

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



Ausgabe 1/2020

www.sport-und-management.de

Impressum

Herausgeber Prof. Dr. Frank Daumann
Prof. Dr. Benedikt Römmelt

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

Reviewer Board Prof. Dr. Markus Breuer
Prof. Dr. Michael Dinkel
Prof. Dr. Eike Emrich
Prof. Dr. Albert Galli
Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger
Prof. Dr. Gregor Hovemann
Prof. Dr. Gerhard Schewe

**Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Martin Brückner
E-Mail: redaktion@sciamus.de
Tel.: 0152 02598014

Layout/ Design Martin Brückner

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

Erscheinungsweise Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint mehrmals jährlich; 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 1/2020
© 2010 - 2020 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

Niels Nagel, Tim Eberhardt & Alexander Hodeck Mitarbeiterzufriedenheit in kommerziellen Fitness-Clubs.....	1
Fabio Wagner, Holger Preuß & Kim Schu DFB beschließt Regionalliga-Reform – in optima forma?.....	22
Christopher Huth & Falk Billion Forschungsreport – COVID-19 Lockdown: Auswirkungen und Aktionen deutscher Golfanlagen.....	46

Niels Nagel, Tim Eberhardt, Alexander Hodeck

Mitarbeiterzufriedenheit in kommerziellen Fitness-Clubs

Abstract

Vor dem Hintergrund der Professionalisierung und des Wachstums des Fitness-Marktes entsteht ein steigender Bedarf an Strategien zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit in Fitness-Clubs. Der Forschungsstand in diesem Bereich stellt sich als defizitär dar. Die Untersuchung mittels Online-Befragung (n=687) zeigt, dass die Zufriedenheit festangestellter Mitarbeiter in deutschen Fitness-Clubs insgesamt als hoch angesehen werden kann. Allerdings stellt die Entlohnung einen Faktor dar, der tendenziell eher Unzufriedenheit auslöst. Den stärksten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit in dieser Berufsgruppe haben die Organisation und das Betriebsklima. Weiterhin stellt die Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit einen wichtigen Prädiktor für die Gesamtzufriedenheit dar.

Schlüsselwörter: Fitness, Mitarbeiterzufriedenheit

1. Einleitung

Der Markt der kommerziellen Fitness-Clubs wächst in Deutschland seit Jahren. Die Anzahl der Fitness-Clubs ist zwischen 2017 und 2019 von 8988 auf 9669 Anlagen gestiegen¹. Im gleichen Zeitraum wuchs die Zahl der Mitglieder von 10,61 auf 11,66 Millionen an². Mit dem Wachstum an Kunden und Unternehmen entsteht ein Bedarf an weiteren Mitarbeitern³. Zwischen 2017 und 2019 erhöhte sich die Anzahl der Mitarbeiter inkl. der Honorarkräfte von 209.900 auf 217.400⁴. Die Praktische Erfahrung legt nahe, dass die Arbeit im Fitness-Club für die Mitarbeiter mit unterschiedlichen Herausforderungen verbunden ist. Die langen, dem Freizeitmarkt entsprechenden Öffnungszeiten erfordern vom Personal die Bereitschaft zum Einsatz bereits in den frühen Morgenstunden und am späten Abend sowie zur Arbeit an Feiertagen und am Wochenende. Darüber hinaus arbeiten im Fitness-Club interdisziplinäre Teams von Trainern über Ernährungsberater bis hin zu kaufmännischen Berufsgruppen, die es gemeinschaftlich zu managen gilt. Des Weiteren herrscht mit dem Trend zur Professionalisierung eine hohe Bereitschaft der Inhaber zur Qualifikation, Zertifizierung und Weiterbildung der Mitarbeiter⁵.

¹ DSSV, 2020, S. 2

² DSSV, 2020, S. 2

³ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im vorliegenden Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen umfassen sowohl weibliche als auch männliche Personen gleichermaßen.

⁴ DSSV, 2020, S. 56

⁵ DSSV, 2020, S. 57

Berufsbegleitende Weiterbildungsmaßnahmen und Qualifizierungsdruck in den unterschiedlichen Berufsfeldern mögen zusätzliche Belastungen für die Arbeitnehmer darstellen. Inwiefern die Entlohnung für die geleistete Arbeit als leistungskonform seitens der Mitarbeiter wahrgenommen wird, gilt es zudem zu hinterfragen.

