftler für ihr Interesse am Arbeitsfeld Sport mit einem entsprechenden Gehaltsabschlag zahlen. Folglich schafft die emotionale Bindung zum Sport einen direkten Nutzen im Sinne der Arbeitsfreude (Horch, 2010, S. 546).

Mit Blick auf das Beschäftigungsverhältnis von Sportwissenschaftlern sind 79 Prozent der Absolventen und Absolventinnen hauptberuflich beschäftigt (Mrazek & Hartmann-Tews 2010, S. 1). Jedoch arbeiten nicht alle Angestellten und Selbstständige im Sportbereich, 23 Prozent

der Befragten sind in einem sportfremden Umfeld beschäftigt, was durch weitere Absolventenstudien bestätigt wird (Ecke, 2004, S. 118, Zieschang, 2004, S. 34). Die Arbeitslosenquote für Sportwissenschaftler fällt mit 2,6 Prozent niedrig aus. Allerdings sind 27 Prozent der Befragten für die Dauer von 5 Monaten nach dem Studium arbeitslos (Mrazek & Hartmann-Tews 2010, S. 2).

Im Bereich des Sportmanagements, welches ein Teilsegment im Arbeitsmarkt Sport darstellt, zeigt sich ein breites und komplexes Berufsfeld. Die Analysen von Ecke (2004), Kügler (2009) und Zieschang (2004) verweisen auf ein großes Betätigungsfeld im Bereich der Agenturen und kommerziellen Sportanbieter. Gleichsam wird bei den Autoren die Größe der Sportartikelindustrie verdeutlicht (Ecke, 2004, S. 118; Kügler, 2009, S. 4; Zieschang, 2004, S. 34). Interessant ist ebenso, dass die Sportvereine und Sportverbände bei Zieschang (2004) einen großen Anteil im Berufsfeld Sportmanagement darstellen, währenddessen Ecke (2004) und Kügler (2009) auf einen geringen Anteil in diesem Segment verweisen.

**Tabelle 2:** Berufsfelder im Sportmanagement (eigene Darstellung in Anlehnung an Ecke 2004, Kügler 2009)

<b>Berufsfelder</b>	<b>Ecke (2004)</b>	<b>Kügler (2009)</b>
<b>Sportverband</b>	5 %	8,4 %
<b>Sportverein</b>	7 %	2,8 %
<b>Komm. Sportverwaltung</b>	2 %	0,7 %
<b>Kommerz. Sporteinrichtung</b>	5 %	4,2 %
<b>Agentur</b>	26 %	19,6 %
<b>Sportartikelindustrie-/ Handel</b>	15 %	14 %
<b>Tourismusbranche</b>	1 %	3,5 %
<b>Hochschule /Bildungseinrichtung</b>	1 %	9,1 %
<b>Selbständig</b>	6 %	8,4 %
<b>Presse/Rundfunk/Fernsehen</b>	1 %	0,7 %
<b>Anderes</b>	19 %	26 %

Interessant sind die Unterschiede hinsichtlich der Hochschulen bzw. Bildungseinrichtungen, welche bei Kügler (2009) ein großes Betätigungsfeld für Absolventen aufweisen. Unterdessen fällt der Anteil bei der Arbeit von Ecke (2004) geringer aus. Zudem wird deutlich, dass Sportmanager häufig auch außerhalb des Sports tätig werden (Ecke, 2004, S. 118; Kügler, 2009,

S. 4; Zieschang, 2004, S. 34). Ein Grund hierfür könnte in der multifunktionalen Ausbildung des Sportmanagers liegen (Horch, 2010, S. 548). Bezüglich des Beschäftigungsverhältnisses wird deutlich, dass 75 Prozent der Absolventen hauptberuflich beschäftigt sind, während 18,9 Prozent der Beschäftigten einer freiberuflichen Tätigkeit nachgehen. Lediglich 7,6 der Beschäftigten besitzen eine Teilzeit- oder Honorartätigkeit. Die Arbeitslosenquote in diesem Segment liegt bei 3,8 Prozent (Mrazek & Hartmann-Tews, 2010, S. 2).

## **2.2 Produktmarkt Sport**

Der Produktmarkt Sport ist der Arbeitsnachfrage vorgelagert und beeinflusst diese maßgeblich. In den vergangenen Jahrzehnten ist eine stetig wachsende Nachfrage nach dem Produkt Sport im aktiven und passiven Bereich zu beobachten (Andreff & Andreff, 2009, S. 267; Horch, 2010, S. 546). Unterschieden werden nach der Art des Produktes, personen- oder sachbezogene Dienstleistungen, sowie Sachgüter, welche sich in Investitionsgüter-, Konsum-, Verbrauchs- und Gebrauchsgüter unterteilen (Horch, Schubert & Walzel, 2014, S. 5). Innerhalb des Produktmarktes differenzieren sich demnach einzelne Produktfelder, welche sich den Bereichen des aktiven Sports, des Zuschauersports, die Sportkommunikation und Vermarktung sowie sportnahe Bereiche zuordnen lassen (Heinemann, 1995, S.30-31; Horch, 1994, S. 245; 2010, S. 549; Horch, Schubert & Walzel, 2014, S. 5-6). Mit Blick auf den Konsum von aktiven Sportprodukten bezifferte dieser nach einem realistischen Modell von Preuß und Alfs (2013) in Deutschland insgesamt 112,6 Mrd. Euro. Hierunter fallen beispielsweise Fahrten, Sportreisen oder Sportgeräte und Sportbekleidung. Daneben belief sich der aggregierte Sportkonsum der sportinteressierten Bevölkerung auf 26,0 Mrd. Euro. Unter diesem werden beispielsweise Eintritte, Verpflegung sowie Medien und Pay-TV zusammengeführt (Preuß & Alfs, 2013, S. 247). Zentral für die Produktfelder ist dabei die Art der Institution, welche das Angebot produziert. Innerhalb der Sportbranche sind dies die zuvor genannten erwerbswirtschaftlichen, staatlichen und Non-Profit Organisationen (Horch, 2010, S. 549; Horch, Schubert & Walzel, 2014, S. 5; Woratscheck, 1998, S. 348).

## **2.3 Bildungsmarkt Sport**

Auf der Seite des Arbeitsangebotes steht der Bildungsmarkt voran. Dieser ist durch das Angebot und die Nachfrage entsprechender Ausbildungen im Bereich des Sportmanagements charakterisiert (Horch, 2010, S. 541). Nach Hovemann et al. (2002) offenbaren sich einige Besonderheiten, welche nachfolgend skizziert werden. Durch die Zunahme verschiedenster Bildungsanbieter verlieren Hochschulen zunehmend ihre ehemalige Monopolstellung im stark

regulierten Bildungsmarkt (Hovemann et al., 2002, S. 24). Erkennbar wird dies an der Zunahme unterschiedlicher Ausbildungsstätten, welche Ausbildungen im Bereich des Sportmanagements offerieren (Horch, 2010, S. 556; Kaiser & Beech, 2012, S. 288). Nach dem Niveau der Ausbildung können demnach Hochschulen, Fachhochschulen, Ausbildungsberufe sowie Weiterbildungen differenziert werden (Hovemann et al. 2002, S. 24). Durch diese zunehmende Ausdifferenzierung des Bildungsmarktes und der Vielzahl von Anbietern (Horch, 2010, S. 556) ist eine Transparenz über die Qualität der Ausbildung nur geringfügig gegeben (Kaiser & Beech, 2012, S. 300). Zusätzlich gewinnt das lebenslange Lernen im Sinn der kontinuierlichen Weiterbildung als Investition in die Zukunft an Bedeutung (Hovemann et al., 2002, S. 17). Ebenso ist durch die Bologna-Reform und die Aufteilung der Studiengänge in Bachelor- und Masterprogramme die Beziehung zwischen dem vorgelagerten Bildungsmarkt und dem Arbeitsangebot als wechselseitig anzusehen. Bestärkt wird dies durch diverse Weiterbildungen von Hochschulen, wie z.B. den MBA Programmen.

