

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



MANAGEMENT



ÖKONOMIE

SPORT

**MARKE-
TING**



RECHT



AUSGABE 4/2012

www.sport-und-management.de

Impressum

Herausgeber Prof. Dr. Frank Daumann
Benedikt Römmelt

Editorial Board Prof. Dr. Gerd Nufer
Prof. Dr. André Bühler
Prof. Dr. Rainer Cherkeh

**Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de
Tel.: 0176 420 96 443

Layout/ Design Robin Heinze

Verlag/ Publisher Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
E- Mail: info@sciamus.de

Erscheinungsweise Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.

**Für Autoren/
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:

Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
- Redaktion -

E-Mail: redaktion@sciamus.de

ISSN 1869-8247
Ausgabe 4/2012
© 2010 - 2012 Sciamus GmbH, Döhlau

Copyright Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.

**Elektronische
Volltexte** www.sport-und-management.de

Inhaltsverzeichnis

Michael Alpert & Daniela Stippler

Forschungsreport - Sportvereine als Wirtschaftsfaktor: Eine empirische Analyse am Beispiel der Region Neckar-Alb 1

Im Interview mit Valerie Bönström – Geschäftsleitung der Mrs.Sporty GmbH

Die Strategien der Top-Manager im Sport 7

Florian Bischoff, Eike Emrich & Christian Pierdzioch

Karrierepfade für Sportwissenschaftler – Eine empirische Analyse des Arbeitsmarktes von Diplomsportlehrern auf Basis eines suchtheoretischen Modells 10

Robin Heinze

Buchvorstellung – Sportvereinsentwicklung 28

AUTOMATIC MOVEMENT

TWA203 Ø 50 MM




TW STEEL®
BIG IN OVERSIZED WATCHES

TWA203 CANTEN STYLE AUTOMATIK

Ø 50 mm. Edelstahlgehäuse. PVD-beschichtet schwarz.
3-Zeiger Automatik Miyota 8215. Gehämmerte Lunette.
Verschraubter Kronenschutz. Zifferblatt schwarz.
Lederband braun. Wasserdicht bis 10 bar.

€ 479,00 UVP

WWW.TWSTEEL.COM

LUXURYBRAND
INTERNATIONAL

www.luxurybrand.de Tel: +49 (0)72 31-93 120

Michael Alpert & Daniela Stippler

Forschungsreport - Sportvereine als Wirtschaftsfaktor: Eine empirische Analyse am Beispiel der Region Neckar-Alb

Abstract

Sportvereine sind ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Auch wenn dieser Aspekt in der Öffentlichkeit nur selten wahrgenommen wird. Der Beitrag hebt anhand regionaler Daten hervor, welche Finanzkraft und Beschäftigungsdimension der Breitensport hat. Ebenso werden Vorteile einer verstärkten Kooperation zwischen Wirtschaft und Sport aufgezeigt.

Einleitung

Sport nimmt in unserer Gesellschaft einen zentralen Stellenwert ein. Regelmäßige Bewegung ist unverzichtbar für eine gesunde Lebensführung.¹ Sportliche Aktivitäten tragen zudem zu einer sinnvollen, aktiven Freizeitgestaltung bei. Wichtig ist aber auch die soziale Funktion, die der Sport in vielen Bereichen des Lebens übernimmt: Sport verbindet und führt Menschen unterschiedlichster Herkunft zusammen. Als Motor der Integration hilft Sport dabei, Vorurteile abzubauen. Gerade in jungen Jahren übernimmt der Sport so pädagogische Aufgaben. Kinder und Jugendliche erlernen spielend soziale Kompetenzen.²

Doch Sportvereine in Deutschland sind auch wirtschaftliche Akteure, die Arbeitsplätze schaffen und zur Wertschöpfung beitragen. Laut dem dritten Sportentwicklungsbericht der Deutschen Sporthochschule Köln³ beschäftigen fast ein

Drittel der deutschen Sportvereine bezahlte Mitarbeiter und erzeugen über das Ehrenamt eine jährliche Wertschöpfung von rund 6,7 Mrd. Euro. Sportvereine führen zudem wirtschaftliche Multiplikationseffekte herbei. Sie stellen zunehmend die Sportinfrastruktur für ihre Angebote selbst bereit und investieren in ihre Sportstätten.⁴

Auf regionaler Ebene liegen bislang nur wenig „zugängliche“ Informationen über die wirtschaftliche Relevanz der Sportvereine vor.⁵ Doch gerade Themen wie der Fachkräftemangel oder Corporate Social Responsibility (CSR) machen Sportvereine als Partner für die regionale Wirtschaft interessant. Häufig fehlt es jedoch an Kenntnissen über Vereinsstrukturen und Plattformen für den gemeinsamen Austausch.

Der vorliegende Beitrag analysiert die wirtschaftliche Bedeutung der Sportvereine auf regionaler Ebene und zeigt Anknüpfungspunkte für eine stärkere Vernetzung zwischen Sport und Wirtschaft auf. Grundlage bildet eine Untersuchung der Industrie- und Handelskammer Reutlingen in Zusammenarbeit mit dem Württembergischen Landessportbund e.V. (WLSB). Der WLSB ist die Dachorganisation des Sports in Baden-Württemberg und vertritt 2.076.367 Mitglieder in 5.716 Vereinen, 61 Mitgliedsverbänden und 24 Sportkreisen.

1 Zur Bedeutung des Sports im Kindesalter vgl. beispielsweise Kettner, Wirt, Fischbach, Kobel, Kesztüis, Schreiber, Drenowatz & Steinacker, 2012, S. 94ff.

2 Zu dieser Thematik siehe u.a. Rolff, 2008, S. 105ff.

3 Vgl. Breuer (Hrsg.), 2011.

4 Vgl. Breuer & Wicker, 2011, S. 79ff.

5 In den Ländern verfügen die jeweiligen Landessportbünde über regionale Daten, die ausgewertet werden können. Diese konzentrieren sich jedoch im Wesentlichen auf die Mitgliederstruktur.

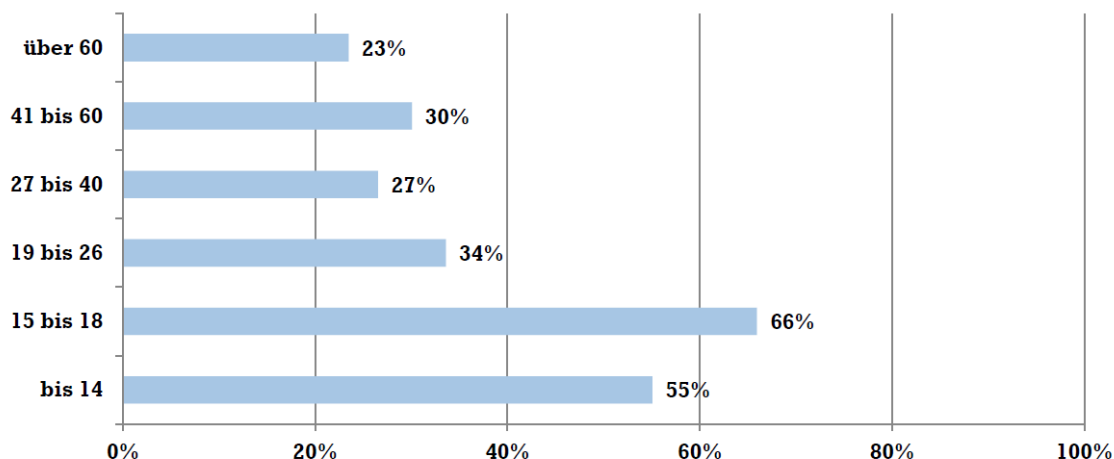


Abb. 1: Organisationsgrad in den Sportvereinen nach Alter (Daten des WLSB, 2011)

Datenbasis

Die empirische Analyse bezieht sich auf die Region Neckar-Alb, bestehend aus den Sportkreisen Reutlingen, Tübingen und Zollernalb. Insgesamt sind in dieser Region 769 Sportvereine beim WLSB als Mitglieder registriert.

Die Datenbasis bilden sowohl Statistiken des WLSB als auch eine eigene Primärerhebung. So wurde im Mai 2012 eine Vollbefragung bei allen Sportvereinen in der Region Neckar-Alb durchgeführt. Hierzu wurden die Vereine postalisch kontaktiert. Insgesamt nahmen 152 Sportvereine an der Befragung teil, was einem Rücklauf von 20% entspricht. In der Befragung wurden neben allgemeinen Vereinsgaben Informationen zu den Themen Beschäftigung, Finanzen und Kooperationen erhoben.

Mitgliederstruktur

Für die Analyse der Mitgliederstruktur stehen Daten des WLSB für die Grundgesamtheit aller Sportvereine in der Region Neckar-Alb zur Verfügung.

Die Gesamtzahl der Mitglieder aller Sportvereine beläuft sich auf 232.458. Betrachtet man die Vereinsgrößen, so entfallen jeweils ca. ein Drittel der Vereine auf die Größenklassen „bis 100 Mitglie-

der“ bzw. „101-300 Mitglieder“.⁶ Auffallend ist der mit 61% dominierende Männeranteil unter den Mitgliedern. Fast ein Drittel aller Mitglieder sind 18 Jahre oder jünger. Einen weiteren Schwerpunkt bilden die über 40-Jährigen mit 44%.

Abbildung 1 zeigt den Organisationsgrad in den Sportvereinen. Der Organisationsgrad beschreibt das Verhältnis der Vereinsmitglieder zur Einwohnerzahl.⁷ Erstaunlich ist der hohe Organisationsgrad unter den Jugendlichen. So sind mehr als die Hälfte der Personen bis 14 Jahre in einem Sportverein Mitglied. Bei den 15- bis 18-Jährigen sind es sogar zwei Drittel. Gerade dieser Aspekt ist für die Wirtschaft von großem Interesse. Denn der Bedarf an Auszubildenden ist groß und wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Sportvereine bieten eine Möglichkeit, bei potenziellen Auszubildenden präsent zu sein.

Die weiteren Auswertungen beruhen auf den Daten der eigenen Primärerhebung.

Beschäftigung

68% der Sportvereine in der Region Neckar-Alb beschäftigen bezahlte Mitar-

⁶ Die Größenklassen wurden nach Analyse des zur Verfügung stehenden Datensatzes gebildet.

⁷ Der Organisationsgrad ist eine gängige Kennziffer der Sportbünde zur Analyse der Mitgliederstrukturen.

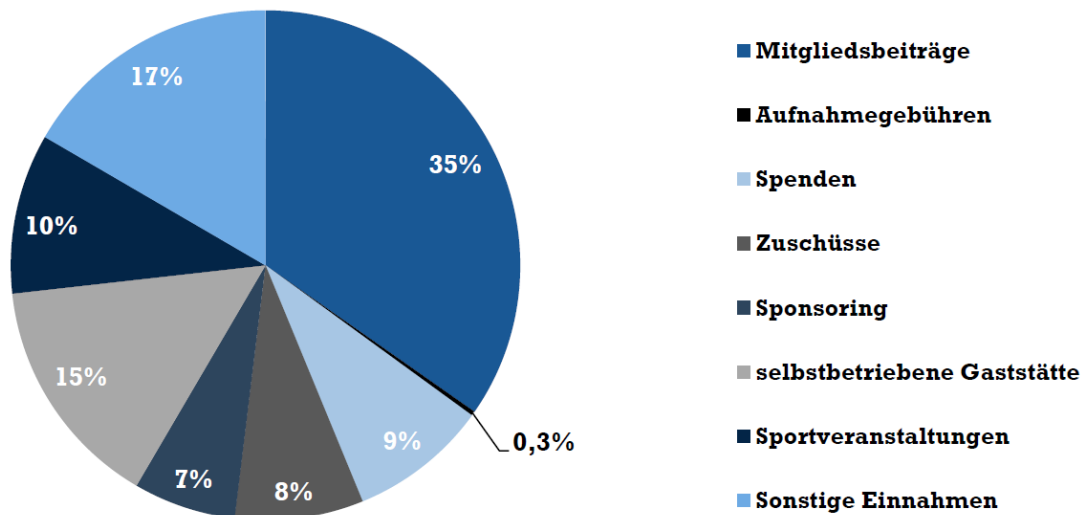


Abb. 2: Zusammensetzung der Einnahmen (eigene Primärerhebung, 2012)

beiter. Hierunter fallen folgende Personen: hauptamtliche Voll- und Teilzeitkräfte, geringfügig Beschäftigte (Minijobs), Honorarkräfte sowie Personen mit Einnahmen im Rahmen der so genannten Übungsleiterpauschale (§ 3 Nr. 26 EStG → 2.100 €/Jahr) bzw. der so genannten Ehrenamtspauschale (§ 3 Nr. 26 a EStG → € 500/Jahr).

Insgesamt beläuft sich die Zahl der bezahlten Mitarbeiter auf 1.912. Betrachtet man nur die Vereine, die bezahlte Mitarbeiter aufweisen, so entspricht dies 18,9 Beschäftigten pro Verein. Der Durchschnittswert aller Sportvereine – d.h. auch jene, die keine bezahlten Mitarbeiter haben – liegt bei 12,9 Beschäftigten.

Mehr als drei Viertel der bezahlten Mitarbeiter sind im Sport- / Übungs- / Trainingsbetrieb tätig. Jeweils 9% übernehmen Aufgaben in der Führung / Verwaltung oder Technik / Pflege / Wartung.

Von großer Bedeutung für die Sportvereine ist das Ehrenamt. Neben den bezahlten Mitarbeitern engagieren sich rund 9.187 Personen unbezahlt in den befragten Sportvereinen. Durchschnittlich entspricht dies 68,7 unbezahlt Helfenden pro Verein.

Finanzen

Die Einnahmen der befragten Vereine betragen im Haushaltsjahr 2011 insgesamt 9.493.478 Euro. Durchschnittlich entspricht dies Gesamteinnahmen von 74.168 Euro pro Verein.

Wie Abbildung 2 zeigt, werden die Einnahmen zu mehr als einem Drittel aus Mitgliedsbeiträgen generiert. Weitere größere Einzelposten sind selbstbetriebe Gaststätten (15%), Sportveranstaltungen (10%), Spenden (9%) und Zuschüsse (8%). Auf sonstige Einnahmen entfallen 17% der Nennungen. Auch bei der bundesweiten Erhebung des Sportentwicklungsberichtes bilden Mitgliedsbeiträge, Spenden und Zuschüsse die größeren Einzelposten.⁸

Die Ausgaben der befragten Vereine beliefen sich im Haushaltsjahr 2011 auf insgesamt 9.529.626 Euro. Das sind durchschnittlich 74.450 Euro Gesamtausgaben pro Verein.