Wenn die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit als Investition des Unternehmens zu verstehen ist, stellt sich die Frage ob, und wenn ja inwiefern, diese Investition zu einem Return führt. Eine in der populärwissenschaftlichen Literatur recht verbreitete Annahme geht davon aus, dass die Zufriedenheit der Mitarbeit mit einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit verbunden ist. Diese grundsätzliche Annahme wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur jedoch kontrovers diskutiert. Winter⁶ führt an, dass dieser Zusammenhang von „höherer Komplexität ist als bisher angenommen“. Einige Studien legen zudem nahe, dass eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit nicht im Einklang mit einem positiven Mitarbeiterverhalten stehe⁷. Herrington und Lomax⁸ stellen fest, dass die Mitarbeiterzufriedenheit sich nicht per se auf die vom Kunden wahrgenommene Servicequalität auswirke.

Andere Studie legen nahe, dass die Mitarbeiterzufriedenheit sich auf den ökonomischen Erfolg von Unternehmen auswirken kann. Gelingt es, durch die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit die Kundenzufriedenheit zu verbessern, bieten sich dem Unternehmen mögliche positive ökonomische Effekte. So ist Kundenzufriedenheit eine Voraussetzung für den Aufbau von emotionaler Bindung, die dazu führen kann, dass Kunden den Anbieter und seine Produkte weiterempfehlen⁹. Neben Bindung und Weiterempfehlung kann Kundenzufriedenheit den negativen Effekt von Preisanstiegen abschwächen¹⁰. Melián-González und Kollegen¹¹ zeigen auf, dass die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter und die Zufriedenheit mit dem oberen Management, dem Gehalt und der Work-Life-Balance in Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit von Unternehmen stehen kann. Andererseits weist Abbott¹² darauf hin, dass es durchaus Branchen gibt, in denen die Stimmung der Mitarbeiter niedrig ist und trotzdem eine hohe Arbeitsbelastung hingenommen wird, um den Kunden zu halten und die Gewinne der Unternehmen zu vergrößern. Jensen¹³ bezeichnet die Mitarbeiterbindung als Herausforderung und notwendig in Zeiten des „war for talents“, in dem es nicht nur darum geht, Talente für ein Unternehmen zu gewinnen, sondern diese auch zu halten. Die Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich auf die Fluktuation der Mitarbeiter aus¹⁴. Es liegt auf der Hand, dass sich durch eine niedrigere Fluktuation die Kosten der Einarbeitung der Mitarbeiter reduzieren und damit das betriebswirtschaftliche Ergebnis verbessert werden

⁶ Winter, 2005, S. 176

⁷ Winter, 2005, S. 177; Meffert & Schwetje, 200, S.109

⁸ Herrington & Lomax, 1999

⁹ Eggert & Helm, 2000

¹⁰ Homburg & Koschate, 2003

¹¹ Melián-González, Bulchand-Gidumal & López-Valcárcel, 2015

¹² Abbott, 2003

¹³ Jensen, 2004, S. 233

¹⁴ Krill, 2012

kann¹⁵. Dimensionen, die im Rahmen der Mitarbeiterzufriedenheit benannt werden, wie z.B. Mitarbeiterführung, Gehalt, Fort- und Weiterbildung¹⁶ sind Instrumente des Employer Branding, um neben der Bindung qualifizierter Mitarbeiter neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen¹⁷.

Das Management in Fitness-Clubs steht daher vor der Aufgabe, mit geeigneten Strategien die Mitarbeiterzufriedenheit zu optimieren. Mit diesen kann einer erhöhten Fluktuation der Mitarbeiter entgegengewirkt und der Fitness-Club als attraktiver Arbeitgeber positioniert werden. Auch steht die Mitarbeiterzufriedenheit in einer Branche mit direktem Kundenkontakt und einer erhöhten Serviceintensität in einem direkten Zusammenhang zum Erfolg des Unternehmens, denn zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kundenzufriedenheit¹⁸ bzw. der betrieblichen Leistung¹⁹ kann hier ein positiver Zusammenhang gesehen werden.

Die Mitarbeiterzufriedenheit in den kommerziellen Fitness-Clubs stellt ein weitestgehend unerforschtes Gebiet dar, das für die Praxis des Sportmanagements von hoher Bedeutung sein sollte.