## **2.4 Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer**

Aufgrund der skizzierten Besonderheiten des Arbeitsmarktes Sportmanagement bedarf es der weiteren Analyse der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Diese Beziehung wird durch die Prinzipal-Agenten Theorie von Jensen und Meckling (1976) erläutert, welche durch eine Informationsasymmetrie zwischen dem Agenten und dem Prinzipal charakterisiert ist (Picot, Dietl & Franck, 2008, S. 72-73). Den Agenten stellt in dieser Beziehung der künftige Arbeitnehmer dar, welche die Rolle des „Auftragnehmers“ einnimmt (Göbel, 2002, S. 99; Richter & Furubotn, 2010, S. 173-176). Dieser kann seine Fähigkeiten besser einschätzen als der Prinzipal und besitzt einen entsprechenden Informationsvorsprung, was den Handlungsspielraum des Agenten erhöht (Göbel, 2002, S. 100). Zugleich beeinflussen die Handlungen des Agenten ebenso den Prinzipal (Picot, Dietl & Franck, 2008, S. 72). Unter diesen Voraussetzungen ist die Gefahr gegeben, dass der Agent seinen persönlichen Nutzen maximiert, jedoch die Interessen des Prinzipals vernachlässigt (Göbel 2002, S. 100). Der Arbeitgeber hingegen ist als Prinzipal anzusehen und übernimmt die Rolle des „Auftraggebers“ (Göbel, 2002, S. 99; Richter & Furubotn 2010, S. 173-176). Dieser besitzt weniger Information als der Agent, was das Problem der Adverse Selection für den Prinzipal vor Vertragsabschluss aufwirft (u.a. Akerlof, 1970; Greenwald, 1986; Wilson, 1979). Demnach ist lediglich der Agent vor dem Vertragsabschluss über seinen Fähigkeiten informiert (Wilson, 1979, S. 313). Der Prinzipal hingegen kann die Produktivität des Agenten nicht direkt beobachten (Varian, 1992, S. 457). Entsprechend zeigt sich erst nach Vertragsabschluss, ob der Bewerber auch wirklich

den produktiveren Kandidaten darstellt (Greenwald 1986, S. 326; Varian 1992, S. 460). Zur Bewältigung dieses Problems können das Signaling (u.a. Spence, 1973), das Screening (u.a. Stiglitz, 1975) sowie die Self-Selection (u.a. Salop & Salop, 1976) herangezogen werden.

## **2.5 Signaling, Self-Selection und Screening**

Aufgrund der beschriebenen Informationsasymmetrie besteht das Problem, dass die Produktivität des künftigen Arbeitnehmers vor Vertragsabschluss nicht direkt für den Arbeitnehmer erkennbar ist. Entsprechend wird eine Investitionsentscheidung unter Unsicherheit getroffen (Spence, 1973, S. 356). Eine Möglichkeit diese Informationsasymmetrie zu reduzieren liegt in dem Signaling des Agenten (Göbel, 2002, S. 294; Picot, Dietl & Franck, 2008, S. 78). Hierbei informiert der Arbeitnehmer den Arbeitgeber über seine Produktivität mit Hilfe von Signalen, welche als veränderbare Indizes bezeichnet werden (Spence, 1973, S. 357). Die Investition in eine Ausbildung an einer Hochschule kann beispielsweise als Signaling des Agenten angesehen werden. Des Weiteren können Stellenbewerber durch die Vorlage von Arbeitszeugnissen auf ihre Leistungen hinweisen (Picot, Dietl & Franck, 2008, S. 78). Zusätzlich unterscheidet Spence (1973) nicht veränderbare Signale. Zu diesen Indizes gehören beispielsweise das Alter oder das Geschlecht. Für die Investition in das Signal entstehen folglich Kosten in Form von Zeit und Aufwand (Göbel, 2002, S. 294; Picot, Dietl & Franck, 2008, S. 83). Diese Kosten für das Signal sind negativ mit der Produktivität der Organisation korreliert (Spence, 1973, S. 358). Folglich darf nur der produktivere Kandidat in der Lage sein, das Signal zu erreichen. Ansonsten erfolgt keine Trennung zwischen dem produktiveren und dem weniger produktiven Arbeitnehmer.

Eine weitere Möglichkeit die Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agenten zu reduzieren liegt in der Self-Selection (Guasch & Weiss, 1981; Salop & Salop, 1976). Dabei offeriert der Prinzipal dem Agenten solche Arbeitsbedingungen in Form eines Vertrages, welche nur dem produktiveren Mitarbeiter einen Anreiz liefern (Göbel, 2002, S. 295). Die Entscheidung für das Vertragsangebot liegt somit auf Seiten des Agenten, der Informationen an den Prinzipal übermittelt (Salop & Salop, 1976, S. 620). So kann beispielsweise die Stellenanzeige als ein Instrument der Rekrutierung angesehen werden. Diese dient dazu, anhand der ausgeschriebenen Anforderungen produktive Bewerber anzusprechen und weniger produktive Mitarbeiter von der Bewerbung abzuhalten. So können beispielsweise Stellenanzeigen gezielt mit differenzierteren Qualifikationen ausgeschrieben werden, um weniger produktive Kandidaten abzuschrecken. Demnach ist die differenzierte Ausschreibung des Arbeitgebers wichtig, um möglichst klar aufzuzeigen, welche Kompetenzen von dem Agenten

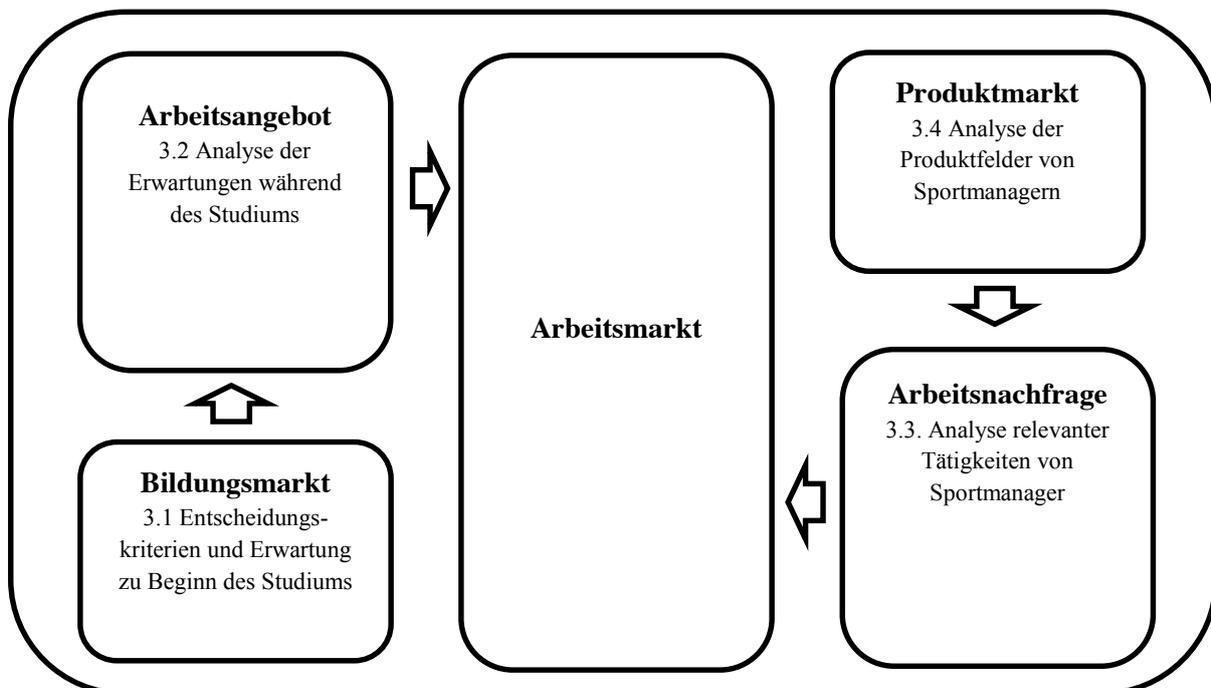
erwartet werden, um eine entsprechende Selbstauswahl zu initiieren (Göbel, 2002, S. 295). Aufgrund der skizzierten Anforderungen in der Stellenanzeigen liefert das Vertragsangebot demnach nur für den produktiveren Kandidaten einen Anreiz zur Bewerbung, da nur er sich das Vertragsangebot leisten kann (Varian, 1992, S. 460).