Abbildung 3 zeigt die Zusammensetzung der Ausgaben. Größere Einzelposten sind Kapitaldienst (20%), Allgemeinkosten und Kosten für den Sportbetrieb (jeweils 16%). Auf sonstige Kosten entfallen 34% der Ausgaben.

Ebenfalls zu erwähnen: fast zwei Drittel

⁸ Vgl. Breuer & Wicker, 2011, S. 81ff.

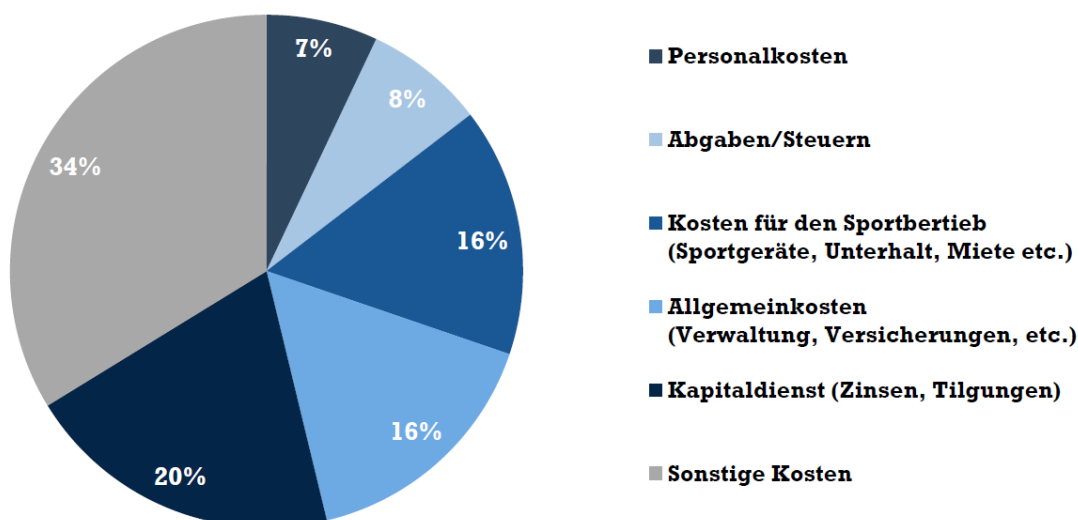


Abb. 3: Zusammensetzung der Ausgaben (eigene Primärerhebung, 2012)

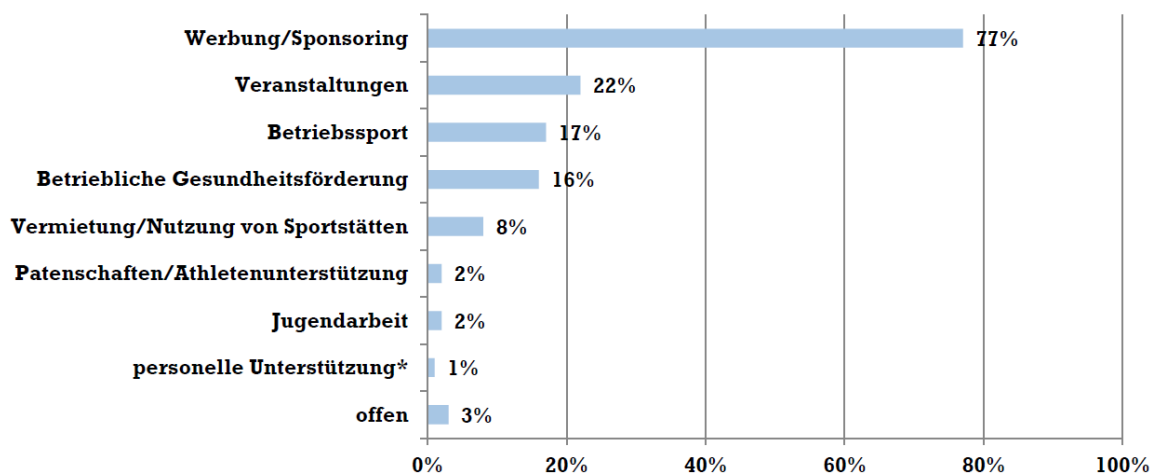
der befragten Vereine in der Region verfügen über vereinseigene Sportanlagen. Weitere 68 Prozent nutzen darüber hinaus kommunale Anlagen. Über die Sportanlagen erzeugen die Vereine wirtschaftliche Multiplikationseffekte, die in der empirischen Analyse nicht erfasst wurden. Neben Auswirkungen auf die Beschäftigung sind hier beispielsweise die Ausgaben für die Instandhaltung der Infrastruktur zu nennen.

Kooperationen

Bisher kooperieren 55% der Sportvereine in der Region Neckar-Alb mit einem oder mehreren Unternehmen. Mit 94% ist der Anteil an Vereinen, die eine Zusammenar-

beit im Bereich Werbung/Sponsoring unterhalten, am größten. Andere Formen der Kooperation, wie zum Beispiel die Vermietung und/oder Nutzung von Sportstätten durch den Verein oder das Unternehmen, der Betriebssport oder die Betriebliche Gesundheitsförderung, spielen bisher nur eine untergeordnete Rolle.

80% der Vereine würden die Zusammenarbeit mit Unternehmen gerne ausbauen. Der Bereich Werbung/Sponsoring steht hierbei mit einem Anteil von 77% der Vereine erneut an erster Stelle der Nennungen. Ebenfalls erhöhter Bedarf besteht in den Bereichen Veranstaltungen, Betriebssport und Betriebliche Gesundheitsförderung (vgl. Abb. 4).



*z.B. bei Buchhaltung/Inkasso, Bewirtung Clubheim etc.

Abb. 4: Ausbau der Kooperationen, Anteil an Vereinen (eigene Primärerhebung, 2012)

Implikationen

Mit der Studie konnten Informationen über die wirtschaftliche Bedeutung der Sportvereine auf regionaler Ebene gewonnen werden. Die Befragung hat gezeigt, dass die Bereitschaft zur Kooperation mit Unternehmen und damit zu einer stärkeren Vernetzung zwischen Sport und Wirtschaft beim Gros der Sportvereine vorhanden ist.

Dies kann die regionale Wirtschaft für sich nutzen. Denn das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) bzw. gesellschaftliche Verantwortung gewinnt in der Unternehmenswelt immer stärker an Bedeutung.

Gerade Sportvereine bieten vor allem kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit für gesellschaftliches Engagement in der direkten Nachbarschaft. Der Einsatz der Betriebe stellt dabei nicht nur für den Verein, sondern auch für die Unternehmen selbst einen Gewinn dar. Wie aus der Studie hervorging, weisen die Sportvereine einen hohen Organisationsgrad bei Jugendlichen im potenziellen Ausbildungsalter auf. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist das für die Unternehmen ein interessanter Anknüpfungspunkt zur Gewinnung von Auszubildenden.

Wichtig ist daher den Prozess der engeren Verzahnung von Wirtschaft und Sport voranzutreiben. Regionale Akteure wie die lokalen Kammern können geeignete Plattformen bieten. So plant die IHK Reutlingen auf Basis der Untersuchung eine Veranstaltung „Wirtschaft trifft Sport“ in Zusammenarbeit mit dem WLSB. In Fachvorträgen soll die Bedeutung des Sports als Standortfaktor herausgestellt sowie Wege aufgezeigt werden, wie eine nachhaltige Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Sport in Zukunft stärker gefördert werden kann.

Literatur

- Breuer, C. (Hrsg.) (2011). Sportentwicklungsbericht 2009/2010. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. Köln: Strauß.
- Breuer, C. & Wicker, P. (2011). Finanzierungsstrukturen von Sportvereinen. In C. Breuer (Hrsg.). Sportentwicklungsbericht 2009/2010. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. S. 79-90. Köln: Strauß.
- Kettner, S., Wirt, T., Fischbach, N., Kobel, S., Kesztyüs, D., Schreiber, A., Drenowatz, C. & Steinacker, J.M. (2012). Handlungsbedarf zur Förderung körperlicher Aktivität im Kindesalter in Deutschland. In Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin. 63 (4). S. 94-101.
- Rolff, K. (2008). Sport und Kompetenzentwicklung: Mannschaftssport als Instrument zur Steigerung von Kompetenzen junger bildungsferner Menschen. In Institut Arbeit und Technik (Hrsg.). Jahrbuch 2007. S. 105-112. Gelsenkirchen.

Zu den Autoren



Dr. Michael Alpert

IHK Reutlingen

Hindenburgstr. 54

72762 Reutlingen

E-Mail: alpert@reutlingen.ihk.de

Dr. Michael Alpert ist Projektmanager im Geschäftsbereich Standortpolitik der IHK Reutlingen. Zuvor war er für eine kommunale Wirtschaftsförderung tätig und promovierte am Institut für Wirtschaftspolitik der Universität Ulm.



Daniela Stippler

Daniela Stippler ist Trainee in der IHK Reutlingen und derzeit im Geschäftsbereich Standortpolitik aktiv. Sie hat Sprachen, Wirtschaft- und Kulturraumstudien an der Universität Augsburg studiert.



Geradewegs zum Ziel

Gemeinsam für leistungsstarke
Strukturen im Sport.



MBA Jena *Sportmanagement*

Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang
zum Master of Business Administration



www.mba-sportmanagement.com



seit 1558

Friedrich-Schiller-Universität Jena



Die Strategien der Top-Manager im Sport Im Interview mit Valerie Bönström – Geschäfts- leitung der Mrs.Sporty GmbH

Die Franchise-Kette Mrs.Sporty wurde 2004 von Valerie Bönström und ihrem Mann Niclas Bönström gegründet. Der Start erfolgte mit einem Pilotclub in Berlin in der Reichsstraße und einer bis dahin in Deutschland komplett unbekanntem Art des Trainings in einem Sportclub. 2010 erhielt Mrs.Sporty den Gründerpreis für die beste Geschäftsidee.

Inzwischen hat sich Mrs.Sporty als anerkanntes Franchise-Konzept mit über 540 Klubs und über 190.000 Mitglieder in momentan 7 Ländern etabliert. Es bietet also auf der einen Seite sportaffinen Existenzgründern als Franchise-Partner die Chance einer sinnstiftenden Selbstständigkeit, und gleichzeitig tausenden Frauen die Möglichkeit ihre Art vom erfolgreichen Training für den eigenen Wohlfühlstil problemlos in den Alltag zu integrieren.



Valerie Bönström studierte Informatik und arbeitete schon während dieser Zeit für die Filmproduktionsfirma Regency Productions in Los Angeles sowie für die Deutsche Bank in London. Mit Software-Beratung und Projektmanagement für diverse Kunden startete sie 2000 ihre eigene Firma und betreute Kunden wie IBM, Köln und J.P. Morgan, Frankfurt. Sie machte ihren EMBA in Dubai und London an der London Business School. Heute ist sie für die Geschäftsleitung von Mrs.Sporty verantwortlich.

Redaktion: Was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie?

Bönström: Was das Vereinsmanagement angeht, traue ich mir keinen Vergleich zu, da ich in diesem Bereich noch nicht tätig war. Betrachtet man aber Branchenunterschiede, dann würde ich sagen, dass grundsätzlich die systematischen Herausforderungen überall gleich sind.

Redaktion: Welche Managementinstrumente erachten Sie für das Setting, in dem Sie täglich arbeiten, als hilfreich und praktikabel?

Bönström: Team – Team – Team. Aus meiner Sicht gilt für jede Branche, dass man Teil eines starken Teams sein muss. Das betrifft auch jede Führungsposition. Man kann nur mit einem guten Team etwas erreichen. Keiner ist allein perfekt, das heißt, man bringt nie alles mit. Daher ist auch das Team das einzige, was letztendlich den Unterschied ausmacht. Ein gutes, funktionierendes Team zusammen zu stellen, ist

Redaktion: Welche Unterschiede gibt es zwischen einem Manager im Sportbereich und einem in der klassischen produzierenden Wirtschaft?

Bönström: Welche Unterschiede gibt es zwischen einem Manager im Sportbereich und einem in der klassischen produzierenden Wirtschaft?

Redaktion: Welche Managementinstrumente erachten Sie für das Setting, in dem Sie täglich arbeiten, als hilfreich und praktikabel?

Bönström: Team – Team – Team. Aus meiner Sicht gilt für jede Branche, dass man Teil eines starken Teams sein muss. Das betrifft auch jede Führungsposition. Man kann nur mit einem guten Team etwas erreichen. Keiner ist allein perfekt, das heißt, man bringt nie alles mit. Daher ist auch das Team das einzige, was letztendlich den Unterschied ausmacht. Ein gutes, funktionierendes Team zusammen zu stellen, ist

Redaktion: Welche Unterschiede gibt es zwischen einem Manager im Sportbereich und einem in der klassischen produzierenden Wirtschaft?

eine echte Kunst, denn ein Team kann man nur bedingt entwickeln. Die Grundpersönlichkeit eines Menschen lässt sich aus meiner Sicht nicht verändern, somit besteht die schwierige Aufgabe darin, mit Weitsicht verschiedene Typen zusammen zu bringen. Aber ich sehe auch, dass sich die Menschen, die mit mir zusammen arbeiten, stark weiterentwickeln. Man darf nicht vergessen, dass auch die Entwicklung seiner eigenen Führungsqualitäten und die Möglichkeiten, die sich daraus ergeben, harte Arbeit sind.

Redaktion: Wie schaffen Sie es, mit dem Stress und dem Druck erfolgreich umzugehen?

Bönström: *Auch hier ist das Team das Entscheidende. Ich brauche Menschen, die mich unterstützen. Das ist in erster Linie meine Familie, letztendlich sind es aber auch alle Menschen, mit denen ich täglich zusammenarbeite.*

Neben meiner Rolle in der Geschäftsleitung bin ich auch Mrs. Sporty Franchisepartnerin und habe das unglaubliche Glück ein großes, kompetentes unternehmerisches Netzwerks nutzen zu können. Das ist einer der großen Vorteile beim Franchising.

Redaktion: Inwiefern hilft Ihnen aktives Sporttreiben als Ausgleich zum Geschäftsalltag?