2. Forschungsstand

Bislang existieren trotz der Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit in der Fitness-Branche nur wenige wissenschaftlich Studien, welche sich explizit mit diesem Thema beschäftigen. Grundsätzlich wurde das Thema Zufriedenheit von Personal in der Sportbranche bereits in unterschiedlichen Bereichen aufgegriffen. Dabei überwiegen Untersuchungen, welche sich mit im aktiven Sport tätigen Mitarbeitern beschäftigen.

Bezogen auf die Gruppe der Sportlehrer an Schulen werden beispielsweise die Auswirkungen von Belastungen wie Stress oder emotionale Belastungen auf die Arbeitszufriedenheit²⁰ bis hin zum Burnout²¹ diskutiert. Warner & Dixon²² identifizieren in semistrukturierten Interviews mit Sporttrainern (n=15) Faktoren der Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit. In Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit stehen die Trainer-Spieler-Beziehung, die Anerkennung und der soziale Status. Sportpolitik, Gehalt, Mitarbeiterrekrutierung, Supervision und die Work-Life-Balance korrelieren nur mit der Unzufriedenheit. Flexibilität, Kontrolle, Programm-Aufbau und die Beziehung zu Kollegen stehen sowohl mit der Arbeitszu-

¹⁵ Burmann & Piehler, 2013, S. 224

¹⁶ vgl. u.a. Bass & Avolio, 1995; Neuberger & Allerbeck, 1997; Winter, 2005

¹⁷ Burmann & Piehler 2013, S. 231

¹⁸ Winter, 2005

¹⁹ Yee, Yeung & Chen, 2011

²⁰ Richards, Washburn & Hemphill, 2019

²¹ Ha, King & Naeger, 2011; Bozkurt, Burgul, Emiroğlu & Akçay, 2017

²² Dixon & Warner, 2010

friedenheit als auch mit der -unzufriedenheit in einem Zusammenhang. Li²³ untersuchte bereits früher Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung von Trainern an Sportschulen in China. Dort zeigt sich, dass vor allem Einflussmöglichkeiten, Motivation, das Vorhandensein von Belohnungssystemen und das Verhalten von Führungskräften die Arbeitszufriedenheit beeinflussen.

Eine recht umfassende Anzahl von Untersuchungen liegt bereits zur Arbeitszufriedenheit von Trainern im Hochschul- und Collegenbereich vor allem in Nordamerika vor. Beispielhaft können hier die Arbeiten von Dixon & Sagas²⁴ zum Zusammenhang von organisatorischer Unterstützung und des Konflikts zwischen Arbeit und Familie sowie der Zufriedenheit von Trainern und Head-Coaches an nordamerikanischen Universitäten sowie die Veröffentlichungen von Scott, Winham, Alvar & Crews²⁵, Lumpkin & Anshel²⁶ sowie Massey & Vincent²⁷ genannt werden. Bei der Arbeit von Scott et al.²⁸ zu Konditionstrainern ist der Unterschied bezogen auf eine niedrigere Arbeitszufriedenheit bei afro-amerikanischen Trainern im Vergleich zu nicht-afroamerikanischen Kollegen zu erwähnen. Chelladurai & Ogasawara²⁹ zeigen, dass es signifikante Unterschiede zwischen amerikanischen und japanischen Trainern an Colleges gibt. Die japanischen Trainer hatten in dieser Studie signifikant niedrigere Arbeitszufriedenheitslevel als die amerikanischen Kollegen. Lumpkin & Anshel³⁰ betonen die von den Befragten ausgedrückte Leidenschaft für den Sport und die damit verbundene relativ hohe Arbeitszufriedenheit.