Als letztes Instrument zur Reduzierung der Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent ist das Screening anzuführen. Dieses wird von dem Prinzipal genutzt, um die Qualitäten des Agenten zu offenbaren (Stiglitz, 1975, S. 283). So werden z.B. Bewerbungen gezielt nach relevanten Qualitätsmerkmalen (z.B. Praktika) für eine offene Position hin analysiert, um ein genaues Bild über die Leistungen des Agenten offen zu legen (Picot, Dietl & Franck, 2008, S. 78). Zusätzlich steht eine Reihe von Testverfahren zur Verfügung, welche dem Prinzipal bei der Personalauswahl behilflich sind. Zu nennen sind hierbei beispielsweise Arbeitsproben, Intelligenztests sowie Gruppendiskussion (Göbel, 2002, S. 292).

### 3 Methodik

Auf Grundlage des skizzierten Forschungsstandes und der theoretischen Aufarbeitung umfasst die vorliegende Arbeit vier Teiluntersuchungen, welche sich auf die Bereiche des Bildungs- und Produktmarktes sowie auf die Arbeitsnachfrage und das Arbeitsangebot beziehen. Diese schlüsseln sich wie folgt auf:

**Abbildung 2:** Untersuchungsdesign und Einordnung der Publikationen



Zum einen erfolgte eine Befragung der Studierenden in Bezug auf die Entscheidungskriterien für die Hochschulwahl zu Beginn des Studiums, welche in Kapitel 3.1 näher erläutert wird.

Zum anderen wurde eine Querschnittsbefragung von Studierenden hinsichtlich des Stellenwertes des Berufes und des Einkommens durchgeführt, welche in Kapitel 3.2 skizziert wird. Zusätzlich fand eine Analyse relevanter Tätigkeiten von Sportmanager und der Produktfelder in Form einer quantitativen Inhaltsanalyse statt, welche in Kapitel 3.3 und Kapitel 3.4 dargestellt wird.

### **3.1 Befragung der Studierenden zu Beginn des Studiums**

Zunächst wurde eine Befragung der Erstsemesterstudierenden zu Beginn des Studiums durchgeführt. Hierbei wurden die Entscheidungskriterien der Studierenden für die Hochschulwahl sowie relevante Berufsfelder analysiert. Die vorliegende Untersuchung ist als Einzelfallstudie anzusehen, da die Analyseeinheit der Grundgesamtheit der beginnenden Bachelor- und Masterstudierenden im Wintersemester 2009/2010 entsprach (Schnell, Hill & Esser, 2008, S. 250). Die Befragung wurde unter standardisierten Bedingungen durchgeführt, in dem alle Befragten zum gleichen Zeitpunkt und am selben Ort befragt wurden. Somit konnte der Nachteil der unkontrollierten Erhebungssituation minimiert werden und eine sehr hohe Rücklaufquote realisiert werden (Bortz & Döring, 2006, S. 252ff). Aus methodischer Sicht war der Zeitpunkt der Untersuchung von entscheidender Bedeutung. Die Studierenden hatten von Seiten der Universität weder Lehrveranstaltungen noch sonstige Informationen bezüglich des Studiums und den im Fragebogen verwendeten Themenbereichen. Somit konnte sichergestellt werden, dass kein Interviewereinfluss bezüglich der Entscheidungskriterien und der relevanten Berufsfelder gegeben war (Bortz & Döring, 2006, S. 246). Inhaltlich lehnten sich die Kriterien der Hochschulwahl an die Arbeiten von Krawitz & Heine (2007) sowie an den Studierendenfragebogen des CHE-Ranking (2010) an. Die relevanten Berufsfelder stützen sich auf die Arbeiten von Ecke (2004) und Kügler (2009). Die statistische Auswertung erfolgte deskriptiv.

Die Stichprobe beinhaltete insgesamt 50 Studierende. Dabei wurden 29 Bachelorstudierende und 21 Masterstudierende befragt. Der Anteil der männlichen Studierenden betrug 72,4 Prozent, während der Anteil der weiblichen Studierenden 27,6 Prozent bezifferte. Im Masterstudiengang belief sich der Anteil der männlichen Studierenden auf 61,9 Prozent, während der Anteil der weiblichen Studierenden bei 38,1 Prozent lag

### **3.2 Querschnittsbefragung der Studierenden während des Studiums**

In einem nächsten Schritt wurden die Erwartungen von Studierenden während des Studiums analysiert. Hierfür wurden im Wintersemester 2010/11 Bachelorstudierende an der

Sportwissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig aus dem ersten, dritten und fünften Semester in einer Querschnittsanalyse zum gleichen Zeitpunkt befragt (Bortz & Döring, 2006, S. 519). Inhaltlich lehnten sich die Fragen an die Absolventenbefragung von Lenz et al. (2010) an. Die Erwartungen an das Einkommen wurden anhand einer offenen Skala erfasst. Die Analyse des beruflichen Stellenwertes erfolgte mit einer fünf-stufigen Skala. Dabei beschrieb die Ausprägung 1 die volle Zustimmung. Die Ausprägung 5 beschrieb hingegen keine Zustimmung. Die Zukunftsperspektiven wurden ebenfalls mit einer fünf-stufigen Skala ermittelt. Der Wert 1 stellte eine sehr gute Einschätzung dar, während der Wert 5 eine sehr schlechte Perspektive bezifferte. Für die statistische Analyse wurden der Kruskal Wallis Test und der Mann Whitney U-Test verwendet. Insgesamt nahmen 87 Studierende an der Befragung teil. Der Anteil der männlichen Studierenden belief sich auf 60,9, während der Anteil der weiblichen Studierenden bei 39,1 Prozent lag.

### **3.3 Quantitative Inhaltsanalyse der Anforderungen an Sportmanager auf dem Arbeitsmarkt**

Als dritten Teil der vorliegenden Arbeit wurden die Anforderungsprofile von Stellenanzeigen mittels Inhaltsanalyse dargelegt. Die Wichtigkeit von Stellenausschreibungen für die Rekrutierung von Absolventen wird durch diverse Autoren bestärkt, da Studierende häufig über diese ihre erste Anstellung finden (e.g. Buchmeier & Zieschang, 1995; Emrich et al., 2009). Die vorliegende Studie diente dazu, die Tätigkeitsbereiche von Sportmanagern aufzuzeigen, welche zur Ansprache potentieller Kandidaten formuliert werden. Neben der theoretischen Aufarbeitung des Untersuchungsgegenstandes und Herleitung der Kategorien erfolgte eine Überarbeitung des verwendeten Kategoriensystems auf Grundlage des ermittelten Datensatzes. Anschließend wurde ein Codebuch entwickelt, in dem eine Einteilung in Kategorie, Definition und Ankerbeispiel vorgenommen wurde (Mayring, 2010, S. 92).

Für die Analyse der Stellenanzeigen wurde ein exploratives Design verwendet, welches sowohl qualitative als auch quantitative Anteile beinhaltete (Creswell & Plano Clark, 2011, S. 86). Neben der qualitativen Analyse der Stellenausschreibung erfolgte eine Quantifizierung der ermittelten Daten. Dafür wurde das Verfahren der Quantitativen Inhaltsanalyse verwendet (Bortz & Döring, 2006; Krippendorf, 2013). Für die statistische Analyse wurde das multivariate Verfahren der Clusteranalyse genutzt, um die Tätigkeiten zu Gruppen zu verdichten (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2011, S. 395).

Die Stellenanzeigen wurden über 12 Onlineportale erhoben. Als Quelle diente hierbei die Homepage der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft e.V. (DVS). Das Sammeln der Stellenanzeigen erfolgte in einem 14-tägigen Abstand im Zeitraum von August 2011 bis Oktober 2012. Schließlich wurden 700 Stellenanzeigen im Erhebungszeitraum ermittelt und für die Analyse herangezogen.