Bönström: *Im Umgang mit meinem Alltag ist Sport wahrscheinlich das Wichtigste und auch die einzige Möglichkeit, Stress richtig abzubauen. Ich habe das in den ersten Jahren meines Unternehmertums leider nicht genutzt und darunter auch gelitten. In den letzten fünf Jahren habe ich wieder angefangen teilweise auch ganz extrem viel Sport parallel zur Arbeit zu machen. Der Sport hat bei mir feste Termine in meinem Arbeitsalltag, die ich auch nicht verschiebe.*

Ich trainiere etwa eine halbe bis eine Stunde mindestens alle zwei Tage. Selbst jetzt im siebten Monat meiner Schwanger-

schaft. Wenn ich das nicht mache, wirkt sich das sofort auf mein Leistungsvermögen aus.

Selbst wenn ich keine Lust habe, was häufig genug vorkommt, zwingen mich trotzdem dazu. Bin ich dann dabei, verfliegt das Gefühl der Unlust auch schnell wieder.

Redaktion: Welche fünf Eigenschaften braucht ein angehender Sportmanager, um erfolgreich zu sein?

Bönström: *Risikobereitschaft in Verbindung mit Mut, Disziplin und Willen sind, glaube ich, die allerwichtigsten Eigenschaften. Dazu kommt noch Kreativität, denn man muss bereit sein, auch neue Wege einzuschlagen oder sich selbst Wege zu schaffen, die noch nicht existieren. Die Basis bildet aber der Wille, denn: „Wo kein Wille ist, ist auch kein Weg“. Ohne diesen Willen helfen die anderen Eigenschaften nichts. Der Wille ist auch entscheidend, wenn man wenig Erfahrung mitbringt oder wenn andere Eigenschaften nicht so stark ausgeprägt sind, denn der Wille spiegelt die innere Motivation wider. Man kann niemanden von außen so stark motivieren, wie es der Wille von innen kann. Die Risikobereitschaft braucht man um immer wieder auch Fehler zu machen. Risiko bedeutet, sich immer wieder der 50:50 Chance zu stellen. Wenn man an einen Punkt kommt, an dem man sagt: „Ich habe schlechte Erfahrungen gemacht, deshalb mache ich es nicht mehr“, dann ist die Karriere vorbei – dann geht es nicht mehr weiter.*

Redaktion: Wie wichtig ist Fortbildung für Manager, die erfolgreich sein wollen?

Bönström: *Total wichtig! Ich glaube, dass sowohl die Weiterentwicklung des Unternehmens bzw. der Organisation, als auch die Weiterentwicklung der Mitarbeiter ein ständiges Lernen erfordern. In der gesamten Zeit von Mrs. Sporty habe ich nicht einmal gedacht: „Jetzt weiß ich es.“ Jedes Mal, wenn ich dachte zu wissen, wie es funktioniert, hatte sich die Situation wieder verändert und stellte eine neue Herausforderung*

dar. Wenn man Weiterentwicklung von seiner Organisation und seinen Mitarbeitern erwartet, dann muss man das natürlich selbst auch tun.

Die Weiterbildung sollte nicht nur spezifisch ausgerichtet sein, sondern es ist ein breites Inhaltsspektrum wichtig, auch wenn man das Wissen nicht direkt anwenden kann. Für die Vorbereitung unserer letzten Jahrestagung habe ich Wissen nutzen können, das ich vor zwei Jahren gelernt hatte. Damit muss eine Weiterbildung auch langfristig gedacht sein.

Innerhalb des Mrs.Sporty Franchisesystems setzen wir einen sehr großen Fokus auf die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Franchisenehmer und arbeiten ständig daran, die Inhalte an der Mrs.Sporty Academy auszubauen.

Redaktion: Kann die produzierende Wirtschaft auch etwas aus dem Sport lernen?

Bönström: Ja, total viel. Im Sport gehören Niederlagen zum Gewinnen dazu. Ich habe in der Wirtschaft das Gefühl, zumindest in Deutschland, dass man Niederlagen oder Fehler am liebsten unter den Teppich kehren möchte. Und wer Fehler macht, erntet meistens noch Hohn. Im Sport würde man jedem, auch auf der letzten Position, zutrauen, noch Sieger zu werden. Die Wirtschaft muss noch lernen, dass Niederlagen und Erfolg zum Gewinnen dazugehören.

Redaktion: Wie wichtig ist internationale Erfahrung für Manager, die erfolgreich sein wollen?

Bönström: Ich finde internationale Erfahrung super wichtig. Mich hat das Lernen von unterschiedlichen Anschauungen von Unternehmern und (in) anderen Kulturen um Jahre weitergebracht. Wichtig ist dabei vor allem die Möglichkeit, seine eigenen Sichtweisen mit Menschen abgleichen zu können, die auch viel erreichen wollen und die auch unternehmerisch tätig sind. Da kann man nicht nur etwas darüber erfahren, wie diese Menschen ihr Unternehmen managen, sondern auch, wie sie mit ihrem Alltag umgehen oder welchen Herausforderungen sie gegenüberstehen.

Auslandserfahrungen bieten ebenfalls die Möglichkeit, sich Branchen anzusehen, die sich in einem anderen Entwicklungsstadium befinden. Für den Fitnessbereich hat die USA eine Vorreiterrolle und man kann durch einen Blick auf dieses Land sehen, was sich noch entwickeln kann.

Für mich heißt aber internationale Erfahrung nicht unbedingt, dass man Jahre in einem Land gearbeitet haben muss, sondern es heißt auch, dass man intensiven Kontakt zu Menschen pflegt, die offen und ehrlich ihre Erfahrungen austauschen und einen beraten.

Redaktion: Herzlichen Dank für das Interview.



www.gegen-missmanagement.de

Clever bleiben, weiter bilden!

Florian Bischoff, Eike Emrich & Christian Pierdzioch

Karrierpfade für Sportwissenschaftler – Eine empirische Analyse des Arbeitsmarktes von Diplomsportlehrern auf Basis eines suchtheoretischen Modells

Abstract

Der Arbeitsmarkt für Diplomsportlehrer wurde bislang hauptsächlich in der Form von Absolventenstudien untersucht. In diesem Beitrag wird ein suchtheoretisches Modell zur Analyse dieses Arbeitsmarktes eingesetzt. Es zeigt sich, dass Diplomsportlehrer, nachdem sie in den Arbeitsmarkt beziehungsweise in das erste Beschäftigungsverhältnis eingetreten sind, eine systematische Karrierestrategie entwickeln. Diplomsportlehrer, die zahlreiche komplexe Wechsel zwischen verschiedenen Tätigkeitsfeldern durchführen, wechseln nur selten den Arbeitgeber innerhalb eines Bereiches. Diejenigen, die sehr schnell ihr bevorzugtes Tätigkeitsfeld gefunden haben, wechseln dagegen gehäuft den Arbeitgeber innerhalb dieses Bereiches. Konsistent mit dem in der Analyse verwendeten suchtheoretischen Modell wurde nur eine geringe Zahl an Absolventen ermittelt, die in eine Tätigkeit zurück wechseln, in der sie schon beschäftigt waren. Während bei der ersten Beschäftigung über alle Diplomsportlehrer betrachtet viele unterschiedliche Tätigkeiten ausgeübt werden, wandern die Diplomsportlehrer schon beim ersten Arbeitgeberwechsel zu den drei großen, offensichtlich karriererelevanten, Tätigkeitsfeldern Physiotherapie, Sporttherapie und vor allem Sportlehrer ab.

1. Einleitung

Zahlreiche suchtheoretische Modelle als Instrumente der Arbeitsmarktforschung werden in der Literatur diskutiert und empirisch geprüft.¹ Im nach-

folgenden Beitrag wird der Arbeitsmarkt von Diplomsportlehrern² unter Heranziehung eines von Neal vorgeschlagenen suchtheoretischen Modells³ untersucht. Dieses Modell macht Voraussagen, wie sich der Arbeitgeberwechsel innerhalb einer Branche und branchenübergreifend im Verlaufe der Erwerbsbiographie eines Arbeitnehmers entwickeln sollte. Das Modell sagt voraus, dass ein Arbeitnehmer zunächst nach einer für ihn optimalen Branche sucht. Erst nachdem er diese gefunden hat, sollte er sich auf die Suche nach einem optimalen Arbeitgeber innerhalb dieser Branche beschränken. Ein Wechsel der Branche sollte daher eher in einer frühen Phase des Karriereweges erfolgen, ein Wechsel des Arbeitgebers innerhalb einer Branche dagegen eher in einer späten Phase. Naturgemäß kann eine solche Modellvorausage nur mit einem Mikro-Datensatz überprüft werden, wie er auch die Grundlage der vorliegenden empirischen Untersuchung bildet. Konkret überprüfen wir auf der Basis eines

Suchtheorie geliefert werden. Eine gute Lehrbuchdarstellung findet man in Pissarides (2000). Eine Lehrbuchdarstellung des in der vorliegenden empirischen Analyse im Mittelpunkt des Interesses stehenden Modells von Neal (1999) findet man in Ljunqvist und Sargent (2004). Vgl. auch die Ausführungen in Emrich, Pierdzioch & Fröhlich (i. Dr.).

- 2 Unter dem Begriff Diplomsportlehrer werden im weiteren Verlauf alle Absolventen sportwissenschaftlicher Studiengänge, ausgenommen die Absolventen des Lehramtsstudiums, an deutschen Hochschulen subsummiert. Selbstverständlich schließt diese Form auch weibliche Absolventen mit ein.
- 3 Neal, 1999

1 Es kann hier kein Überblick der Literatur zur

Mikro-Datensatzes über die Erwerbsbiographien von Saarbrücker Diplomsportlehrern, wie sich Wechsel zwischen Branchen und Arbeitgebern unter Diplomsportlehrern vollziehen und inwieweit sie modellkonform ablaufen.

Dazu arbeiten wir zunächst den Forschungsstand zum Arbeitsmarkt für Diplomsportlehrer auf (Abschnitt 2). Danach skizzieren wir das Modell von Neal zum optimalen Karrierepfad und leiten aus dem Modell Hypothesen über den zu erwartenden Karriereverlauf von Diplomsportlehrern ab (Abschnitt 3). Danach werden die abgeleiteten Hypothesen an einem Datensatz aus der Befragung ehemaliger Saarbrücker Absolventen des Diplomstudiengangs geprüft (Abschnitt 4 & 5). In einem letzten Schritt diskutieren wir unsere Ergebnisse (Abschnitt 6).⁴

2. Der Arbeitsmarkt von Diplomsportlehrern

Die Sportwissenschaft ist im Vergleich zu anderen universitären Studiengängen eine noch sehr junge Fachrichtung, deren Absolventen sich teilweise noch im Markt platzieren müssen und die dort auf eine Vielzahl von Konkurrenten mit unterschiedlichsten Abschlüssen treffen.⁵ Für die Absolventen dieses Studiums stieß die Beschäftigungsmöglichkeit als Sportlehrer an Schulen rasch an Grenzen und somit rückten außerschulische Tätigkeitsfelder der Absolventen in den Blickpunkt. Erste Arbeiten zum Arbeitsmarkt von Diplomsportlehrern beschäftigten sich deshalb vor allem mit der Abgrenzung bzw. Identifikation möglicher außerschulischer Tätigkeitsfelder. Bereits

Ende der achtziger Jahre versuchten Haag und Heinemann neue Perspektiven für Sportlehrer aufzuzeigen und gezielt mögliche Tätigkeitsfelder zu benennen, wobei sich einige als zentral herauskristallisierten⁶: Die Verwaltung im organisierten Sport⁷, öffentliche Verwaltungen⁸, Wirtschaftsunternehmen (unter der Voraussetzung einer studienbegleitenden oder anschließenden Ausbildung)⁹ und die Sportwerbung¹⁰, Information und Kommunikation im Hinblick auf journalistische Tätigkeiten, Urlaubssport und allgemeine Trainertätigkeiten¹¹ sowie Gesundheitssport¹² und Tätigkeiten im Behinderten- und Rehabilitationssport.¹³

Meisner, Messing und Huber ermittelten anhand einer Befragung von Absolventen und Studenten des Diplomstudiengangs Sportwissenschaft¹⁴, welche Wünsche diese bezüglich ihrer Tätigkeitsfelder haben. Am häufigsten genannt wurden der Breiten- (als Übungsleiter, Sportlehrer, Trainer) und der kommerzielle Freizeitsport (Fitnesscenter, Ski-, Surfschulen usw.). Im Behinderten- und Rehabilitationssport wurden vielversprechende Chancen gesehen.

Emrich und Pitsch¹⁵ untersuchten für

6 Haag & Heinemann, 1987

7 Rittner, 1987a; Trosien, 1987

8 Bringmann, 1987

9 Höhne, 1987

10 Wawer, 1987

11 Holz, 1987

12 Rittner, 1987b

13 Rieder, 1987; Schüle & Deimel, 1987

14 Meisner, Messing & Huber, 1987; Seit Ende der achtziger Jahre folgten viele Untersuchungen mit dem Ziel, den Arbeitsmarkt für Diplomsportlehrer genauer zu beschreiben. Beispielfähig sei hier nur auf Cachay, Thiel und Meier (2001), die gezielt den organisierten Sport als Arbeitsmarkt betrachteten, und Peters und Postler (2010), die anhand einer Absolventenstudie versuchten, das Anforderungsprofil im Bereich des Gesundheitssports zu charakterisieren, verwiesen.

15 Emrich & Pitsch, 2003

4 Die Begriffe Branche und Arbeitgeber von Neal werden im Folgenden synonym mit den Bezeichnungen Tätigkeitsfeld und Arbeitgeber benutzt.