In Bezug auf Coaches in nicht-kommerziellen Sportorganisationen untersuchen Stebbings, Taylor, Spray & Ntoumanis³¹ das psychologische „Well- und Ill-Being“ von 418 haupt- und ehrenamtlichen Trainern. Rocchi & Pelletier³² identifizieren durch eine Befragung von 56 Trainern sieben kontextuelle Faktoren, die die Trainererfahrungen am stärksten beeinflussen (Verwaltung, Motivation der Athleten, Kollegen, Eltern, Entwicklungsmöglichkeiten, Zeit und Work-Life-Balance). Sie stellen in einer Folgeuntersuchung (N=424) Zusammenhänge dieser Faktoren sowohl mit der Motivation als auch mit der Zufriedenheit von Trainern fest.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass bereits Erkenntnisse zur Arbeitszufriedenheit von Trainern im Sport und verwandten Bereichen vorliegen. Diese beziehen sich auf Sportvereine und -verbände, Schulen und Hochschulen beziehungsweise andere organisatorische Kontexte. Abschließend soll erwähnt werden, dass auch

²³ Li, 1993

²⁴ Dixon & Sagas, 2007

²⁵ Scott, Winham, Alvar & Crews, 2010

²⁶ Lumpkin & Anshel, 2012

²⁷ Massey & Vincent, 2013

²⁸ Scott et al., 2010, 1

²⁹ Chelladurai & Ogasawara, 2003

³⁰ Lumpkin & Anshel, 2012, S. 427ff.

³¹ Stebbings, Taylor, Spray & Ntoumanis, 2012

³² Rocchi & Pelletier, 2017

Erkenntnisse zu Mitarbeitern in angrenzenden Berufsfeldern zur Fitness-Branche vorliegen. Diesbezüglich sei auf Studien zur Arbeitszufriedenheit von Physiotherapeuten³³, Personal-Trainern³⁴, Angestellten in Sportclubs³⁵, des Verwaltungspersonals in Amateursportclubs³⁶ sowie zu Hauptamtlichen aus Sportorganisationen³⁷ verwiesen.

Obwohl die Fitness-Branche in den letzten Jahren eine stetig wachsende Nachfrage erfuhr³⁸, existiert bezogen auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern in Fitness-Clubs ein Forschungsdefizit. Nur sehr wenige Untersuchungen beschäftigen sich explizit mit diesem Thema. Fragestellungen und Ergebnisse dieser Studien sind in Tabelle 1 übersichtlich dargestellt. Die Untersuchungen fokussieren dabei hauptsächlich auf die in den Fitness-Clubs tätigen Trainer. Daneben kann eine Forschungsarbeit identifiziert werden, welche auf die Mitarbeiterzufriedenheit der Manager in der Fitness-Branche³⁹ fokussiert. Hier wird zum einen festgestellt, dass diese in Bezug auf die generelle Zufriedenheit fast 79 von 100 maximal möglichen Punkten erzielen. Die Hauptfaktoren der Zufriedenheit sind moralische Werte und der soziale Aspekt des Service. Hauptfaktoren der Unzufriedenheit sind eher die Bezahlung und die Wahrnehmung von zunächst erwarteten aber in Wirklichkeit nicht erfahrenen Vorteilen, die mit dem Job verbunden sein sollten.

Titel	Typ	Stichprobengröße (Spezifikationen)	Ergebnisse (mit direktem Bezug zur Mitarbeiterzufriedenheit MZ)
Job Security and Job Satisfaction among Greek Fitness Instructors ⁴⁰	Zeitschriftenbeitrag	97 Aerobic-Trainer (m=29, w=68)	<ul style="list-style-type: none"> • Statistisch signifikante Korrelation zwischen Arbeitsplatzsicherheit und MZ
Examining the employee-customer chain in the fitness industry ⁴¹	Dissertation	112 Fitness-Club-Mitarbeiter (m=39, w=66, div=7)	<ul style="list-style-type: none"> • Signifikant positiver Zusammenhang zwischen höherer MZ und Leistung der Mitarbeiter im Arbeitsalltag; • Variabilität der von Kunden empfundenen Servicequalität zu 54% auf Mitarbeitervariablen (MZ, Selbstwirksamkeit, organisationales Commitment) zurückführbar

³³ Ogiwara & Araki, 2006

³⁴ Ivanovic & Ivanovic, 2010

³⁵ Kim, Kim, Newman, Ferris & Perrewé, 2019

³⁶ Fisekcioglu & Duman, 2009

³⁷ Livingston & Forbes, 2017

³⁸ DSSV, 2020, S. 75ff.