### **3.4 Quantitative Inhaltsanalyse der Produktfelder in Stellenanzeigen von Sportmanagern**

Der vierte Teil der vorliegenden Untersuchung bezog sich auf die ausgeschriebenen Produktfelder in Stellenanzeigen. Das Ziel der Studie bestand darin, die Zusammenhänge und Unterschied zwischen Produktfeldern und Sportorganisationen zu analysieren, welche in Stellenanzeigen zur Ansprache an potentielle Bewerber gerichtet werden. Hierfür wurde ein exploratives Design verwendet, welches neben der qualitativen Inhaltsanalyse ebenso eine quantitative Inhaltsanalyse beinhaltet (Creswell & Plano Clark, 2011; Mayring, 2000; Krippendorf, 2013). Zur statistischen Analyse wurde das multivariate Verfahren der Korrespondenzanalyse verwendet, welches die Zusammenhänge und Unterschiede zwischen den Produktfeldern und Sportorganisationen in einer grafischen Darstellung aufzeigt (Hair et al. 2014, S. 526). An dieser Stelle ist anzumerken, dass sich dieses Verfahren für ein exploratives Vorgehen eignet, weniger jedoch für das Testen von Hypothesen (Hair et al., 2014, S. 530).

Neben der theoretischen Diskussion der Produktfelder erfolgte eine Ergänzung der Kategorien anhand des ermittelten Datensatzes. Das Codebuch beinhaltet eine Einteilung in Kategorie, Unterkategorie, Definition und Ankerbeispiel (Mayring, 2000, S. 5). Der Datensatz wurde im 14-tägigen Abstand im Zeitraum von August 2011 bis März 2013 über 12 Onlineportale erhoben und umfasste insgesamt 1014 Stellenanzeigen.

## **4 Einordnung der Publikationen und zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der vier Studien zusammenfassend dargelegt. Zunächst werden die Entscheidungskriterien und relevante Berufsfelder zu Beginn des Studiums dargelegt. Grundlage hierfür ist der Zeitschriftenartikel von Packheiser & Hovemann (2012) in der Zeitschrift *Sciamus - Sport und Management*. Im Anschluss folgen die Erwartungen an das Einkommen sowie die Zukunftsperspektiven der Studierenden während des Studiums. Die Ergebnisse beziehen sich auf den Beitrag von Packheiser & Hodeck (2014) in den *Leipziger*

*Sportwissenschaftlichen Beiträgen*. Des Weiteren werden die Anforderungen an Studierende auf dem Arbeitsmarkt skizziert. Die zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse stützt sich auf den Beitrag von Packheiser & Hovemann (2013) in der Zeitschrift *Sport und Gesellschaft*. Zuletzt werden die Produktfelder in Stellenanzeigen dargelegt, welche zur Ansprache von Sportmanagern genutzt werden. Die Resultate beziehen sich den Beitrag von Packheiser & Hovemann, welcher in der Zeitschrift *European Journal of Sport Studies* akzeptiert wurde.

#### **4.1 Zeitschriftenbeitrag Nr. 1: Entscheidungskriterien für die Hochschulwahl im Sportmanagement – Ergebnisse einer Befragung von Erstsemesterstudierenden der Universität Leipzig**

Im ersten Abschnitt der Untersuchung wird die Phase zum Studienbeginn in den Fokus gerückt. Das Ziel der Untersuchung besteht in der Darlegung der Entscheidungskriterien und der relevanten Berufsfelder von Sportmanagern zu Beginn des Studiums. Hierbei wird den folgenden Fragen nachgegangen:

- Warum wird Sportmanagement studiert?
- Welche Berufsfelder sind für Studierende zu Beginn des Studiums relevant?

Als theoretischer Hintergrund beschreibt der Artikel den Zusammenhang zwischen Arbeits- und Bildungsmarkt und erklärt die Entscheidung für eine Hochschule als Investition, welche in der Absicht getätigt wird, bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt vorzufinden. Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse zusammenfassend dargelegt.

##### **4.1.1 Entscheidungskriterien für die Hochschulwahl**

Der zentrale Grund für das Studium für Bachelor- und Masterstudierende liegt in dem fachspezifischen Interesse für das Studium. Ebenso wird die Neigung/Begabung bei den Bachelorstudierenden häufig genannt. Masterstudierende präferieren hingegen die vielen Berufsmöglichkeiten, welche sich bei den Bachelorstudierenden auf dem dritten Rang positionieren. Interessant ist, dass eine gesicherte Berufsposition weder bei den Bachelor- noch bei den Masterstudierenden genannt wird.

Die wichtigsten Kriterien für die Studienwahl sind der attraktive Standort sowie keine Studiengebühren. Zusätzlich stellt der gute Ruf der Hochschule und der Professor/innen ein wichtiges Kriterium dar. Eine eher untergeordnete Rolle nehmen hingegen attraktive Partnerunternehmen sowie Verwandte, Familie oder Partner ein.

### **4.1.2 Relevante Berufsfelder der Studierenden zu Beginn des Studium**

Die meist genannten Berufsfelder für Bachelor- und Masterstudierende stellen die Sportvereine und Sportverbände sowie die Sportartikelindustrie dar. Bei den Bachelorstudierenden befinden sich die Agenturen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Selbstständigkeit auf den nachfolgenden Rängen. Unterdessen positionieren sich bei den Masterstudierenden die kommerziellen Anbieter, Agenturen sowie die kommunalen Sportverwaltungen. Keine Nennung erfahren hingegen Hochschulen, Selbstständigkeit sowie Presse, Rundfunk und Fernsehen.

### **4.1.3 Konsequenz des ersten Beitrages für das weitere Vorgehen**

Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass Studierende des Sportmanagements ein fachspezifisches Interesse besitzen. Zusätzlich wird den lebensweltlichen Argumenten wie den niedrigen Lebenshaltungskosten und dem Studienort eine wesentliche Bedeutung zugeschrieben. Ebenso wichtig ist der gute Ruf der Hochschule. Bei den Berufsfeldern werden die Sportvereine und Sportverbände sowie die Sportartikelindustrie als relevante Berufsfelder erkennbar. Aufgrund der Wichtigkeit des fachspezifischen Interesses ist die weitergehende Frage zu untersuchen, welchen Stellenwert das Einkommen während des Studiums bei den Studierenden einnimmt. Zudem ist der Frage nachzugehen, welche Rolle der Beruf bei den Studierenden besitzt und wie sich die Zukunftsperspektiven gegenüber dem Arbeitsmarkt darstellen.

## **4.2 Zeitschriftenbeitrag Nr. 2: Perspektiven der Sportwissenschaft - Eine**

### **Analyse der Erwartungen an das Berufsfeld Sport aus Sicht von Studierenden**

Anknüpfend an den ersten Beitrag erfolgt im zweiten Beitrag die Analyse der Erwartungen von Studierenden während des Studiums. Dies bezieht sich einerseits auf die Einschätzung des Einkommens sowie auf den Stellenwert des Berufes. Andererseits werden die Veränderungen über den Studienverlauf erfasst. Demnach werden diese Forschungsfragen formuliert:

- Welche Erwartungen besitzen Studierende zu Beginn und während des Studiums gegenüber dem Einkommen?
- Welche Einschätzung besteht bei den Studierenden hinsichtlich der Zukunftsperspektiven und wie verändern sich diese im Verlauf des Studiums?

In der theoretischen Abhandlung werden die Besonderheiten des Arbeitsmarktes Sport herausgearbeitet. Zusätzlich wird die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer

differenziert betrachtet. Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse zusammenfassend dargelegt.

#### **4.2.1 Einschätzung der Studierenden gegenüber dem Einkommen während des Studiums**

Die Ergebnisse zeigen, dass das Einkommen im Laufe des Studiums an Bedeutung verliert. Der Stellenwert des Berufes ist hingegen differenzierter zu betrachten. Die Studierenden können sich zunächst „ein Leben ohne Beruf“ nicht vorstellen. Dies ändert sich nicht bis zum Ende des Studiums. Zudem wird deutlich, dass eine „fesselnde Tätigkeit“ präferiert wird, auch wenn diese mit Unsicherheit behaftet ist. Gleichzeitig steigt die Zustimmung gegenüber der „Verwirklichung auch ohne beruflich tätig zu sein“ sowie der „Verzicht auf materielle Dinge“ signifikant mit zunehmender Semesterzahl an. Ebenso wird der Beruf nicht nur als Mittel zum Zweck gesehen.