5 Vgl. Emrich, Pierdzioch & Fröhlich, in Dr.

Diplomsportlehrer, ob die von Beck als typisch für die Risikogesellschaft angenommene Entwicklung hin zu einem „System flexibel-pluraler Unter- und Zwischenbeschäftigungsmöglichkeiten“¹⁶, nachgewiesen werden konnte. Die Annahme Becks konnte jedoch nach empirischer Prüfung „genau so wenig beibehalten werden (...) wie die Annahme, die lebenslang ausgeübte [identische, d. Verf.] berufliche Tätigkeit sei ein ‚üblicher‘ Berufsverlauf“¹⁷

Daneben wurden vielfach Absolventenstudien durchgeführt, allerdings weniger mit dem Ziel die Tätigkeitsfelder abzugrenzen oder spezielle Berufskarrieren nachzubilden, sondern vorrangig, um die Qualitätssicherung und Verbesserung der Lehre, auch mit Blick auf zukünftige Beschäftigungsmöglichkeiten zu verbessern. Um die universitäre Ausbildung neben dem Schulsport als Haupttätigkeitsfeld gezielt auf andere Tätigkeitsfelder auszurichten, führte Heinemann schon 1989¹⁸ eine bundesweite schriftliche Befragung von Lehramtsabsolventen durch. Es zeigte sich, dass es den einen Weg in alternative Anstellungen nicht gibt und dass sich beim beruflichen Positionserwerb biographische Merkmale und Sozialkontakte sowie langjähriger Verbleib in einem regionalen Umfeld mischten.¹⁹

16 Beck, 1986, S. 236; vgl. Emrich & Pitsch, 2003, S. 120

17 Emrich & Pitsch, 2003, S. 123

18 Heinemann, 1989

19 Heinemann, Dietrich & Schubert, (1990, S. 81) sehen die Professionalisierungschancen trotz guter Prosperitätsschancen durch häufig saisonal bezahlte „Jobs“ eher skeptisch. Diese Befunde konnten von Emrich und Pitsch (1994) ergänzt werden. Demnach hängt der Erwerb einer hauptberuflichen Position weder von der Studiendauer, von der Abschlussnote, von den gewählten Schwerpunkten oder vom Studium weiterer Fächer bzw. vom Erwerb weiterer Qualifikationen ab. Eine ausführliche Darstellung der wenig entwickelten Professionalisierung der akademisch qualifizierten sportbezogenen Berufe findet sich bei Emrich, Pierdzioch &

Nachtigall, Pitsch, Fröhlich und Emrich untersuchten speziell den Einfluss von Sozialkapital beim Berufseinstieg.²⁰ Sozialkapital stellt demnach eine wichtige Komponente beim Übergang vom Studium in eine Tätigkeit dar, die jedoch erst dann eingesetzt wird, wenn andere Suchstrategien nicht zum Erfolg führen. Konsistent dazu wurde der frühere Einsatz des Sozialkapitals beim beruflichen Positionserwerb erst mit höherem Lebensalter zugegeben, was auf eine kulturelle Dominanz des Leistungsprinzips und eine daraus resultierende Antwortwortneigung im Sinne sozialer Erwünschtheit schließen lässt.²¹

In weiteren sportwissenschaftlichen Absolventenstudien wurde versucht, die Nachfrage nach Sportwissenschaftlern im Arbeitsmarkt möglichst genau zu bestimmen, um darauf mit Anpassungen der Studiengänge zu reagieren.²² Hartmann-Tews und Mrazek erhoben beispielsweise in zwei Studien Daten der Absolventen der Deutschen Sporthochschule Köln aus den Abschlussjahrgängen 1986 – 1990 und 1995 – 1997 und konnten somit Veränderungen sichtbar machen.²³ Da sich die meisten Absolventenstudien zwar inhaltlich über-, in den Erhebungsinstrumenten und den Untersuchungsschwerpunkten

Fröhlich (i. Dr.)

20 Nachtigall, Pitsch, Fröhlich & Emrich, 2008

21 Nachtigall et al., 2008; zur Wirkung des Sozialkapitals im Arbeitsmarkt allgemein s. Preisendörfer & Voss, 1988; Runia, 2002; Haug & Kropp, 2002; Brandt, 2005; Moerbeek, 2001, Granovetter, 1983; vgl. auch 1985; Franzen & Hangartner, 2005, 443, 456; Staiger, 1990; de Graaf & Flap, 1988, 455-457.

22 Die Auswertungen orientierten sich dabei meist an „Zahl und Art der Abschlussprüfungen an Hochschulen, Geschlecht der Absolventen, Arbeitslosenquote unter den Absolventen, Zahl der Erwerbstätigen mit Hochschulabschluss differenziert nach Berufsgruppen, Altersgruppen und Studienfachrichtung“ (Burkhardt, Schomburg & Teichler, 2000, S. 11).

23 Hartmann-Tews & Mrazek, 2000

jedoch zum Teil erheblich unterscheiden, sind Vergleiche zwischen den Studien jedoch nur bedingt möglich.

3. Die Wahl des Karrierewegs – Das Modell von Neal

3.1 Beschreibung des Modells

Ein Beispiel: Ein Diplomsportlehrer arbeitet nach Abschluss und anschließender Arbeitsplatzsuche in einem Fitnessstudio. Er hat zwar eine Stelle, wenn er jedoch nicht auf dieser verharren will, muss er für seine weitere Karriereplanung eine langfristige Strategie erarbeiten. Mit diesem Optimierungsproblem beschäftigt sich Neal und entwickelt eine zweistufige Lösung.²⁴

Ist der Diplomsportlehrer in ein Beschäftigungsverhältnis in einem bestimmten Tätigkeitsfeld eingetreten, so zählt für ihn der Nutzen, den er aus diesem Verhältnis zieht.²⁵ Dieser setzt sich aus den Komponenten der individuellen Übereinstimmung des Absolventen mit der Branche bzw. dem Tätigkeitsfeld (career match) θ und der Eignung des Arbeitgebers (firm match) ξ zusammen.

Beide Nutzenkomponenten (Arbeitgeber und Tätigkeitsfeld) werden für den Diplomsportlehrer wirksam, sobald er seine Tätigkeit aufnimmt. Die sich eröffnenden Karrierewege folgen der Verteilung $F(\theta)$ und die Wahlmöglichkeiten eines bestimmten Arbeitgebers werden auf der Basis der Verteilung $G(\xi)$ modelliert.

Zu Beginn jeder Periode ist es dem Diplomsportlehrer möglich ein Arbeitsverhältnis bei einem neuen Arbeitgeber (ξ) im gleichen Tätigkeitsfeld, aber z. B. in einem anderen Fitnessstudio, zu

beginnen oder die Branche zu wechseln und damit beide Nutzenkomponenten zu verändern (θ, ξ)²⁶. Beispielsweise durch einen Wechsel in ein anderes Tätigkeitsfeld, z. B. indem er eine Reha-Klinik als Arbeitgeber wählt. Das heißt, der Diplomsportlehrer muss nicht nur einen für sich passenden Arbeitgeber finden, sondern auch ein Tätigkeitsfeld (Branche), in der er für sich eine langfristige Zukunft sieht (komplexer Wechsel).

Im Modell von Neal²⁷ ist es dem Diplomsportlehrer möglich, in demselben Tätigkeitsfeld von einem Arbeitgeber zu einem anderen zu wechseln. Es ist jedoch ausgeschlossen, ohne einen Wechsel des Arbeitgebers das Tätigkeitsfeld zu wechseln (also etwa bei einem Fitnessstudio eine Reha-Karriere einzuschlagen), auch wenn dies in der Realität in einigen Fällen möglich sein mag. Da ein Wechsel des Tätigkeitsfeldes oft mit einer Neuorientierung einhergeht, wird also vereinfachend angenommen, dass bei einer Umorientierung hin zu einem neuen Tätigkeitsfeld immer auch der Arbeitgeber gewechselt wird.²⁸

Der Nutzen, den der Diplomsportlehrer in einer Periode t erzielt, ist gegeben, durch

$$(1) \quad u_t = \xi_t + \theta_t,$$

wobei ξ_t und θ_t die Matches sind, die zu

²⁶ Die Beweggründe können zum einen monetärer Natur sein, d. h., durch den Arbeitgeberwechsel erzielt der Diplomsportlehrer ein höheres Gehalt, mehr Zusatzleistungen, etc. Zum anderen können die Gründe aber auch nichtmonetärer Natur sein, z. B. flexiblere Arbeitszeiten, weniger Arbeitsstunden pro Woche oder Ähnliches.

²⁷ Neal, 1999

²⁸ Als einer der Ersten beschäftigte sich Parnes (1954) mit der Komplexität der Arbeitsmarktmobilität. So stellte dieser bspw. fest, dass die meisten Arbeitsplatzwechsel in der Industrie mit komplexen Wechseln einhergehen.

²⁴ Neal, 1999

²⁵ Investitionen vor Aufnahme einer Tätigkeit haben auf die weitere Ausrichtung des Diplomsportlehrers keine Auswirkung.

Beginn der Periode t eingegangen wurden.²⁹ Das Ziel des Diplomsportlehrers ist es nun, seinen Gesamtnutzen für $t = 0, \infty$ zu maximieren. Um dies herauszufinden, wird das Optimierungsproblem in Form einer Bellman-Gleichung formuliert:

$$(2) \quad V(\theta, \xi) = \theta + \xi + \beta \max [V(\theta + \xi), \int V(\theta, s)g(s)ds, \iint V(x, s)f(x)g(s)dxds]$$

wobei $V(\theta, \xi)$ den Wert der derzeitigen Matches (θ, ξ) darstellt und β als Diskontfaktor eingesetzt wird, um eine periodenübergreifende Berechnung zu gewährleisten. Die Dichtefunktionen der Verteilungsfunktionen $F(\theta)$ und $G(\xi)$ werden durch $f(x)$ und $g(s)$ beschrieben.³⁰ Der aktuelle Nutzen des Diplomsportlehrers setzt sich somit zusammen aus dem Nutzen, den er dadurch erhält, dass er in einem bestimmten Tätigkeitsfeld arbeitet (θ), und dort bei einem Arbeitgeber angestellt ist (ξ), zuzüglich seiner Optionen, welche sich aus einer Fortführung des gegenwärtigen Matches (erster Term in der Klammer), einer Veränderung des Arbeitgebers innerhalb seines gewählten Tätigkeitsfeldes (zweiter Term in der Klammer) und der Veränderung des Tätigkeitsfeldes (dritter Term in der Klammer) ergeben.

Es wird angenommen, dass jeweils ein θ^* und ein ξ^* existieren, welche den Quasi-Reservationsnutzen des jeweiligen Matches repräsentieren. Damit ist die optimale Karrierestrategie des Diplomsportlehrers wie folgt gegeben:

1. wenn $\theta \leq \theta^*$ und $\theta + \xi \leq \theta^* + \xi^*$, dann wird das Tätigkeitsfeld und der Arbeitgeber gewechselt,
2. wenn $\xi \leq \xi^*$ und $\theta \geq \theta^*$, dann

wird der Arbeitgeber im Tätigkeitsfeld gewechselt,

3. wenn $\xi \geq \xi^*$ und $\theta + \xi \geq \theta^* + \xi^*$, dann wird die Suche eingestellt und (θ, ξ) konsumiert.

Graphisch ist dies in Abbildung 1 dargestellt: Arbeitet der Diplomsportlehrer in einem Tätigkeitsfeld, in dem sein Quasi-Reservationsnutzen unter θ^* liegt, so befindet er sich im Bereich A und wird zu Beginn der nächsten Periode ein neues Paar (θ, ξ) aus den Verteilungen $F(\theta)$ und $G(\xi)$ ziehen. Liegt sein aktueller Quasi-Reservationsnutzen über diesem Wert, jedoch unter ξ^* , so ist der Diplomsportlehrer dem Bereich B zuzuordnen. Infolgedessen wird er sich nach einem neuen Arbeitgeber in demselben Tätigkeitsfeld umsehen und diesen aus der Verteilung $G(\xi)$ ziehen. Ist dies von Erfolg gekrönt und übersteigt seine neue Arbeitsstelle den Quasi-Reservationsnutzen ξ^* , so hat er sein Ziel erreicht und sowohl ein Tätigkeitsfeld als auch einen Arbeitgeber gefunden, der seinen Vorstellungen entspricht, und stellt deshalb seine Suche ein (Bereich C). Aus dieser Suchstrategie folgt, dass der Diplomsportlehrer seine Karriere nicht mehr ändern wird, nachdem er einmal den Arbeitgeber in demselben Tätigkeitsfeld gewechselt hat, da davon ausgegangen werden kann, dass eine individuelle Übereinstimmung mit dem Tätigkeitsfeld ($\theta > \theta^*$) vorliegt. Selbstverständlich ist es jedoch möglich, dass der Arbeitgeber innerhalb der Branche mehrmals gewechselt werden muss, bis der Diplomsportlehrer auf einer optimalen Stelle beschäftigt ist.³¹

²⁹ Es spielt dabei keine Rolle, ob diese neu aufgenommen oder aus der Periode $t-1$ übernommen wurden.

³⁰ Zudem wird angenommen, dass $\theta \in [0, \theta^u]$ und $\xi \in [0, \xi^u]$ gilt und θ unabhängig von ξ ist.

³¹ Die ausführliche mathematische Darstellung des Modells findet sich bei Neal (1999). Dabei sei vor allem auf den Anhang des Textes verwiesen.

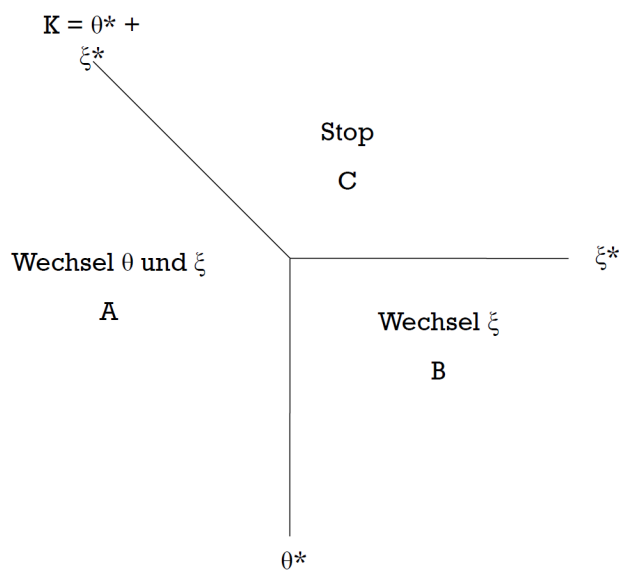


Abb. 1: Die optimale Suchstrategie (nach Neal, 1999, S. 241)

3.2 Ableitung der Hypothesen

Das Modell von Neal³² dient hier der Ableitung von zu prüfenden Hypothesen für die Arbeitsangebotsseite. Selbstverständlich spielen im Arbeitsmarkt auch arbeitgeberseitig bedingte Entlassungen, interne Arbeitsplatzwechsel, bspw. durch Aufstieg, Versetzung oder Rückstufung und weitere Faktoren eine Rolle. Diese werden jedoch im weiteren Verlauf nicht berücksichtigt.³³ Warum neben den

³² Neal, 1999

³³ Zudem geht Neal davon aus, dass ein Arbeitnehmer die Wahl der Tätigkeitsfelder und der Arbeitgeber sowohl in zeitlicher, als auch in räumlicher Hinsicht, selbst bestimmen kann, während er bei einem Arbeitgeber beschäftigt ist, weshalb hier ein „on-the-job-search-Modell“, also die Arbeitsplatzsuche durch Beschäftigte, zugrunde gelegt wird. Eingehende Erläuterungen zu verschiedenen Modellen des Arbeitsmarktes finden sich beispielsweise bei Abraham (2005). Zu einem suchtheoretischen on-the-job-search Modell vgl. auch Pissarides (2000). Weitere Arbeiten zum Thema on-the-job search finden sich unter anderem bei Allen und van der Velden (2001), und Boeri (1999). Bei häufigem Wechsel des Arbeitgebers wird auch von job-hopping gesprochen, was unter anderem von Freedman (2008) und Fallick, Fleischman, Rebitzer (2006) im IT-Sektor untersucht wurde.