³⁹ Koehler, 1998

⁴⁰ Koustelios, Kouli & Theodorakis., 2003

⁴¹ Makover, 2003

			<ul style="list-style-type: none"> • Variabilität der Kundenloyalität zu 83% auf Mitarbeitervariablen zurückführbar
Job Satisfaction of self employed trainers and personal trainers employed at commercial gymnasiums: a comparative study ⁴²	Zeitschriftenbeitrag	300 südafrikanische Personal Trainer	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstständige Trainer mit höheren Gesamt-MZ-Werten als angestellte Trainer • Weibliche Trainer mit niedrigerem MZ-Mittelwert als männliche Trainer • Ursachen für niedrige MZ von angestellten Trainern: mangelnde Aufstiegs-, Weiterbildungs- und Wachstumschancen sowie stark variierende Arbeits- und Auftragsstrukturen nebst nicht zufriedenstellender Vergütung • Stress als Ursache für geringe MZ bei angestellten und selbstständigen Trainern gleichermaßen
Chronicling the transient nature of fitness employees: An organizational culture perspective ⁴³	Zeitschriftenbeitrag	438 Fitness-Studio-Mitarbeiter (m=100, w=336)	<ul style="list-style-type: none"> • Stützt die Annahme, dass MZ als einer der zuverlässigsten Prädiktoren für IL anzusehen ist • Subkulturelle Variablen am Arbeitsplatz können sich signifikant positiv auf MZ und somit indirekt auf das organisationale Commitment der Mitarbeiter auswirken
Dynamics of Perceived Support and Work Attitudes: The Case of Fitness Club Employees ⁴⁴	Zeitschriftenbeitrag	202 zertifizierte Fitness-Trainer (m = 36, f = 165)	<ul style="list-style-type: none"> • Je mehr Unterstützung die Fitness-Trainer von Seiten ihres Unternehmens, ihrer Vorgesetzten und/oder ihrer Mitarbeiter erfuhren, desto stärker war ihr organisationales Commitment. • Je höher das organisationale Commitment der Trainer zu ihrem Fitness-Club, desto stärker brachten sie sich in ihre Arbeit ein. • Je höher das organisationale Commitment der Trainer zu ihrem Fitnessclub, desto geringer die Absicht, den Arbeitsplatz zu wechseln.
MZ: Mitarbeiterzufriedenheit; IL: Intention to leave; m: männlich; w: weiblich; div: divers			

Tabelle 1: Mitarbeiterzufriedenheit in Fitness-Clubs (Forschungsstand)

⁴² Moodley & Coopoo, 2006

⁴³ MacIntosh & Walker, 2012

⁴⁴ Woo & Chelladurai, 2012

3. Theoretischer Rahmen

Im Rahmen dieser Studie wird Zufriedenheit als Übereinstimmung zwischen subjektiver Erwartung und der tatsächlichen Motivbefriedigung verstanden.⁴⁵ Es liegt nahe, dass die Erwartung eines Mitarbeiters durch Merkmale, die mit einer Arbeitssituation verbunden sind, als erfüllt – sogar überfüllt – oder nicht erfüllt beurteilt werden können. Entsprechend der subjektiv empfundenen Bedeutung dieser Merkmale haben diese einen unterschiedlich starken Einfluss auf dessen Zufriedenheit⁴⁶.

Winter⁴⁷ benennt drei Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit. Zum ersten ist Mitarbeiterzufriedenheit das Resultat eines Ist-Soll-Vergleiches des Mitarbeiters, der die Merkmale und Befriedigungsmöglichkeiten der Arbeitssituation mit seinem Anspruch und seiner Erwartung vergleicht⁴⁸. Das Maß der Zufriedenheit resultiert aus der Differenz von Perzeption und Antizipation. Winter⁴⁹ weist zum zweiten darauf hin, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter ein multiattributives Konstrukt darstellt, die „insgesamt aus einer Vielfalt von Bedingungen und Teilzufriedenheit resultiert“. Und zum Dritten kann Mitarbeiterzufriedenheit als eine Einstellung verstanden werden⁵⁰.

Matzler & Rentzl⁵¹ identifizieren einen starken Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter in das Management und die Kollegen und der Zufriedenheit sowie der Loyalty der Mitarbeiter. Costen und Salazar⁵² stellen fest, dass Möglichkeiten der Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten im Rahmen von Weiterbildungen dazu führen, dass die Mitarbeiter zufriedener und loyaler sind und die Wahrscheinlichkeit verbessern, dass der Mitarbeiter eher im Unternehmen verbleibt. Martensen & Grønholdt⁵³ benennen weiterhin das Top Management, die Führung im Alltag, die Arbeitsbedingungen und die Beziehung der Menschen als wichtige Dimension in Bezug auf Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter.