Mit Blick auf die beruflichen Zukunftsperspektiven zeigen sich gleichermaßen einige Besonderheiten. Positiv eingeschätzt werden von den Studierenden die Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit sowie die Weiterbildungsmöglichkeiten nach dem Studium. Schwieriger wahrgenommen werden hingegen die Aufstiegschancen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Gleichzeitig werden die Beschäftigungssicherheit sowie das Einkommen im Verlauf des Studiums schwieriger wahrgenommen.

#### **4.2.2 Konsequenz des zweiten Beitrages für das weitere Vorgehen**

Aus den empirischen Ergebnissen des zweiten Beitrages wird ersichtlich, dass die Wichtigkeit des Einkommens im Verlauf des Studiums abnimmt. Des Weiteren zeigen die Resultate die positive Einschätzung gegenüber den Weiterbildungsmöglichkeiten. Deutlich wird zudem das eine fesselnde Tätigkeit bevorzugt wird, auch wenn diese mit Unsicherheit behaftet ist. Ebenso wird eine Tätigkeit mit der sich der Studierende „wohlfühlt“ den materiellen Dingen vorgezogen. Aufgrund dieses fachspezifischen Interesses stellt sich weitergehend die Frage, mit welchen Tätigkeiten der Sportmanager nach Abschluss des Studiums betraut ist. Dies liefert die Überleitung zu dem dritten Artikel der vorliegenden Arbeit.

### **4.3 Zeitschriftenbeitrag Nr. 3: Rekrutierung von Sportmanagern – eine quantitative Analyse der Anforderungsprofile in Stellenausschreibungen**

Die nachfolgende Analyse fokussiert in diesem Beitrag die Anforderungen an Studierende auf dem Arbeitsmarkt. Vor diesem Hintergrund werden mit einer quantitativen Inhaltsanalyse die Anforderungen in Stellenausschreibungen aufgezeigt, welche zur Ansprache eines potentiellen

Kandidaten formuliert werden. Zusätzlich werden die Unterschiede zwischen den Berufsfeldern dargelegt. Die folgenden Fragen stehen dabei im Mittelpunkt:

- Welche Anforderungen werden in Stellenanzeigen formuliert, um einen geeigneten Kandidaten anzusprechen?
- Welche Profiltypologien werden in Stellenausschreibungen erkennbar? Unterscheiden sich diese Typologien in einzelnen Berufsfeldern des Sportmanagements?

In den theoretischen Grundlagen wird die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erörtert. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse zusammenfassend skizziert.

#### **4.3.1 Anforderungen an Studierende auf dem Arbeitsmarkt**

Die deskriptive Analyse der Tätigkeiten verdeutlicht, dass die Kommunikation als wesentliche Anforderung an Sportmanager angesehen werden kann. Zudem wird die Wichtigkeit des Projektmanagements und der Gestaltung der Organisation ersichtlich. Auf den mittleren Rängen positionieren sich die klassischen Managementfunktionen der Erfolgskontrolle, Führung und Budgetierung. Ebenso finden sich das Marketing und die Analyse des Marktes wieder. Weniger häufig ausgeschrieben werden hingegen das Bilden von Teams sowie das Repräsentieren der Organisation.

In einem weiteren Schritt wurden die ermittelten Tätigkeiten anhand einer Clusteranalyse zu Gruppen zusammengefasst. Dabei werden der „Kommunikationsmanager“, der „Betriebs- und Teamleiter“ sowie der „Marketing und Sales Manager“ ersichtlich. Innerhalb dieser Cluster tritt der „Kommunikationsmanager“ am häufigsten auf. Dahinter folgen der „Betriebs- und Teamleiter“ sowie der „Marketing- und Sales Manager“. Der „Kommunikationsmanager“ besticht durch die Aufgaben der internen und externen Kommunikation. Zugleich ist er mit Aufgaben des Projektmanagements und der Budgeterstellung betraut. Darüber hinaus sind die Managementfunktionen des Analysierens und des Kontrollierens von Bedeutung. Ergänzend dazu, gehören das Entwickeln von neuen Produkten und Services sowie die Gestaltung der PR-Maßnahmen zu dem Aufgabenbereich dieses Managers. Der „Betriebs- und Teamleiter“ ist hingegen durch die personalwirtschaftlichen Aufgaben der Führung, Personalentwicklung und der Teambildung charakterisiert. Zusätzlich werden betriebswirtschaftliche Tätigkeiten der Ressourcenzuteilung und der Optimierung von Prozessen innerhalb der Organisation erkennbar. Darüber hinaus ist dieser Profiltypus mit der Betreuung von Kunden betraut. Zuletzt ist der „Marketing und Sales-Manager“ anzuführen, dessen Aufgabenbereich durch die Kundenakquise und –betreuung sowie durch das Projektmanagement gekennzeichnet ist. Des

Weiteren ist er mit den Aufgaben der Sponsorenakquise, dem Marketing und dem Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen betraut.

### **4.3.2 Verteilung der Tätigkeitscluster innerhalb der Berufsfelder**

Anschließend wurden die ermittelten Cluster mit den Berufsfeldern in Beziehung gesetzt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Sportvereine, die Sportartikelindustrie sowie der Betriebe der Sportkommunikation den größten Anteil im Cluster des „Kommunikationsmanagers“ darstellen. Auf den mittleren Rängen befinden sich der Sportfachhandel, Agenturen sowie die Hochschulen. Weniger häufig ist dieser in den Kommunen, Hotels sowie Schwimmbädern vertreten. Im Cluster des „Betriebs- und Teamleiters“ treten am häufigsten die Fitnessstudios, der Sportfachhandel und die Sportvereine auf. Nachfolgend positionieren sich die Sportartikelindustrie, Agenturen und die Sportkommunikation, ebenso wie Schwimmbädern und Hochschulen. Der „Marketing und Sales Manager“ wird am häufigsten in Agenturen, der Sportartikelindustrie und den Fitnessstudios angeführt. Ebenso häufig ist dieser in den Sportvereinen vertreten. Unterdessen wird dieser wenig häufig im Sportfachhandel, in Hochschulen sowie in Hotels angeführt.

### **4.3.3 Konsequenz des dritten Beitrages für das weitere Vorgehen**

Aus den Ergebnissen des dritten Beitrages wird die Heterogenität des Berufsfeldes Sportmanagement sowie der Tätigkeitsbereiche erkennbar. In Bezug auf die Produktfelder, welche von Sportmanagern in Form von Dienstleistungen oder Produkten angeboten werden, ist anzunehmen, dass sich diese ebenso heterogen darstellen. Aus Rekrutierungsperspektive stellt sich demnach die Frage, welche Produktfelder von Sportorganisationen in Stellenanzeigen formuliert werden, um einen geeigneten Kandidaten für eine offene Position anzusprechen. Des Weiteren ist der Frage nachzugehen, welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Produktfeld und Sportorganisation bestehen. Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse des Beitrages zusammengefasst.

### **4.4 Zeitschriftenbeitrag Nr. 4: Attracting the “right” sport manager through job advertisements: a quantitative analysis of the similarities and differences of sport organizations and product fields**

In der vierten Analyse werden die Produktfelder von Sportmanagern in Stellenanzeigen analysiert, welche zur Ansprache von potentiellen Kandidaten genutzt werden. Hierbei werden die folgenden Fragestellungen behandelt:

- Welche Produktfelder werden in Stellenanzeigen ersichtlich, um potentielle Kandidaten anzusprechen?
- Welche Ähnlichkeiten und Unterschiede bestehen zwischen Sportorganisation und Produktfeld?

Theoretisch wird in diesem Beitrag die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer skizziert. Des Weiteren werden relevante Produktfelder und Sportorganisationen beschrieben. Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse zusammenfassend dargelegt.