Arbeitslosen auch Beschäftigte nach Arbeit suchen, in welchem Umfang und unter welchen Bedingungen dies geschieht, wurde ausführlich von Pissarides thematisiert.³⁴ Betont werden muss, dass sich der Arbeitsmarkt von Diplomsportlehrern in Deutschland als sehr ungeordnet und mit einer Vielzahl an Tätigkeitsfeldern darstellt, weshalb es in diesem Fall möglich ist, das Modell von Neal auf seine Gültigkeit im Arbeitsmarkt für Diplomsportlehrer zu testen. Ein Diplomsportlehrer hat demnach zu Beginn einer Periode drei Verhaltensmöglichkeiten: Er kann bei seinem derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt bleiben oder er kann wechseln. Im Fall des Wechsels wählt er zwischen einem einfachen Wechsel des Arbeitgebers und einem komplexen Wechsel des Arbeitgebers und des Tätigkeitsfeldes. Übersteigt der Quasi-Reservationsnutzen den individuellen Schwellenwert θ^* , hat der Diplomsportlehrer ein Tätigkeitsfeld gefunden, welches seine Bedürfnisse bestmöglich zufriedenstellt und er wird sich bei seinen weiteren Wechseln ausschließlich auf Arbeitgeberwechsel beschränken. Hat ein Diplomsportlehrer demnach einmal seinen Arbeitgeber gewechselt, ohne dabei sein Tätigkeitsfeld zu ändern, so kann davon ausgegangen werden, dass die Wahrscheinlichkeit gestiegen ist, ein passendes Tätigkeitsfeld gefunden zu haben, das nun nicht mehr verlassen wird. Daraus kann die erste Hypothese abgeleitet werden:

H1: Wenn ein Diplomsportlehrer bereits seine Arbeitsstelle unter Beibehaltung des Tätigkeitsfeldes gewechselt hat, dann wird er dieses Feld nicht mehr verlassen.

Folgt man diesem Ansatz und geht man davon aus, dass es für einen Diplomsportlehrer nur eine begrenzte Anzahl an Tätigkeitsfeldern gibt, in denen er

³⁴ Pissarides, 2000

beschäftigt werden kann, so sollte nach einem Wechsel dieses Feldes die Wahrscheinlichkeit steigen, ein geeignetes gefunden zu haben.³⁵ In Form einer Hypothese lautet die oben formulierte Annahme:

H2: Hat ein Diplomsportlehrer bei seinem vorangegangenen Arbeitgeberwechsel auch das Tätigkeitsfeld gewechselt, so steigt die Wahrscheinlichkeit, ein geeignetes Tätigkeitsfeld gefunden zu haben.

4 Methodik

Der zur Auswertung der Hypothesen verwendete Datensatz stammt aus einer Absolventenstudie des Arbeitsbereiches für Sportökonomie und Sportsoziologie an der Universität des Saarlandes. Er diente ursprünglich der „detaillierten Erfassung und Beschreibung des beruflichen Verbleibs“ sowie der Untersuchung „studien- und tätigkeitsbezogener Einstellungen und Haltungen“ von Saarbrücker Diplomsportlehrern³⁶. Die Daten eignen sich jedoch auch, um die Voraussagen des Modells von Neal³⁷ zu überprüfen. Die Überprüfung eines Modells an einem Datensatz von Absolventen eines Instituts erschwert zweifelsohne die Verallgemeinerung der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit aller Diplomsportlehrer/Sportwissenschaftler. Da die Fächerkombination im Saarbrücker Diplomstudiengang allerdings vergleichbar mit den meisten anderen deutschen Instituten ist, lassen sich

dennoch einige Tendenzen erkennen.³⁸

Die Datenerhebung erfolgte schriftlich mit einem standardisierten Fragebogen, der 307 Items enthielt.³⁹ Dieser beinhaltete sowohl offene, halboffene als auch vorgegebene Antwortmöglichkeiten. Gefragt wurde nach Studium, Berufsverlauf, Demographie, Zugang zum Arbeitsmarkt, Sozialkapital, Berufsstatus, Arbeitszufriedenheit, Qualifikationen außerhalb des Studiums, Persönlichkeitseigenschaften und Vorstellungen zum Berufsfeld. Bei der Untersuchung handelt es sich um eine Querschnittsstudie mit retrospektiver Ausrichtung.

Die Grundgesamtheit für die Befragung bildeten alle 637 Absolvent(Inn)en des Diplom-Studienganges Sportwissenschaft am Sportwissenschaftlichen Institut der Universität des Saarlandes, „die zwischen Sommersemester 1970 und Wintersemester 1997/98 ihr Studium abgeschlossen haben“⁴⁰. Da sowohl die Erreichbarkeit als auch die Antwortbereitschaft mit steigendem zeitlichen Abstand zum Studienende sinken dürften, wurde bei den Absol-

38 Die deutsche Vereinigung für Sportwissenschaft schreibt zwar „es gibt keinen ‚Einheitsstudiengang‘ Sportwissenschaft, sondern die Studiengänge haben i.d.R. spezielle Profile und betonen nach einer grundlegenden, breiten Ausbildung in den ersten Semestern des Studiums verschiedene Schwerpunkte, die berufsbezogen ausgerichtet sind“ (Deutsche Vereinigung für Sportwissenschaft, 2012). Diese Schwerpunkte lassen sich in die Bereiche Prävention und Rehabilitation, Gesundheitssport / Sportökonomie, Sportmanagement, Sportverwaltung / Sportjournalistik, Sport und Medien / Freizeitsport / Leistungssport, Training / Sportinformatik, Sport und Technik, Sportgeräte differenzieren.

39 Emrich & Pitsch, 2003

40 Emrich & Pitsch, 2003, S. 108; Für die Aktualisierung der Adressbestände wurde ein Ehemaligentreffen in Saarbrücken genutzt. Die Autoren bedanken sich herzlich bei Hans-Jörg Lang und Uwe Farke für die Hilfe bei der Ermittlung fehlender Adressen.

35 Diese Vorhersage ist allerdings nicht direkt aus dem Modell von Neal (1999) abzuleiten, sondern setzt ein Modell voraus, welches folgende Bedingungen erfüllt: 1) Es gibt eine endliche Zahl an Tätigkeitsfeldern. 2) Die Tätigkeitsfelder stiften einen unterschiedlich hohen individuellen Nutzen. 3) Mit jedem Wahlakt steigt die Wahrscheinlichkeit, den höchsten individuellen Nutzen zu erreichen.

36 Emrich & Pitsch, 2003, S. 106

37 Neal, 1999

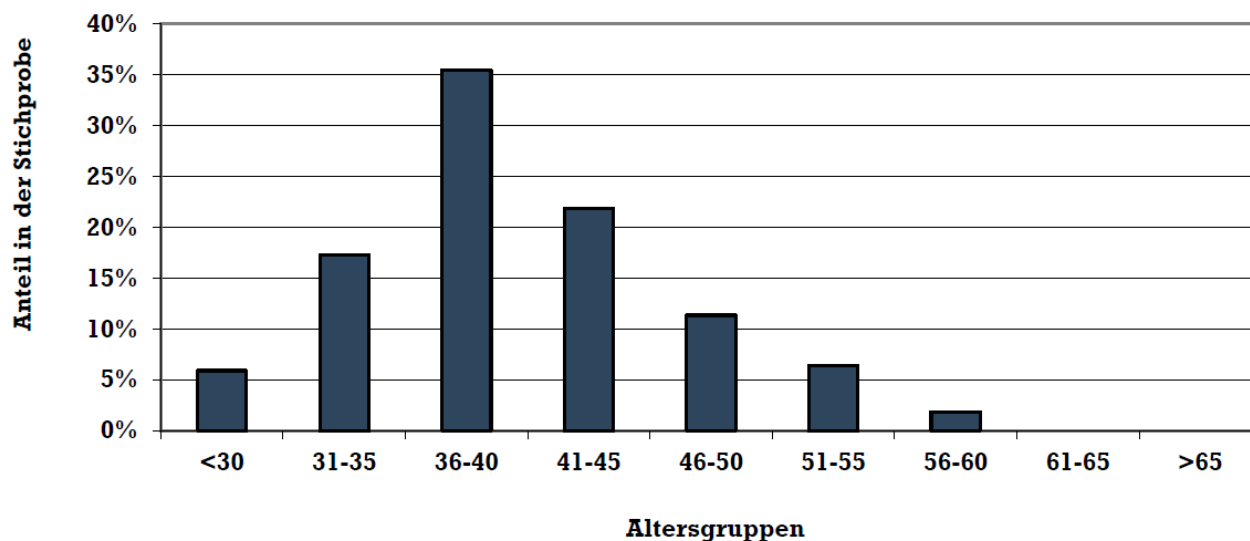


Abb. 2: Altersverteilung der Antwortenden

venten des Sommersemesters 1970 bis Sommersemester 1985 eine Vollerhebung durchgeführt. Für die Abschlussjahrgänge des Wintersemesters 1985/86 bis zum Wintersemester 1997/98 wurde dagegen eine Stichprobe auf Basis einer linearen Funktion gezogen, wobei sich die Anzahl der Befragten in Richtung Befragungszeitpunkt verringert. Die Auswahlwahrscheinlichkeit der Probanden blieb dabei unberührt. Somit wurde eine Stichprobe von 507 aus der Grundgesamtheit von 604 Absolventen angeschrieben, von der 223 Personen antworteten (Altersmittelwert 40,19; SD = 6,55; Abb. 2). Angaben zum jeweiligen Abschlusssemester in Verbindung mit dem Geschlecht machten 212 Absolventen.

Bei Betrachtung der sozialstatistischen Merkmale wurde festgestellt, dass 63,6 %, der Antwortenden verheiratet, 32,7 % ledig, 2,7 % geschieden sind und 57,4 % Kinder haben. Die mittlere Studiendauer⁴¹ der Antwortenden beträgt 11,7 Semester (SD = 4,3), wobei

41 Die Studiendauer wurde hier über die Zeit zwischen Immatrikulation und Exmatrikulation ermittelt, weshalb es aufgrund von Urlaubs- und Auslandssemestern oder Ähnlichem zu Verzerrungen kommen kann.

von 6,9 % außer dem Diplom noch weitere Abschlüsse in der Sportwissenschaft erworben wurden. 54,3 % studierten neben dem Fach Sportwissenschaft mindestens ein weiteres Fach, allerdings wurde dieses nur von 7,7 % abgeschlossen. Neben dem Studium erwarben 89,7 % eine sportbezogene Zusatzqualifikation wie eine Übungsleiter- oder Trainerlizenz, 47,2 % verfügen zudem über eine Zusatzqualifikation im außerschulischen Bereich. Eine abgeschlossene Berufsausbildung außerhalb der Universität konnten 24,7 % der Antwortenden nachweisen.

Von den 64,6 % (n = 137) der männlichen Antwortenden waren nur 1,4 % zum Befragungszeitpunkt nicht hauptberuflich tätig, wohingegen es bei den weiblichen (35,4 %, n = 75) 26,7 % waren, wobei hier „möglicherweise auch Faktoren wie Erziehungsurlaub eine Rolle“⁴² spielen. 22 Fragebögen können somit wegen fehlender hauptberuflicher Tätigkeit für die Auswertung der Hypothesen nicht verwendet werden. Zudem ist bei den gültigen

42 Enrich & Pitsch, 2003, S. 111; von den 223 antwortenden Personen wurde von 11 die Frage zum Geschlecht nicht beantwortet, weshalb diese bei der Geschlechterverteilung nicht berücksichtigt wurden.

Fragebögen ein Übergewicht an männlichen Absolventen zu konstatieren.⁴³

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde die Statistiksoftware IBM® SPSS® Statistics, Version 19, verwendet. Der lineare Zusammenhang zweier intervallskalierten Daten wird mit dem Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient überprüft⁴⁴, der Zusammenhang zweier dichotomer Merkmale mithilfe des Phi-Koeffizienten (Φ).⁴⁵ Die statistische Signifikanzgrenze wurde bei jedem Test bei einem α -Niveau von 5 % gewählt.

5 Hypothesenprüfung

Zwecks Prüfung des Zusammenhangs zwischen der Zahl vorangegangener und zukünftiger Arbeitgeberwechsel wurde im Rahmen einer ersten explorativen Datenanalyse der Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient zwischen komplexen (Arbeitgeber und Tätigkeitsfeld) und einfachen Wechseln (nur Arbeitgeber) berechnet ($n = 42$; $r = -0,409$; $p < 0,01$). Demnach gibt es einen hoch signifikanten Zusammenhang derart, dass häufige komplexe Wechsel mit geringen einfachen Wechseln einhergehen und umgekehrt. Ein komplexer Wechsel erfolgte somit in der Tendenz auch zu einem bevorzugten Arbeitgeber, wodurch die Wahrscheinlichkeit eines weiteren Wechsels innerhalb eines Tätigkeitsfeldes zurückging. Die Diplomportlehrer schlagen also gewissermaßen „zwei Fliegen mit einer Klappe“ und suchen schon während der Wechsel der Tätigkeitsfelder nach einem passenden Arbeitgeber. Diplomportlehrer würden demnach, wenn sich eine Chance für einen komplexen Wechsel bietet, diese konsequent nutzen. Andererseits

besagt die ermittelte Korrelation auch, dass häufige Wechsel innerhalb eines Tätigkeitsfeldes mit weniger komplexen Wechseln einhergehen.