Die bisherige Forschung hinsichtlich der Arbeitnehmerzufriedenheit in Institutionen des Sports fokussiert vornehmlich die Trainer beispielsweise als Personaltrainer oder Gruppenkurs-Instruktoren. In Fitness-Clubs arbeiten jedoch auch Mitarbeiter in weiteren Bereichen wie Management, Gastronomie oder der Betreuung des Solarienbereichs⁵⁴. Aufgrund dieser Tätigkeiten mit spezifischen Herausforderungen wird angenommen, dass eine Untersuchung der Zufrieden-

⁴⁵ Vgl. u.a. Churchill & Surprenant, 1982; Oliver, 1980

⁴⁶ Matzler et al., 2004

⁴⁷ Winter, 2005, S.9

⁴⁸ Großkurth, 1974

⁴⁹ Winter, 2005, S. 9

⁵⁰ ebd.

⁵¹ Matzler & Rentzl, 2006

⁵² Costen & Salazar, 2011

⁵³ Martensen & Grønholdt, 2001

⁵⁴ DSSV, 2020, S. 37

heit der Trainer nicht geeignet ist, die Gesamtzufriedenheit aller Mitarbeiter zu beurteilen. Neben sechs festangestellten Mitarbeitern arbeiten durchschnittlich 2,6 Studenten im Rahmen eines dualen Studiums, 1,2 Auszubildende, 6,6 geringfügig Beschäftigte und 6,2 Honorarkräfte pro Fitness-Clubs in Deutschland⁵⁵. Hier liegt es nahe, eine spezifische Betrachtung der einzelnen Arbeitsgruppen vorzunehmen. Die vorliegende Arbeit untersucht die Mitarbeiter in kommerziellen Fitness-Clubs, die diesbezüglich als Normalarbeitnehmer bezeichnet werden. Dieser Fokus ermöglicht die Identifikation von Determinanten der Mitarbeiterzufriedenheit, die sich aus den verschiedenen Tätigkeiten in diesen Arbeitsverhältnissen im Fitness-Club ergeben. Zu den Normalarbeitnehmern zählen „abhängig Beschäftigte, die in ihrer Haupttätigkeit einer unbefristeten und voll sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachgehen, die eine wöchentliche Arbeitszeit von über 20 Stunden umfasst und direkt für den Arbeitgeber ausgeführt wird“⁵⁶. Fitness-Clubs sind hinsichtlich ihres Angebotes von anderen Sporteinrichtungen abzugrenzen. Fitness-Clubs werden entsprechend des Nutzungsverhaltens von Fitness-Club-Mitgliedern als stationäre Sporteinrichtung verstanden, die Kraft- und Ausdauertraining ermöglichen, das individualisiert oder in der Gruppe absolviert wird. Kommerzielle Fitness-Clubs sind von gemeinnützigen Fitness-Angeboten abzugrenzen. Ein Kennzeichen der Kommerzialisierung von Sportangeboten ist aus Sicht der Anbieter, dass hierin eine Profession gesehen wird, mit der der Lebensunterhalt erwirtschaftet wird⁵⁷.

Durch die Arbeitsteilung der Beteiligten, Management, Inhaber und Arbeitnehmer, bildet der Fitness-Club eine Organisation⁵⁸. Basierend auf der Stimulus-Contribution-Theorie leisten innerhalb einer Organisation die Organisationsteilnehmer so lange ihren Beitrag, beziehungsweise halten die Arbeitnehmer am Arbeitsverhältnis fest, wie die gewährten Anreize den Arbeitsbeitrag lohnen⁵⁹. Demnach kann die Mitarbeiterzufriedenheit als das emotionale sowie rationale Resultat aus diesem Prozess des Abwägens des Mitarbeiters gesehen werden. Die Mitarbeiterzufriedenheit kann als Gesamtzufriedenheit betrachtet werden, die sich aus determinierenden Teilaspekten zusammensetzt. Zu diesen Determinanten gehören u.a. Arbeitsinhalt, Verhältnis zu Kollegen und die Bezahlung⁶⁰. Des Weiteren nimmt der Mitarbeiter organisationale Elemente, wie Ziele, Strukturen, Ressourcen, Kommunikation und das Konfliktverhalten, Unternehmenskultur⁶¹, sowie Mitarbeiterführung⁶² wahr. Diese Determinanten wirken sich nicht nur auf die Zufriedenheit der Individuen, sondern auch auf die Bindung an die Gruppen innerhalb des Unternehmens aus und bestimmen das Verhalten der Individuen