#### **4.4.1 Häufigkeiten der Produktfelder innerhalb der Sportorganisationen**

Die deskriptiven Ergebnisse verdeutlichen, dass das „Anleiten und Unterstützung“ am häufigsten innerhalb der Profitorganisation auftritt. Das „Lehren und Ausbilden“ wird hingegen am häufigsten in öffentlichen Sportorganisationen genannt, während die Beratung und Betreuung tritt vermehrt in Non-profit-Organisationen auf. Die „Produktion von Sportevents“ wird gleichsam am häufigsten innerhalb der Non-profit Organisationen genannt. Das „Herstellen von Sportbekleidung und –equipment“ hingegen erfährt bei den Profit-Organisationen die häufigsten Nennungen, was ebenso für die „Sportvermarktung“ und die „Sportberichterstattung“ zutreffen. Die „sportnahen“ Produktfelder finden sich überwiegend in den Profit-Organisationen wieder.

#### **4.4.2 Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Produktfeldern und Sportorganisationen**

Die multivariate Korrespondenzanalyse der Produktfelder und Sportorganisationen offenbart ein differenziertes Bild. Die Ergebnisse zeigen, dass sich Profit, Non-Profit und öffentliche Sportorganisationen hinsichtlich ihrer Produktfelder unterscheiden. Demzufolge werden neben den Ähnlichkeiten zwischen den Produktfeldern, unterschiedliche Positionierungen der Produktfelder und der Sportorganisationen erkennbar. Demnach besteht eine Nähe von öffentlichen Organisationen zum „Lehren und Ausbilden“, während Non-profit-Organisationen eine Nähe zur „Beratung und Betreuung“ sowie zur „Produktion von Sportevents“ aufweisen. Profit-Organisationen sind unterdessen durch eine Nähe zur „Herstellung von Sportbekleidung und –equipment“, „sportnahen Produktfeldern“ (Tourismus, Gesundheit und Lifestyle) sowie zum „Anleiten und Unterstützen“ gekennzeichnet. Zudem ist eine Nähe zur „Sportvermarktung“ und „Sportberichterstattung“ gegeben.

### **5 Schlussbetrachtung**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin den Arbeitsmarkt Sport mehrperspektivisch zu analysieren. Dafür wurde sowohl die Studierendenperspektive als auch die Arbeitgeber-

perspektive in die Analyse miteinbezogen. Entsprechend liefern die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit einen umfassenden Überblick über die Studierendenperspektive zu Beginn und während des Studiums. Die Betrachtung der Studierendenperspektive ist für Universitäten von immer größerer Bedeutung, da der Bildungsmarkt aufgrund diverser Anbieter immer wettbewerbsintensiver wird und dies einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann (Ivy, 2001, S. 276). Zudem „konsumiert“ der Studierende nicht nur Bildung, sondern vielmehr gestaltet dieser die Bildung auch aktiv mit (Ressler & Abratt, 2009, S. 39). Aus den Ergebnissen der Studierendenbefragung wird ersichtlich, dass dem fachspezifischen Interesse und den lebensweltlichen Argumente, wie niedrigen Lebenshaltungskosten, eine entscheidende Bedeutung bei der Hochschulwahl zu Beginn des Studiums beigemessen wird. Die Wichtigkeit des guten Rufes der Hochschule konnte ebenso bestätigt werden. Mit Blick auf die relevanten Berufsfelder zeigt die Analyse, dass die Sportartikelindustrie mit den Sportvereinen und Sportverbänden die relevanten Berufsfelder bei Beginn des Studiums darstellen. Zudem weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die Erwartung von Studierenden gegenüber dem Einkommen im Verlauf des Studiums abnehmen und sich gegen Ende der Studienzzeit den tatsächlichen Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt annähern. Des Weiteren verdeutlichen die Ergebnisse, dass das fachspezifische Interesse sich im Laufe des Studiums fortsetzt und auch gegen Ende des Studiums eine wichtige Rolle bei den Studierenden einnimmt. Positiv werden von den Studierenden die Weiterbildungsmöglichkeiten im Sportbereich gesehen. Gleichwohl wird die Verbindung zwischen Freizeit und dem Beruf als positiv eingeschätzt. Schwieriger wird hingegen die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie wahrgenommen. Ebenso schwierig wird die Beschäftigungssicherheit angesehen.

Aufgrund des skizzierten fachspezifischen Interesses kommt den Tätigkeiten des Sportmanagers auf dem Arbeitsmarkt eine besondere Bedeutung zu, was die Überleitung zu der Analyse der Arbeitgeberperspektive schafft. Ein wichtiges Instrument zu Rekrutierung von Sportmanagern stellt dabei die Stellenanzeige dar, dessen Wichtigkeit durch verschiedene Autoren bestärkt wird (u.a. Buchmeier und Zieschang, 1995; Emrich, Pierdzioch und Fröhlich, 2013). Aus der Untersuchung von Stellenausschreibungen werden drei Typen von Sportmanagern ersichtlich. Hervorzuheben ist der „Kommunikationsmanager“, welcher eine zentrale Rolle einnimmt. Dieser ist durch die Kommunikation und durch betriebswirtschaftliche Funktionen der Budgeterstellung und der Erfolgskontrolle gekennzeichnet. Der „Marketing und Sales Manager“ zeichnet sich hingegen durch eine Vertriebs- und Dienstleistungsorientierung aus, was durch die Aufgabe der Kundenakquise unterstützt wird. Schließlich ist der „Betriebs- und Teamleiter“ anzuführen, welche durch personal- und betriebswirtschaftliche Tätigkeiten

charakterisiert ist. Zudem werden die Personalentwicklung und Schulung sowie die Kundenbetreuung als wesentliche Aufgabenbereiche deutlich. Neben den Anforderungsprofilen von Sportmanagern, welche sich sehr differenziert darstellen, ist dies ebenso für die Produktfelder erkennbar. Folglich sind die jeweiligen Produktfelder, welche in Stellenanzeigen zur Ansprache von Sportmanagern genutzt werden, gleichermaßen differenziert zu betrachten. So werden spezifische Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Sportorganisationen und den Produktfeldern deutlich. Darüber hinaus wird der aktive Sport als wichtiger Teilbereich erkennbar, ebenso wie der Dienstleistungsbezug der Sportbranche.

Abschließend ist herauszustellen, dass die vorliegende Arbeit einigen Einschränkungen unterliegt. So ist zum einen anzumerken, dass in der ersten und zweiten Studie lediglich Studierende der Universität Leipzig befragt wurden. Hier sind weitere Untersuchungen erforderlich, welche ein umfassendes Bild von mehreren Hochschulen zusammenführen. Interessant wären in diesem Zusammenhang vergleichende Analysen zu Fachhochschulen oder weiteren Ausbildungsstätten. Zudem ist davon auszugehen, dass die Studierenden zu Beginn und während des Studiums berufliche und soziale Vorerfahrungen gesammelt haben. Dementsprechend ist nicht auszuschließen, dass soziodemografische Faktoren einen Einfluss auf die Studienentscheidung sowie auf die Befragung während des Studiums besitzen. Entsprechend bedarf es in diesem Bereich weiterer Analysen, welche beispielsweise das Elternhaus oder berufliche Vorerfahrungen in Form von Praktika berücksichtigen.

Mit Blick auf die Analyse der Stellenausschreibungen ist anzumerken, dass sich die Analyse lediglich auf die externe Rekrutierung mittels Stellenanzeige bezogen hat. Interessant wären hier Analysen zu Stellenausschreibungen im Bereich der sozialen Netzwerke. Des Weiteren wurde die Analyse auf die Tätigkeitsbereiche und die Produktfelder von Sportmanagern beschränkt. Weitere Analysen hinsichtlich relevanter Kompetenzen sind in nachfolgenden Studien zu berücksichtigen. Darüber hinaus kann an dieser Stelle keine Aussage über die interne Rekrutierung von Sportorganisationen getroffen werden. Hier bedarf es weitere Analysen, welche diesen Prozess in den Fokus rücken. Zusätzlich können keine Aussagen über den anschließenden Personalauswahlprozess der Arbeitgeber getroffen werden. Hier bedarf es der weitergehenden Untersuchung von Absolventen sportmanagementbezogener Studiengänge. Interessant wäre in diesem Zusammenhang eine übergreifende Betrachtung verschiedener Hochschulen. Überdies bezieht sich die vorliegende Untersuchung lediglich auf das Segment des Sportmanagements. Folglich sind weitere Analysen in den verbliebenen Teilbereichen des

Arbeitsmarktes Sport anzustreben, welche ein umfassendes Bild des Arbeitsmarktes und dessen Anforderungen skizzieren.