Nachfolgend wird untersucht, ob der so festgestellte Zusammenhang zwischen einfachen und komplexen Wechseln im Sinne von Hypothese 1 und Hypothese 2 mit den Voraussagen des Modells von Neal vereinbar ist.

Hypothese 1

Der Wechsel des Arbeitgebers ist auf dem Arbeitsmarkt ein häufiger Vorgang. Zum Zeitpunkt der Befragung von Emrich und Pitsch gaben 47,5 % ($n = 106$) mindestens einmal den Verlust des Arbeitsplatzes an, womit eine ausreichende Anzahl an Absolventen für die Überprüfung dieser Hypothese vorliegt.⁴⁶ Die Gründe für den Verlust des Arbeitsplatzes bzw. den Arbeitgeberwechsel sind in Tabelle 1 dargestellt, wobei nur 25,1 % der Befragten selbst kündigten, um direkt eine neue Stelle anzutreten.

Ein erstes Hindernis der Prüfung war die von Neal verwendeten Begrifflichkeiten Branche und Arbeitgeber⁴⁷ zu operationalisieren. Am sinnvollsten erschien es in diesem Fall, die Branche mit dem Tätigkeitsfeld, in dem die Befragten jeweils arbeiteten, gleichzusetzen, denn genau genommen suchen die Diplomportlehrer auf dem Arbeitsmarkt eine Beschäftigung in einem Tätigkeitsfeld, die ihre Bedürfnisse befriedigt. Sie wechseln demnach so oft die Tätigkeit, bis sie diejenige gefunden haben, die sie optimal zufriedenstellt. Weniger Probleme bereitet dagegen der Begriff Arbeitgeber, der im verwendeten Fragebogen mit dem Terminus Einrichtung erhoben wurde und somit beibehalten werden kann. Hat der Diplomportlehrer demnach

43 Eingehende Analysen im Hinblick auf den Rücklauf finden sich bei Emrich und Pitsch (2003, 109 f.) und Sprenger (2009, 32 ff.).

44 Bortz, 2005, S. 224

45 Bortz, 2005, S. 227 ff.

46 Emrich & Pitsch, 2003

47 Neal, 1999

Angegebener Grund für den Verlust des Arbeitsplatzes / den Arbeitgeberwechsel	n	Prozent
<i>Ich habe gekündigt, um direkt anschließend eine neue Stelle anzutreten.</i>	56	25,1 %
<i>Ich habe gekündigt, ohne eine neue Stelle in Aussicht zu haben.</i>	11	4,9 %
<i>Mir wurde gekündigt.</i>	16	7,2 %
<i>Die Stelle war befristet.</i>	41	18,4 %
<i>Andere Gründe</i>	9	4,0 %

Tab. 1: Gründe für den Arbeitsplatzverlust oder Arbeitgeberwechsel, Mehrfachantworten möglich (nach Emrich & Pitsch, 2003, S. 112)

ein für ihn optimales Tätigkeitsfeld gefunden, wird der Arbeitgeber so lange gewechselt, bis ein optimales Match zustande kommt.⁴⁸ Die über die Zeit ausgeübten Tätigkeiten wurden im Fragebogen mit offenen Fragen ermittelt, wobei gleiche beziehungsweise sehr ähnliche Tätigkeiten über alle Probanden jeweils zu einer Gruppe zusammengefasst wurden. Es wurde festgestellt, dass wenn die Befragten einmal den Arbeitgeber unter Beibehaltung ihres Tätigkeitsfeldes gewechselt haben, nur mehr 24,5 % (n = 26) im Anschluss daran die Tätigkeit erneut wechseln, jedoch 75,5 % (n = 80) in dieser verbleiben. Eine formale Überprüfung, ob es wahrscheinlicher ist, dass ein Diplomsportlehrer, sofern er bereits seinen Arbeitgeber unter Beibehaltung des Tätigkeitsbereiches gewechselt hat, in diesem Bereich verbleibt, statt ihn erneut zu wechseln, erbrachte ein hochsignifikantes Ergebnis ($\chi^2 = 1,254E-4$; n = 212; p < 0,01). Es

48 Da auch bei Wechseln des Arbeitgebers in einem Tätigkeitsfeld gewisse Variationen in der Ausübung der Tätigkeit möglich sind, ist die Konstanz, auf der das Modell beruht, in einigen Fällen möglicherweise nicht vollkommen gegeben. Im weiteren Verlauf wird jedoch angenommen, dass gleiche Tätigkeiten (z.B. Physiotherapeut) bei verschiedenen Arbeitgebern äquivalent zu behandeln sind.

kann somit statistisch davon ausgegangen werden, dass die Voraussagen des von Neal vorgeschlagenen Modells für den Arbeitsmarkt von Diplomsportlehrern zutreffen.⁴⁹ Inwieweit die festgestellten weiteren Wechsel der Tätigkeitsfelder Neal folgend tatsächlich als Ausnahme⁵⁰ bezeichnet werden können, ist zu überlegen. In diesem Zuge sind zudem der Einfluss der individuellen Risikoneigung und die Verweildauer der Absolventen bei den jeweiligen Arbeitgebern zu berücksichtigen. So ist davon auszugehen, dass ein rationaler Akteur selbst bei Unzufriedenheit eine gewisse Zeit bei einem Arbeitgeber beschäftigt bleibt, um aufgrund von Unstetigkeiten in seinem Karriereverlauf nicht in Erklärungsnot zu geraten.

Wie die Wechsel der Tätigkeitsfelder erfolgten, ist in Form von Flussdiagramm-

49 Dasselbe Ergebnis erhält man auch, wenn man ausschließlich die Diplomsportlehrer betrachtet, die eine oder mehrere ihrer Arbeitsstellen selbst kündigten, um direkt im Anschluss eine neue Arbeitsstelle anzutreten (vgl. Tab. 1). In diesem Fall bleiben 32 Diplomsportlehrer nach einem Arbeitgeberwechsel in demselben Tätigkeitsfeld, wohingegen 12 nochmals das Tätigkeitsfeld wechselten (n = 88, p < 0,05; es wurden nur Absolventen berücksichtigt, die mindestens ein Mal den Arbeitgeber in dem Tätigkeitsfeld gewechselt haben).

50 Neal, 1999, S. 242

men in den Abbildungen 3 bis 5 für die ersten drei Wechsel dargestellt. Dabei ist jedes genannte Tätigkeitsfeld mit einer Ellipse gekennzeichnet, wobei sich die Anzahl der Personen in diesem Tätigkeitsfeld auf die Arbeitsperiode vor dem durchgeführten Wechsel bezieht. Die davon ausgehenden Pfeile symbolisieren die Wechsel, welche die Absolventen vollziehen, wobei die Zahlen immer die Anzahl der Personen angeben, die von einem in ein anderes Tätigkeitsfeld wechseln. Der Rahmen stellt die Abgrenzung des Arbeitsmarktes für Diplomsporthlehrer dar. Dieser kann beispielsweise während der Kindererziehung oder der Pflege von Angehörigen verlassen werden, jedoch besteht jederzeit die Möglichkeit, wieder in den Arbeitsmarkt einzutreten und eine Tätigkeit aufzunehmen.

In Abbildung 3 fällt auf, dass die Absolventen bei ihrer ersten Anstellung sehr viele unterschiedliche Tätigkeiten ausüben, wobei Sporttherapeuten, Physiotherapeuten und vor allem Sportlehrer die größten Gruppen darstellen.

Im Rahmen des ersten Wechsels werden bis auf die drei großen Tätigkeitsfelder alle anderen verlassen, hauptsächlich in Richtung des Sportlehrers. Es kann vermutet werden, dass der hohe Wert vor allem daraus resultiert, dass zwar ein Großteil der Befragten an einer Schule beschäftigt ist, jedoch auch außerhalb dieser Einrichtung der Begriff Sportlehrer eine nicht unübliche Bezeichnung darstellt.⁵¹

Haben die Absolventen einmal das Tätigkeitsfeld gewechselt, so befinden sie sich nun in einem der drei großen

51 Hier zeigen sich deutlich die Vor- und Nachteile einer offenen Frage in einem Fragebogen. Auf der einen Seite kann man sicher sein, dass kein Tätigkeitsfeld vergessen wird, auf der anderen Seite kann bei gleicher Bezeichnung unterschiedlicher Tätigkeiten nicht mehr differenziert werden.

Felder und auch bei ihrem zweiten Wechsel wird kein weiteres Tätigkeitsfeld außerhalb dieser Drei aufgesucht (Abb. 4). Mit Ausnahme der Wechsel innerhalb der Sportlehrer wird nur noch von wenigen Absolventen ein drittes Tätigkeitsfeld gewählt. Beachtlich ist dabei der Zuwachs im Arbeitsfeld der Sporttherapeuten um 45,5 %. Dies verdeutlicht möglicherweise den gestiegenen Bedarf an Diplomsporthlehrern in den aufstrebenden Bereichen des Rehabilitations- und Gesundheitssports.

Ein ähnliches Bild ergibt sich für den dritten Wechsel der Absolventen (Abb. 5), wobei sich die Anzahl der Wechselnden weiter verringert. Im Vergleich der Wechsel untereinander sind die internen Wanderungen bei den Sportlehrern immer noch sehr hoch. Die Wechsel zwischen den einzelnen Tätigkeitsfeldern neutralisieren sich nun nahezu.⁵² Somit kann davon ausgegangen werden, dass viele Absolventen schon nach wenigen Wechseln einen Arbeitgeber fanden, der ihren individuellen Vorstellungen entsprach, wobei in Ausnahmefällen jedoch auch bis zu neun Wechsel festgestellt wurden.⁵³ Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Hypothese 1 angenommen werden kann, denn die Wahrscheinlichkeit, nach einem Arbeitgeberwechsel in einem Tätigkeitsfeld zu verbleiben, ist signifikant höher, als nochmals in ein neues Tätigkeitsfeld zu wechseln.

52 Mit nur 13 Personen ist die Zahl der Befragten, die in ein schon zuvor ausgeübtes Tätigkeitsfeld zurückwechseln sehr gering und wird deshalb in dieser Betrachtung nicht explizit berücksichtigt. Eingehender beschäftigt sich die folgende Hypothese mit dieser Besonderheit.

53 Auch Sprenger (2009) kam zu dem Ergebnis, dass die Absolventen eine bestimmte Strategie bei der Auswahl beziehungsweise dem Wechsel ihrer Tätigkeiten verfolgen.

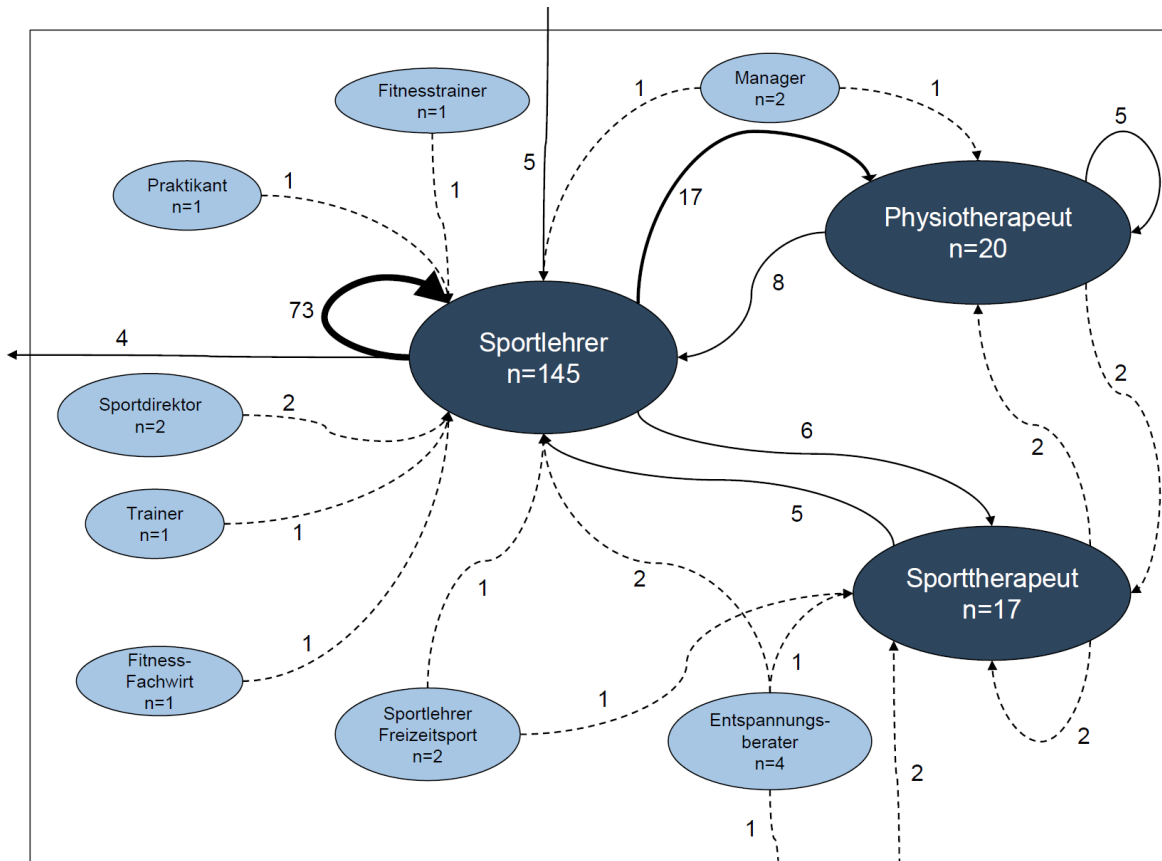


Abb. 3: Verlauf des ersten Tätigkeitsfeld- und Arbeitgeberwechsels bei Saarbrücker Diplomsporlehrern