⁵⁵ DSSV, 2020, S. 56

⁵⁶ Statistisches Bundesamt, 2019

⁵⁷ Daumann, 2015, S. 21

⁵⁸ Schewe, 2019

⁵⁹ Martin & Kabst, 2013

⁶⁰ Doherty, 1998

⁶¹ ebd.

⁶² Doherty & Danylchuk, 1996

dieser Gruppen und damit der Gruppen als Ganzes⁶³. Kim et al.⁶⁴ zeigen bei der Untersuchung von 708 Arbeitnehmern die positive Wirkung einer als sinnvoll wahrgenommenen Tätigkeit sowie eines unterstützenden Arbeitsklimas auf die Arbeitszufriedenheit.

Winter⁶⁵ identifiziert die Zufriedenheit mit der Tätigkeit an sich als eine der wichtigsten Determinanten der Gesamtzufriedenheit und benennt unter anderem als Teildeterminanten Ganzheitlichkeit, Abwechslungsreichtum, interessante Aufgaben und geistige Herausforderungen. Weitere in der Literatur benannte Determinanten der Mitarbeiterzufriedenheit sind Betriebsklima, Führung, Organisation⁶⁶, Mitarbeiterorientierung⁶⁷, Kundenzufriedenheit⁶⁸ und Arbeitszeit⁶⁹. Damit kann die Mitarbeiterzufriedenheit durch eine Vielzahl von Determinanten beschrieben werden. Die hier zugrundeliegende Studie im Bereich der Fitness-Clubs umfasst nach Expertenmeinungen aus Wissenschaft und Praxis eine Untersuchung der Zufriedenheit anhand der Dimensionen *Arbeitsklima und Organisation*⁷⁰, *eigene Tätigkeit*⁷¹, *Bezahlung*⁷², *Team*⁷³, *Führungskraft und -stil*⁷⁴, *Weiterbildung und Förderung*⁷⁵ sowie *Arbeitszeiten*⁷⁶. Zusammenfassend wird festgestellt, dass die Mitarbeiterzufriedenheit „als multiattributives Konstrukt verstanden wird, welches sich auf die aus einem Soll-Ist-Vergleich resultierende Einstellung eines Mitarbeiters zu verschiedenen Merkmalen seiner Arbeitstätigkeit bei einem bestimmten Unternehmen bezieht“⁷⁷. Die theoretische Basis der Mitarbeiterzufriedenheit bildet dabei das Confirmation-Disconfirmation-Paradigma. Die vorliegende Arbeit zielt zunächst darauf ab, die Gesamtzufriedenheit der festangestellten Mitarbeiter in Fitness-Clubs festzustellen. Darüber hinaus sollen Faktoren identifiziert werden, die das multiattributive Konstrukt in Bezug auf die Zufriedenheit erklären.

4. Methode

Die Daten des Forschungsprojektes wurden online und anonym im Jahr 2018 erhoben. Um Teilnehmer für die Befragung zu generieren, wurden einzelne Fitness-Clubs, Fitness-Ketten, Franchisegeber im Fitness-Markt und Hochschulen mit Stu-

⁶³ Doherty, 1998

⁶⁴ Kim et al., 2019

⁶⁵ Winter, 2005

⁶⁶ Farin, Meixner, Jäckel & Jacob, 2002

⁶⁷ Winter, 2005, S. 28

⁶⁸ ebd.

⁶⁹ ebd.