Trotz der vorher genannten Einschränkungen konnten mit der vorliegenden Analyse wertvolle Erkenntnisse generiert werden. Die Analyse der Studierendenperspektive ermöglicht es Informationsangebote vor Beginn des Studiums zu optimieren. Entsprechend können Studieninteressierte gezielt angesprochen und über relevante Berufsfelder informiert werden. Dies kann im Wettbewerb um Studierende einen entscheidenden Vorteil im Bildungsmarkt darstellen (vgl. Gehrau, Röttger & Schulte, 2013, S. 341). Darüber hinaus können die Erkenntnisse der Erwartungen und der Motivation von künftigen Sportmanagern in die Optimierung bestehender Studiengänge einfließen und zusätzliche Angebote offeriert werden. Denkbar sind in diesem Zusammenhang Plattformen zwischen Studierenden, Universitäten und Arbeitgebern zu schaffen, welche einen regen Austausch ermöglichen. Des Weiteren ermöglicht die Analyse der Stellenanzeigen arbeitsmarktrelevante Anforderungen an Sportmanager offen zu legen. Ebenso können die geforderten Produktfelder skizziert werden, welche zur Ansprache von potentiellen Kandidaten genutzt werden. Entsprechend tragen diese Erkenntnisse dazu bei, die Bedürfnisse der Arbeitgeber herauszustellen. Diese können wiederum den Studierenden als Orientierungsgrundlage für einzelne Berufsfelder dienen. Zugleich können die Erkenntnisse ebenso in die Weiterentwicklung der universitären Ausbildung einfließen. Aufgrund der skizzierten Typen von Sportmanagern setzt sich eine Ausbildung aus fundierten Kenntnissen der Betriebswirtschaft und des Sportmanagements zusammen. Als wesentliches Kriterium sind hierbei die interne und externe Kommunikation anzuführen, welche am häufigsten genannt werden. Zusätzlich sind das Projektmanagement und die Gestaltung der Organisation als zentrale Tätigkeiten anzusehen, welche es innerhalb des Studiums zu vermitteln gilt. Zusätzlich zeigt die Analyse der Produktfelder die Bedeutung des aktiven Sports sowie angebotener Dienstleistungen, welche gleichsam in der Ausbildung zu berücksichtigen sind.

Entsprechend der Spezifika und der dynamischen Entwicklung des Bildungs- und Arbeitsmarktes Sportmanagement bedarf es der fortlaufenden Analyse der Studierendenperspektive. Zusätzlich sind die Anforderungen des Arbeitsmarktes sowie der offerierten Produktfelder zu betrachten, welche sich aufgrund der Heterogenität der Arbeitgeber und zunehmenden Ausdifferenzierung in einem fortlaufenden Wandel befinden.

## 6 Literatur

Ahlert, G. (2013). *Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports in Deutschland*. GWS Research Report 2013/2.

Akerlof, G.A. (1970). The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), 488-500.

Andreff, M. & Andreff, W. (2009). Global trade in sports goods: International specialization of major trading countries. *European Sport Management Quarterly*, 9 (3), 259-294.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. (13. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Balduck, A. L., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2010). Identifying competencies of volunteer board members of community sports clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39 (2), 213-235.

Bischoff, F. Emrich, E., & Pierdzioch, C. (2012). Karrierepfade für Sportwissenschaftler – Eine empirische Analyse des Arbeitsmarktes von Diplomsporthehrern auf Basis eines suchtheoretischen Modells. *Sciamus – Sport und Management*, 4, 11-27.

Bischoff, F. Emrich, E., & Pierdzioch, C. (2013). Der Wert des Wartens – Eine empirische Studie zur Wartezeit von Diplomsporthehrern beim Eintritt in den Arbeitsmarkt. *Sciamus - Sport und Management*, 1, 13-25.

Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. (4. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Buchmeier, W., & Zieschang, K. (1992). *Sportökonomien in Beruf und Studium. Bericht über eine Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft*. Schorndorf: Hofmann Verlag.

Buchmeier, W., & Zieschang, K. (1995). Absolventenreport Sportökonomie der Universität Bayreuth. *DVS-Information*, 3, 47-49.

Cachay, K., Thiel, A., & Meier, H. (2001). *Der organisierte Sport als Arbeitsmarkt. Eine Studie zu Erwerbspotenzialen in Sportvereinen und Sportverbänden*. Schorndorf: Hofmann.

Chelladurai, P. (2013). Sport management. Defining the field. In P. Chelladurai (Ed.) *Sport management. Critical concepts in sport studies* (5-20). London and New York: Routledge.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed method research*. (2nd Ed.). CA: Sage.

Danylchuk, K. E., & Chelladurai, P. (1999). The nature of managerial work in Canadian intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 13, 148-166.

- DeSensi, J. T., Kelley, D. R., Blanton, M. D., & Beitel, P. A. (1990). Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. *Journal of Sport Management, 1*, 31-58.
- Digel, H., Thiel, A., Schreiner, R., & Waigel, S. (2010). *Berufsfeld Trainer im Spitzensport*. Schorndorf: Hofmann.
- Ecke, M. (2004). *Der Übergang vom Bildungs- in das Beschäftigungssystem. Eine empirische Studie zur Berufseinmündungsphase von Diplom sportwissenschaftlern mit dem Schwerpunkt Sportökonomie und Sportmanagement und Diplom sportökonomern*. (unveröff. Diplomarbeit). DSHS Köln.
- Emrich, E., & Pitsch, W. (1994). Saarbrücker Diplom Sportlehrer in Studium und Beruf – Eine Wiederholungsstudie. *Sportunterricht, 43*, 286-293.
- Emrich, E., & Pitsch, W. (2003). ...und zum Dritten: Saarbrücker Diplom sportlehrer in Studium und Beruf - Eine erneute Wiederholungsstudie. *DVS-Information, 18* (2), 34-40.
- Emrich, E., Pierdzioch, C. & Fröhlich, M. (2013). Arbeitsmärkte für Absolventen sportwissenschaftlicher Studiengänge. In A. Güllich und M. Krüger (Hrsg.), *Sport. Das Lehrbuch für das Sportstudium*. (S. 47-64). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Emrich, E., Fröhlich, M., Nachtigall, T., Pitsch, W., Schneider, J.F., & Sprenger, M. (2009). Determinanten des beruflichen Einstiegs in den Arbeitsmarkt – dargestellt an Absolventen des Saarbrücker Diplomstudiengangs Sportwissenschaft. *Leipziger Sportwissenschaftliche Beiträge, 2*, 72-98.
- Felderer, B. & Homburg, S. (2005). *Makroökonomik und neue Makroökonomik*. (9. Aufl). Heidelberg, Berlin: Springer.
- Fuchs, J., Hummel, M., Hutter, C., Klinger, S., Wanger, S., Weber, E., Weigand, R., Zika, G. (2014). *Arbeitsmarkt 2014. Zwischen Bestmarken und Herausforderungen*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. IAB-Kurzbericht 4/2014.
- Gehrau, V., Röttger, U. & Schulte, J. (2013). Reputation von Hochschulen. Erwartungen, Anforderungen und mediale Informationsquellen von Studierenden. In Röttger, U., Gehrau, V. & Preusse, J. (Hrsg.), *Strategische Kommunikation: Umriss und Perspektive eines Forschungsfeldes* (S. 323-347). Wiesbaden: Springer.
- Gläser, K. (1995). Berufsfelder im Sporttourismus. In A. Dreyer & A. Krüger (Hrsg.), *Sporttourismus. Management- und Marketing-Handbuch* (Lehr- und Handbücher zu Tourismus, Verkehr und Freizeit, S. 155-188). München: Oldenbourg.
- Göbel, E. (2002). *Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen*. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Greenwald, B. C. (1986). Adverse selection in the labour market. *Review of Economic Studies, 53* (3), 325-347.