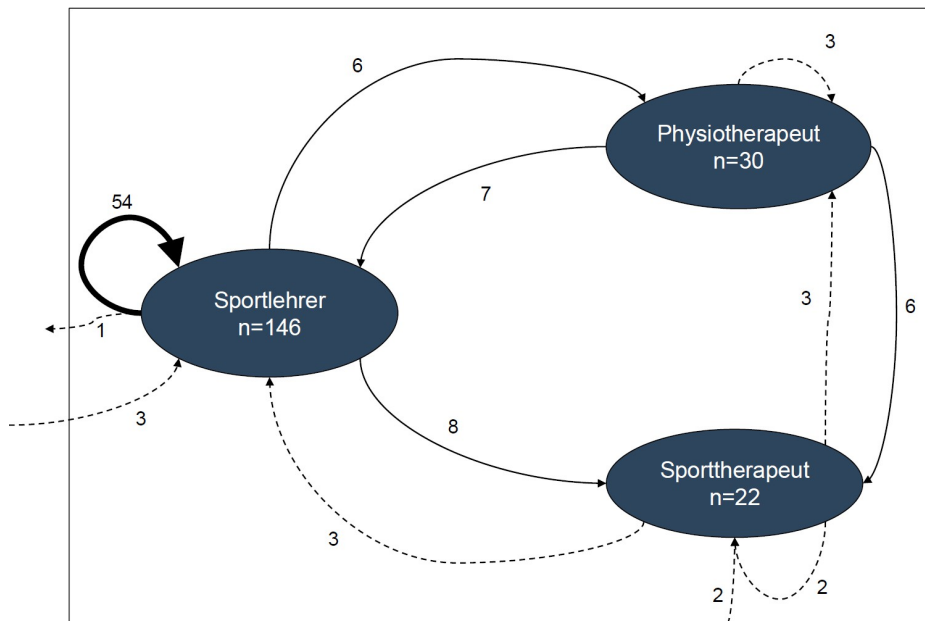


Abb. 4: Verlauf des zweiten Tätigkeitsfeld- und Arbeitgeberwechsels bei Saarbrücker Diplomsporlehrern

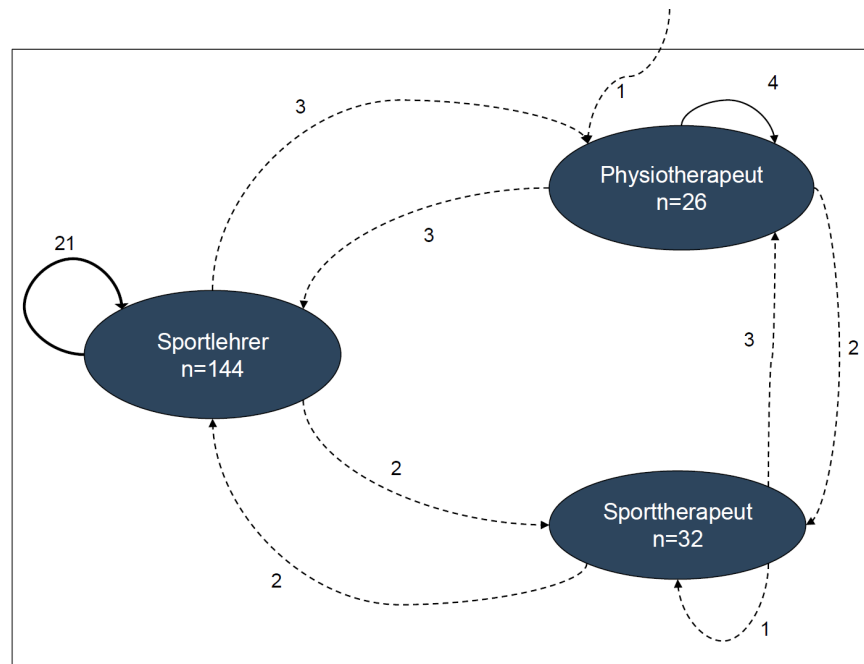


Abb. 5: Verlauf des dritten Tätigkeitsfeld- und Arbeitgeberwechsels bei Saarbrücker Diplomsporthlehrern

Hypothese 2

Wenn es sich beim Arbeitsmarkt für Diplomsporthlehrer um einen abgegrenzten Bereich an Tätigkeitsfeldern handelt, so sollte mit jedem Wechsel die Wahrscheinlichkeit steigen, das jeweils passende Tätigkeitsfeld gefunden zu haben, da sich die Zahl der Wahlmöglichkeiten zwangsläufig verringert. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass bei jedem Wechsel eine neue Tätigkeit ‚getestet‘ wird. Dies ist in dieser Stichprobe nahezu vollständig der Fall, denn von allen 223 Absolventen sind nur 5,8 % (n = 13) wieder zurück in eine schon zuvor ausgeübte Tätigkeit gewechselt. Eine bestimmte Struktur lässt sich hierbei jedoch nicht erkennen, denn beispielsweise hatten drei Absolventen bereits den Arbeitgeber in dem Tätigkeitsfeld gewechselt, in welches sie zurückkehren, und zwei weitere Diplomsporthlehrer pendeln zwischen zwei verschiedenen Tätigkeitsfeldern. Aus diesen Gründen kann auch die 2. Hypothese angenommen

werden.

6 Diskussion

Die Ergebnisse der Hypothesenprüfungen bestätigen die Grundannahmen des Modells von Neal⁵⁴ für den Arbeitsmarkt von Diplomsporthlehrern. Es ließ sich eine bestimmte Strategie der Absolventen bei der Suche nach dem jeweils besten Arbeitgeber erkennen, wobei, wie im Modell vorausgesagt, mit Wechseln zwischen den Tätigkeitsfeldern begonnen wurde, an die sich in den meisten Fällen nur noch Wechsel der Arbeitgeber in einem speziellen Zielbereich anschlossen. Konsistent dazu wurde festgestellt, dass bei einer schnellen Identifikation des gewünschten Tätigkeitsfeldes häufig die Arbeitgeber gewechselt werden, wohingegen bei mehrmaligen Wechseln der Tätigkeitsfelder sehr schnell ein Arbeitgeber in dem Zielbereich gefunden wurde. Dies ist möglicherweise dadurch zu erklären, dass die Tätig-

⁵⁴ Neal, 1999

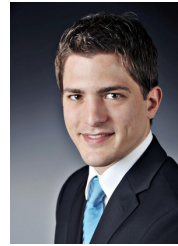
keitswechsler schon Erfahrung in vielen Bereichen und bei unterschiedlichen Arbeitgebern gesammelt haben und deshalb besser abschätzen können, welche Art von Unternehmen am besten zu ihnen passt.

Nicht grundsätzlich in Widerspruch mit dem Modell beschränken sich Diplom-sportlehrer bei ihren ersten Wechslen nicht ausschließlich auf die Optimierung ihres Tätigkeitsfeldes, sondern suchen gleichzeitig schon nach einem passenden Arbeitgeber. Des Weiteren wechseln circa 25 % nach einem einfachen Arbeitgeberwechsel nochmals die Branche (s. Tabelle 1). Dabei ist fraglich, ob dies im Sinne Neals noch als Ausnahme angesehen werden kann. Möglicherweise bestehen erhebliche Differenzen zwischen den traditionellen Sektoren Industrie und Dienstleistung (für deren Analyse das Modell ursprünglich entwickelt wurde) und dem Arbeitsmarkt für Sportwissenschaftler in Bezug auf die Verhaltensweisen auf dem Arbeitsmarkt.

In zukünftiger Forschung wäre es interessant, weitere Hypothesen aus dem Modell von Neal, beispielsweise ob sich mit der Dauer der Aktivität auf dem Arbeitsmarkt die Wahrscheinlichkeit für einen komplexen Wechsel verringert, empirisch zu prüfen.⁵⁵ Diese und weitere Fragen können Ansatzpunkte sein, weitere Forschungsfragen im Bereich der Arbeitsmarktforschung von Sportwissenschaftlern zu formulieren und dafür spezielle Instrumente zu entwickeln, um so den Arbeitsmarkt für Diplom-sportlehrer besser beschreiben zu können.

⁵⁵ Da bei den Tätigkeitswechslern nicht der genaue Zeitpunkt erhoben wurde, lässt sich diese Hypothese nicht testen.

Zu den Autoren



Florian Bischoff

Universität des Saarlandes
Sportwissenschaftliches Institut
Lehrstuhl für Sportsoziologie und Sportökonomie
Universität Campus Gebäude B8.2
66123 Saarbrücken

E-Mail: s9flbisc@stud.uni-saarland.de

Florian Bischoff ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Arbeitsbereiches für Sportökonomie und Sportsoziologie des sportwissenschaftlichen Instituts der Universität des Saarlandes. Seine Forschungsschwerpunkte sind neben der Sportökonomie die Arbeitsmarktforschung und dabei speziell die Arbeitsplatzmobilität und die Suchtheorie.



Prof. Dr. Eike Emrich

Universität des Saarlandes
Sportwissenschaftliches Institut
Lehrstuhl für Sportsoziologie und Sportökonomie
Universität Campus Gebäude B8.2
66123 Saarbrücken

E-Mail: e.emrich@mx.uni-saarland.de

Universitätsprofessor Dr. Eike Emrich studierte Sportwissenschaften, Soziologie und Volkswirtschaftslehre und ist aktuell Leiter des Arbeitsbereiches Sportökonomie und Sportsoziologie der Universität des Saarlandes. Seine Hauptforschungsgebiete sind die Sportökonomie, die Sportsoziologie und die Evaluationsforschung. Neben seinen universitären Tätigkeiten ist er unter anderem zweiter Vorsitzender des Arbeitskreises Sportökonomie.



Prof. Dr. Christian Pierdzioch

Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg
Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre (insbesondere Monetäre Ökonomik)
Holstenhofweg 85
22043 Hamburg

E-Mail: c.pierdzioch@hsu-hh.de

Christian Pierdzioch ist Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Monetäre Ökonomik, an der Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Dynamische Makroökonomik, die Monetäre Ökonomik, Internationale Wirtschaftsbeziehungen, die Politische Ökonomie und die Sportökonomie.

Literatur

- Abraham, M. & Hinz T. (2005). *Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Allen, J. & van der Velden, R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search. In: *Oxford Economic Papers*. 53 (3). 434-452.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Boeri, T. (1999). Enforcement of employment security regulations, on-the-job search and unemployment duration. In: *European Economic Review*. 43. 65-89.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (6. vollst. überarb. und aktual. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Brandt, M. (2005). Soziale Kontakte als Weg aus der Erwerbslosigkeit. *AGES Diskussions-Papier*. Zürich (2). 10-35.
- Bringmann, H. (1987). Öffentliche Sportverwaltung als Berufsfeld. In: H. Haag & K. Heinemann (Hrsg.). *Berufsfeld Sport* (Texte – Quellen – Dokumente zur Sportwissenschaft, Bd. 20). Schorndorf: Hofmann.
- Burkhardt, A., Schomburg, H. & Teichler, U. (2000). *Hochschulstudium und Beruf – Ergebnisse von Absolventenstudien*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft 2000.
- Cachay, K., Thiel, A. & Meier, H. (2001). *Der organisierte Sport als Arbeitsmarkt. Eine Studie zu Erwerbsarbeitspotenzialen in Sportvereinen und Sportverbänden*. Schorndorf: Hofmann.
- De Graaf, N. D. & Flap, H. D. (1988). „With a Little Help from My Friends“: Social Resources as an Explanation of Occupational Status and Income in West Germany, The Netherlands, and the United States. In: *Social Forces*. 67 (2). 452-472.
- Deutsche Vereinigung für Sportwissenschaft (2012). *Allgemeine Informationen zur Sportwissenschaft*. Verfügbar unter <http://www.sportwissenschaft.de/index.php?id=33> [13. August 2012]
- Emrich, E. & Pitsch, W. (1994). Saarbrücker Diplom-Sportlehrer in Studium und Beruf - Eine Wiederholungsstudie. In: *Sportunterricht*. 43 (7). 286-293.
- Emrich, E. & Pitsch, W. (2003). Aspekte des Karriereverlaufs von Diplom-sportlehrern. In: A. Schlattmann & I. Seidelmeier (Hrsg.). *Themenfelder der Sportwissenschaft zwischen Ökonomie und Kommunikation*. Neubiberg: Interessengemeinschaft Sportwissenschaft.
- Emrich, E., Pierdzioch, C. & Fröhlich, M. (i. Dr.). Der Arbeitsmarkt für Sportökonomien. In: A. Güllich & M. Kröger (Hrsg.). *Bachelorkurs Sport (im Druck)*. Heidelberg: Springer.
- Fallick, B., Fleischman C. A. & Rebitzer, J. B. (2006). Job-Hopping in Silicon Valley: Some Evidence Concerning the Microfoundations of a High-Technology Cluster. In: *Review of Economics and Statistics*. 88 (3). 472-481.
- Franzen, A. & Hangartner, D. (2005). Soziale Netzwerke und beruflicher Erfolg – Eine Analyse des Arbeitsmarkteintritts von Hochschulabsolventen. In: *KZfSS*. 57. 443-444.
- Freedman, M. L. (2008). Job hopping, earnings dynamics, and industrial agglomeration in the software publishing industry. In: *Journal of Urban Economics*. 64. 590-600.
- Granovetter, M. S. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. In: *Sociological Theory*. 201-233.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. In: *The American Journal of Sociology*. 91. 481-510.