- Guasch, J. L., & Weiss, A. (1981). Self-selection in the labor market. *The American Economic Review*, 71 (3), 275-284.
- Habicht, H. (2009). *Universität und Image – Entwicklung und Erprobung eines stakeholderorientierten Erhebungsinstruments*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis (Pearson New Internal Edition)*. Harlow, Essex: Pearson Education limited.
- Hartmann-Tews, I., & Mrazek, J. (1994). *Beruflicher Werdegang von Diplom-Sportlehrerinnen und Diplom-Sportlehrern*. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Hartmann-Tews, I. & Mrazek, J. (2007). Vom Sportstudium zum Beruf. Berufsfelder und Arbeitsmarktperspektiven im Wandel. *F.I.T. – Forschung – Innovation-Technologie*, 21, 1.
- Hatfield, B. Wrenn, J. P., & Bretting, M. M. (1987). Comparison of job responsibilities of intercollegiate athletic directors and professional sport general managers. *Journal of Sport Management*, 1, 129-145.
- Heinemann, K. (1995). *Einführung in die Ökonomie des Sports. Ein Handbuch*. Hofmann: Schorndorf.
- Horch, H.-D. (1994). Besonderheiten einer Sport-Ökonomie. *Freizeitpädagogik*, 16 (3), 243-257.
- Horch, H.-D. (2010). Der Arbeitsmarkt für Sportmanager. In G. Nufer & A. Brühler (Hrsg.), *Management im Sport: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie*. (2. erw. Aufl. S. 507-532). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Horch, H.-D., Niessen, N., & Schütte, N. (2003). *Sportmanager in Vereinen und Verbänden*. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Horch, H.-D. & Schütte, N. (2009). Pressure and obstacles to the employment of paid managers in voluntary sports clubs and federations in Germany. *European Journal for Sport and Society*, 6 (2), 101-120.
- Horch, H.-D., Schubert, M. & Walzel, S. (2014). *Besonderheiten der Sportbetriebslehre*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hovemann, G. (2006). Perspectives on the successful composition of sport management programmes. Basic knowledge for the establishment of European standards. *European Journal for Sport and Society*, 3 (2), 155-175.
- Hovemann, G., Heise, S. , Kaiser, S. , Keiner, R., & Mündörfer, A. (2002). *Bildungsmarkt Sport. Orientierungsgrundlage für die Geschäftsfeldplanung am Beispiel der Fort- und Weiterbildungsakademie der Deutschen Sporthochschule Köln*. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Hovemann, G., Kaiser, S. , & Schütte, N. (2003). *Der Sporteventmanager*. Düsseldorf: IST-Verlag.

- Ivy, J. (2001). Higher education institution image: a correspondence analysis approach. *International Journal of Educational Management*, 15 (6), 276-282.
- Jamieson, L. M. (1987). Competency-based approaches to sport management. *Journal of Sport Management*, 1, 48-46.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Kaiser, S. (2006). *Das Sportstudienmanagement. Anforderungen- Rekrutierung- Professionalisierung*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Kaiser, S. & Beech, J. (2012). Perspectives of sport-related labour market and employment research: The need for a specific approach. *European Journal for Sport and Society*, 9, 287-304.
- Krawitz, M. & Heine, C. (2007). *Wahlmotive und Bewertungen des Studienortes bei Studienanfängern im Vergleich der neuen und alten Bundesländer*. HISBUS Kurzinformation Nr. 18. HISBUS-Projektbericht.
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis. An introduction to its methodology*. (3rd Ed.). CA: Sage.
- Kügler, P. (2009). *Ergebnisse der Absolventenstudie 2008*. ASS-Newsletter, 1/2009. Verfügbar unter: <http://www.sportoekonomie-ass.de/wp-content/uploads/ASS-Newsletter-01-2009.pdf>.
- Koustelios, A. (2003). Identifying important competencies in fitness centres in Greece. *Managing Leisure*, 8, 145 -153.
- Lambrecht, K. W. (1987). An analysis of the competencies of sports and athletic club managers. *Journal of Sport Management*, 1, 116-128.
- Lenz, K., Wolter, A., Reiche, C., Fuhrmann, M., Frohwieser, D., Otto, M., Pelz, R., & Vodel, S. (2010). *Studium und Berufseinstieg. Ergebnisse der ersten Sächsischen Absolventenstudie*. Technische Universität Dresden. Sächsisches Kompetenzzentrum für Bildungs- und Hochschulplanung. Dresden.
- Lück-Schneider, D. (2008). *Sportberufe im Kontext neuerer Sportentwicklungen: Analyse öffentlicher Marktdaten (1997-2006)*. (Dissertation, Universität Potsdam).
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative social research*, 1, (2). Verfügbar unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089>.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (11. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.
- Mankiw, N.-G. & Taylor, M.-P. (2012). *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*. (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Meyer, B. & Ahlert, G. (2000). *Die ökonomischen Perspektiven des Sports. Eine empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland*. Hofmann: Schorndorf.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of management work*. New York: Harper & Row.
- Mrazek, J., & Hartmann-Tews, I. (2010). Diplom-Sportwissenschaftler/in - was nun? Absolventenstudie 2010 der Deutschen Sporthochschule Köln. *KURIER*, 33 (2), Beilage.
- Nichelmann, C. (1997). Berufsfeld Sportmanagement – Eine Annäherung über relevante Einflußfaktoren. *Leipziger Sportwissenschaftliche Beiträge*, 38, 121-143.
- Picot, A., Dietl, H., & Franck, E. (2008). *Organisation, Eine ökonomische Perspektive*. (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pitts, B.G., Fielding, L.W. & Miller, L.K. (1994). Industry segmentation theory and the sport industry: developing a sport industry segment model. *Sport Marketing Quarterly*, 3 (1), 15-24.
- Preuß, H. & Alfs, C. (2013). Wirtschaftliche Bedeutung des Sportkonsums in Deutschland. *Sportwissenschaft*, 4 (43), 239-252.
- Ressler, J. & Abratt, R. (2009). Assessing the impact of university reputation on stakeholder intentions. *Journal of General Management*, 35 (1), 35-45.
- Richter, R., & Furubotn, E.G. (2010). *Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung*. (4. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Salop, J., & Salop, S. (1976). Self selection and turnover in labor markets. *Quarterly Journal of Economics*, 90, 619–627.
- Schnell, R., Hill, P.B. & Esser, E. (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. (8. Aktualisierte Aufl.). München: Oldenbourg.
- Sesselmeier, W., Funk, L. & Waas, B. (2010). *Arbeitsmarkttheorien. Eine ökonomisch-juristische Einführung*. (3. Auflage). Heidelberg: Physica.
- Statistisches Bundesamt (2009). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsberechnung*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Stiglitz, J. (1975). The theory of “screening”, education, and the distribution of income. *The American Economic Review*, 65 (3), 283 -300.
- Studer, F., Schlesinger, T., & Nagel, S. (2012). Zur Entwicklung des Berufsfeldes Sport in der Schweiz – eine Analyse auf der Grundlage der Lebensverlaufsforschung. *Sport und Gesellschaft*, 9 (1), 131-160.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-374.
- Thiel, A., & Cachay, K. (2004). *Vom Sportstudium zum Beruf*. Hohengehren: Schneider-Verlag.
- Varian, H. R. (1992). *Microeconomic analysis* (3rd. Ed.). New York: W.W. Norton & Company.

Wilson, C.A. (1979). Equilibrium and adverse selection. *American Economic Review*, 69, (2), 313-317.

Witzlau, C. (2010). *Wege ins Sportmanagement. Eine Verbleibstudie Remagener AbsolventInnen*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Woratscheck, H. (1998). Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht. *Sportwissenschaft*, 28 (3-4), 344-357.

Zieschang, K. (2004). Fachleute für das Sportmanagement. In G. Trosien & M. Dinkel (Hrsg.), *Personalentwicklung im Sportmanagement* (S. 25-48). Butzbach-Griedel: Afra-Verlag.