- Haag, H. & Heinemann, K. (1987). *Berufsfeld Sport* (Texte – Quellen – Dokumente zur Sportwissenschaft, Bd. 20). Schorndorf: Hofmann.
- Hartmann-Tews, I. & Mrazek, J. (2000). Berufsfeld Sport. Arbeitsmarktperspektiven von Diplom-SportlehrerInnen der DSHS. In: *Forschung Innovation Technologie: das F.I.T.-Wissenschaftsmagazin der Deutschen Sporthochschule Köln*. 1. 24-28.
- Haug, S. & Kropp, P. (2002). Soziale Netzwerke und der Berufseinstieg von Akademikern. Eine Untersuchung ehemaliger Studierender an der Fakultät für Sozialwissenschaften und Philosophie in Leipzig. *Arbeitsbericht des Instituts für Soziologie*. 32 (4), 8-15.
- Heinemann, K. (1989). Honoriert der Arbeitsmarkt sportwissenschaftliche Qualifikationen. In: *Sportwissenschaft*. 19 (1). 70-91.
- Heinemann, K., Dietrich, K. & Schubert, M. (1990). *Akademikerarbeitslosigkeit und neue Formen des Erwerbsverhaltens*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Höhne, S. (1987). Hauptberufliche Tätigkeit des Sportlehrers in der Sportartikelindustrie. In: H. Haag & K. Heinemann (Hrsg.). *Berufsfeld Sport* (Texte – Quellen – Dokumente zur Sportwissenschaft, Bd. 20). Schorndorf: Hofmann.
- Holz, P. (1987). Ein Berufsbild für Landestrainer. In: H. Haag & K. Heinemann (Hrsg.). *Berufsfeld Sport* (Texte – Quellen – Dokumente zur Sportwissenschaft, Bd. 20). Schorndorf: Hofmann.
- Jann, B. (2003). Old-boy network. Militärdienst und ziviler Berufserfolg in der Schweiz. In: *ZfS*. 32. 139-155.
- Ljungqvist, L. & Sargent, T. J. (2004). *Recursive Macroeconomic Theory* (2. Aufl.). Cambridge, Mass: The MIT Press.
- Meisner, C., Messing, M. & Huber, K. (1987). Berufschancen von Diplom-sportlehrern. In: *Sportpädagogik*. 11 (6). 11-12.
- Moerbeek, H. (2001). *Friends and foes in the occupational career - the influence of sweet and sour social capital on the labour market*. Dissertation. Nijmegen: Interuniv. Center for Social Science Theory and Methodology.
- Nachtigall, T., Pitsch, W., Fröhlich, M. & Emrich, E. (2008). Sozialkapital als Determinante des Berufseinstiegs – untersucht an Absolventen des Diplomstudienganges Sportwissenschaft an der Universität des Saarlandes. In: *Zeitschrift für Sozialmanagement*. 6 (2). 60-78.
- Neal, D. (1999). The Complexity of Job Mobility among Young Men. In: *Journal of Labor Economics*. 17 (2). 237-261.
- Parnes, H. S. (1954). *Research on Labor Mobility. An Appraisal of Research Findings in the United States*. New York: Social Science Research Council.
- Peters, C. & Postler, T. (2010). Das berufliche Anforderungsprofil im Gesundheitssport. Hat sich der Arbeitsmarkt für Berufseinsteiger verändert? Verfügbar unter http://www.gesundheit.sp.tum.de/uploads/media/Abschlussbericht_Verbleibstudie_Praev-Reha_2010_01.pdf [01. Februar 2012]
- Pissarides, C.A. (2000). *Equilibrium Unemployment Theory* (2. Aufl.). Cambridge: The MIT Press.
- Preisendörfer, P. & Voss, T. (1988). Arbeitsmarkt und soziale Netzwerke. Die Bedeutung sozialer Kontakte beim Zugang zu Arbeitsplätzen. In: *Soziale Welt*. 39. 111-112.
- Rieder, H. (1987). Berufsfeldanalyse „Behindertensport“. In: H. Haag & K. Heinemann (Hrsg.). *Berufsfeld Sport* (Texte – Quellen – Dokumente zur Sportwissenschaft, Bd. 20). Schorn-

- dorf: Hofmann.
- Rittner, V. (1987a). Berufsperspektiven von Sportakademikern in den Vereinen. In: H. Haag & K. Heinemann (Hrsg.). *Berufsfeld Sport* (Texte – Quellen – Dokumente zur Sportwissenschaft, Bd. 20). Schorndorf: Hofmann.
- Rittner, V. (1987b). Beschäftigungschancen im Ausstrahlungsbereich veränderter Gesundheitsvorstellungen. In: H. Haag & K. Heinemann (Hrsg.). *Berufsfeld Sport* (Texte – Quellen – Dokumente zur Sportwissenschaft, Bd. 20). Schorndorf: Hofmann.
- Runia, P. (2002). Arbeitsmarkt und soziales Kapital – eine komprimierte Darstellung theoretischer Grundlagen und empirischer Befunde. *Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung*. 1 (3).
- Schüle, K. & Deimel, H. (1987). Sport- und Bewegungstherapie in der Rehabilitation. Eine empirische Erhebung zum Sportlehrerbedarf. In: H. Haag & K. Heinemann (Hrsg.). *Berufsfeld Sport* (Texte – Quellen – Dokumente zur Sportwissenschaft, Bd. 20). Schorndorf: Hofmann.
- Sprenger, M. (2009). *Der berufliche Erfolg von Saarbrücker Absolventen des Diplomstudiengangs Sportwissenschaft. Eine empirische Untersuchung*. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Saarbrücken: Universität des Saarlandes.
- Staiger, D. (1990). *The effect of connections on the wages and mobility of young workers*. Cambridge/Mass: MIT Press.
- Trosien, G. (1987). Sportvereine und Sportverbände als Arbeitgeber. In: H. Haag & K. Heinemann (Hrsg.). *Berufsfeld Sport* (Texte – Quellen – Dokumente zur Sportwissenschaft, Bd. 20). Schorndorf: Hofmann.
- Wawer, K. M. (1987). Fachagentur für Sportwerbung – Aufgabenbereiche, Entwicklungstendenzen in der BRD, Berufschancen für Sportlehrer. In: H. Haag & K. Heinemann (Hrsg.). *Berufsfeld Sport* (Texte – Quellen – Dokumente zur Sportwissenschaft, Bd. 20). Schorndorf: Hofmann.

Solide wirtschaften – innovativ führen!

Das Standardwerk des deutschen Sportmanagements



Management im Sport

Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie

Herausgegeben von Prof. Dr. Gerd Nufer und Prof. Dr. André Bühler

3. neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2012, XIV, 660 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen und Fallbeispielen, € (D) 44,95
ISBN 978-3-503-14118-0
Sportmanagement, Band 1

Wer auf dem Spielfeld des Sportbusiness Entscheidungen trifft, ohne die Besonderheiten der Branche zu berücksichtigen, geht hohe Risiken ein. Wie Sie erfolgreich im Sportmanagement agieren und diese Risiken vermeiden, erfahren Sie im Standardwerk von Gerd Nufer und André Bühler, das bereits in der 3. Auflage erscheint. Rennommierte Sportökonomie-Experten verraten Ihnen,

- ▶ welche Besonderheiten für den Wirtschafts- und Wachstumsmarkt Sport gelten,
- ▶ wie Sie die betriebswirtschaftlichen Disziplinen im Sportmanagement anwenden,
- ▶ welche aktuellen Trends das Sportmanagement prägen und
- ▶ wie sich der Arbeitsmarkt für Sportmanager entwickelt.

Hervorragend für Studium und Praxis geeignet – dank vieler Beispiele und Fallstudien, Kontrollfragen und prägnanter Übersichten.

Stimmen zu den Voraufgaben

»... Basiswerk zum Sportmanagement...«

Causa Sport – Die Sportzeitschrift, 4/2010

»... gelungene Verbindung von Theorie und Praxis...«

Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 10/2010

»... sowohl für Studenten als auch für Manager in der Sportpraxis immer die erste Wahl.«

Sciamus – Sport und Management, 1/2011

Kostenfrei aus dem deutschen Festnetz
bestellen: 0800 25 00 850

Weitere Informationen:

 www.ESV.info/978-3-503-14118-0

Rennommierte Herausgeber

Prof. Dr. Gerd Nufer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen und Privatdozent für Sportökonomie und Sportmanagement an der Deutschen Sporthochschule Köln. Er war als Projektleiter bei einer internationalen Unternehmensberatung sowie als Key Account Manager eines großen Marktforschungsunternehmens tätig. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte sind Sportmarketing, Event-Marketing, Kommunikationspolitik sowie internationale Marktforschung. Gerd Nufer ist Direktor des Instituts für Marketing, Marktforschung & Kommunikation an der Knowledge Foundation @ Reutlingen University und leitet zusammen mit André Bühler das Deutsche Institut für Sportmarketing.

Prof. Dr. André Bühler ist Professor für Sport- und Eventmanagement an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in Stuttgart. Er war als Leiter der Marktforschungsabteilung bei einem großen internationalen Sport-Research-Berater tätig. Seine Forschungsschwerpunkte sind Sportmanagement und Sportmarketing mit besonderem Fokus auf Sportsponsoring, Marktforschung, Beziehungsmarketing und Neuromarketing im Sport. Zusammen mit Gerd Nufer leitet er seit 2012 das Deutsche Institut für Sportmarketing. Er ist Autor zahlreicher wissenschaftlicher Beiträge in internationalen Fachpublikationen sowie Lehrbeauftragter an diversen staatlichen Hochschulen.

Robin Heinze

Buchvorstellung - Sportvereinsentwicklung

Betrachtet man die Mitgliederentwicklung im deutschen Vereinssport, dann kann in den letzten Jahrzehnten ein zunehmender Organisationsgrad konstatiert werden. Waren 1996 noch 26,8 Mio. Menschen in deutschen Sportvereinen aktiv¹, sind es 2011 schon rund 27,7 Mio.². Damit stellen Sportvereine die wichtigsten Sportanbieter dar.

Trotz des Wachstums bei den Mitgliederzahlen stehen Sportvereine vor vielfältigen Herausforderungen. Die Hauptprobleme dabei sind die Bindung und Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter sowie die Bindung und Gewinnung jugendlicher Leistungssportler. Aber auch der demografische Wandel beeinflusst das Handeln der Sportvereine.³ Die Entwicklungen zeigen z.B. einen Rückgang bei Kindern, dafür aber einen Anstieg an weiblichen Vereinssportlern und auch der Anteil an Älteren nimmt zu.⁴ Nicht zuletzt stehen Sportvereine auch einer zunehmenden Konkurrenz durch die wachsende Anzahl kommerzieller Sportanbieter gegenüber.

Abhängig von der Zielstellung und dem Selbstverständnis des jeweiligen Vereins gibt es unterschiedliche Möglichkeiten und Wege, mit den aufgezeigten Herausforderungen umzugehen. So wird sich ein „Geselliger Traditionsverein“⁵, der nahezu ausschließlich auf ehrenamtliche Organisation setzt, mehr auf die Gewinnung Ehrenamtlicher konzentrieren müssen, als ein „Dienstleistungsorientierter Verein“. Dieser wird sich wiederum stärker an

den kommerziellen Sportanbietern ausrichten müssen, als ein „Leistungssportverein“, der sich stark im Bereich der Talentförderung engagiert und nach sportlichen Erfolgen strebt.

Für alle Vereine, die sich den vielfältigen und komplexen Herausforderungen der Vereinsarbeit erfolgreich stellen wollen, bietet das 2012 im Haupt Verlag erschienene Buch „Sportvereinsentwicklung“ von Prof. Dr. Siegfried Nagel und Dr. Torsten Schlesinger einen wissenschaftlich fundierten und vor allem praktisch orientierten Leitfaden.



Das Buch reflektiert zunächst die Herausforderungen und Handlungsfelder der Sportvereinsentwicklung. Anhand dieses Kapitels können Vereinsverantwortliche die Situation ihres eigenen Vereins einschätzen und nötigen Handlungsbedarf ermitteln. Dabei unterstützen die Fragen am Ende eines jeden Kapitels die Reflektion über die eigene Vereinssituation und stellen so von Anfang an einen Bezug zur individuellen Vereinssituation her.

1 Emrich, Pitsch & Papathanassiou, 1996, 1

2 DOSB, 2012, 1

3 Breuer & Haase, 2006, 3

4 DOSB, 2009

5 Zur Kategorisierung von Vereinen nach ihrer Vereinsphilosophie vgl. Breuer & Wicker, 2010

Das nächste Kapitel widmet sich dann den konzeptionellen Grundlagen der Sportvereinsentwicklung. Es zeigt ausgehend von den Entscheidungsprozessen in Sportvereinen die Ursachen und Grenzen der Veränderungsfähigkeit von Sportvereinen auf und gibt Leitlinien, die für die Akzeptanz von Veränderungsprozessen unbedingt bedacht werden sollten. Dadurch wird deutlich, wie vielschichtig Entscheidungen in Sportvereinen sind und dass eine systematische Entscheidungsvorbereitung unumgänglich ist.

In Kapitel vier stellen die Autoren dann ein Prozessmodell zur systematischen Sportvereinsentwicklung vor und bieten für jede Phase unterschiedliche Instrumente zur Auswahl an. Der systematische Aufbau dieses Kapitels ermöglicht die tägliche Arbeit mit den Instrumenten. Abhängig von der Entwicklungsphase, in der sich der Verein befindet, können die Verantwortlichen schnell mögliche Tools nachschlagen und entsprechend ihrer speziellen Probleme auswählen. Dadurch gewinnt das Prozessmodell an Dynamik und Individualität und ist so für jeden Vereinstyp praktikabel.

In den letzten beiden Kapiteln stellen Siegfried Nagel und Torsten Schlesinger zwei Fallstudien vor, die die praktische Entwicklung an zwei unterschiedlichen Vereinen aufzeigen. Dadurch gelingt es den Autoren den praktischen Nutzen der vorgestellten Instrumente zu verdeutlichen und sie ermöglichen dem Leser so, das Potential von Veränderungsprozessen in Vereinen abzuschätzen.

Insgesamt profitiert das Buch von der langjährigen Forschungserfahrung der Autoren auf dem Gebiet der Sportvereinsentwicklung und auch von den Erfahrungen aus der direkten Zusammenarbeit mit Sportvereinen. Dadurch

schafft es der Leitfaden Wissenschaft und Praxis miteinander zu vereinen und wird so zu einem unverzichtbaren Handwerkszeug für jeden Verein, der sich den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen erfolgreich stellen möchte.

Literatur

- Breuer, C. & Haase, A. (2006). *Sportvereine und demografischer Wandel. Sportentwicklungsbericht 2005/2006 – Analyse zur Situation des Sports in Deutschland*. Köln.
- Breuer, C. & Wicker, P. (2010). *Vereinstypen. Sportentwicklungsbericht 2009/2010 – Analyse zur Situation des Sports in Deutschland*. Köln.
- Emrich, E., Pitsch, W. & Papathanassiou, V. (1996). *FISAS 1996. Zur Situation der Sportvereine im Deutschen Sportbund*. (Zugriff am 29.08.2012 unter: <http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dsb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/FISAS-Kurzfassung.pdf>)
- DOSB (2012). Bestandserhebung 2011. (Zugriff am 29.08.2012 unter: http://www.dosb.de/fileadmin/sharepoint/Materialien%20%7B82A97D74-2687-4A29-9C16-4232BAC7DC73%7D/Bestandserhebung_2011.pdf)
- DOSB (2009). *DOSB-Bestandserhebung: Mehr ältere und weibliche Mitglieder*. (Zugriff am 29.08.2012 unter: http://www.dosb.de/de/sportentwicklung/sportentwicklungs-news/detail/news/dosb_bestandserhebung_mehr_aeltere_und_weibliche_mitglieder/)

Zum Autor:



Robin Heinze ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Sportökonomie der Friedrich-Schiller-Universität Jena und Chefredakteur der online-Fachzeitschrift Sciamus – Sport und Management.

E-Mail: robin.heinze@sciamus.de