⁷⁰ In Anlehnung an Neuberger & Allerbeck, 1997; Weyer, Hodapp & Neuhäuser, 1997; Winter, 2005

⁷¹ In Anlehnung an Neuberger & Allerbeck, 1997; Winter, 2005

⁷² In Anlehnung an Neuberger & Allerbeck, 1997; Winter, 2005

⁷³ In Anlehnung an Neuberger & Allerbeck, 1997; Winter, 2005

⁷⁴ In Anlehnung an Bass & Avolio, 1995; Neuberger & Allerbeck, 1997; Winter, 2005

⁷⁵ In Anlehnung an Neuberger & Allerbeck, 1997; Winter, 2005

⁷⁶ In Anlehnung an Winter, 2005

⁷⁷ Winter, 2005, S. 11

diengängen, die im Fitness-Markt relevant sind, sowie private Aus- und Fortbildungsinstitute der Fitness-Branche kontaktiert. Über einen Link zu der Befragungsplattform wurden Mitarbeiter von Fitness-Clubs eingeladen, an der Befragung teilzunehmen. Insgesamt haben 1.445 Personen auf die Befragung zugegriffen. In die Befragung konnten 687 Befragungen inkludiert werden. Entsprechend der Verteilung am deutschen Fitness-Markt an Microstudios unter 200qm und Studios über 200qm (DSSV, 2019) wurden die Befragungsdaten gewichtet. Die Stichprobe kann daher in Bezug auf die Verteilung in Microstudios und größere Fitness-Clubs als branchenrepräsentativ angesehen werden. 51% der Befragten waren Männer, 49% Frauen. Das Durchschnittsalter der Befragten lag bei 24,25 Jahren (SD= 6,77 Jahre). 87% der Befragten arbeiten mehr als 35h/Woche in ihrem Fitness-Club. 85% arbeiten im Service, 96% in der Trainingsbetreuung, 56% im Gruppen-Fitnessbereich und 36% gehen auch Verwaltungstätigkeiten nach. 12% hatten eine Clubleitung inne (Mehrfachnennungen möglich). Die Mitarbeiter stammen aus Fitness-Ketten, Fitness-Clubs die Franchisesystemen angeschlossen sind, inhabergeführten Clubs mit bis zu 4 Standorten sowie inhabergeführten Clubs mit einem Standort. Damit sind in der vorliegenden Studie alle Anbietersysteme in Bezug auf die Organisationsform berücksichtigt (vgl. DSSV, 2019).

Die Auswertung wurde mit IBM SPSS Statistics 25 durchgeführt. Die Items wurden anhand einer Sieben-Punkt-Likert Skala gemessen (1 = „trifft voll zu“ / „vollkommen zufrieden“ und 7 = „trifft gar nicht zu“ / „vollkommen unzufrieden“). Die Reliabilitäts- und Faktorenanalyse ergab folgende Cronbach'sche Alphawerte⁷⁸ als auch Faktorladungen: *Arbeitszufriedenheit* $\alpha=0,89$ mit Faktorladungen von 0,940; *Betriebsklima und Organisation* $\alpha=0,89$ mit Faktorladungen zwischen 0,739 und 0,868; *eigene Tätigkeit* $\alpha=0,88$ mit Faktorladungen zwischen 0,745 und 0,851; *Bezahlung* $\alpha=0,95$ mit Faktorladungen zwischen 0,943 und 0,970; *Team* $\alpha=0,91$ mit Faktorladungen zwischen 0,713 und 0,898; *Führungskraft und -stil* $\alpha=0,97$ mit Faktorladungen zwischen 0,721 und 0,892; *Weiterbildung und Förderung* $\alpha=0,85$ mit Faktorladungen zwischen 0,864 und 0,892; *Arbeitszeit* $\alpha=0,91$ mit Faktorladungen zwischen 0,918 und 0,936. Die Cronbach'schen Alphawerte befinden sich somit in einem guten bis exzellenten Bereich. Zudem konnten durch die Faktorenanalyse sieben Faktoren gebildet werden.

5. Ergebnisse

5.1. Deskriptive Statistik

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter (n= 687) wurde durch die relative Häufigkeit der Antworten in den Top 3-Boxes ermittelt. 84% der Befragten sind mit ihrem Arbeitgeber grundsätzlich zufrieden. Der Mittelwert (MW) der Zufriedenheit liegt bei 2,58 (SD=1,14). 75% geben an, dass sie sich wieder für diesen Arbeitgeber entscheiden würden (MW=2,52, SD=1,58). Indes würden 17% (Flop 3-Boxes) ih-

⁷⁸ Cronbach, 1951

ren Arbeitgeber nicht weiterempfehlen (MW=2,66, SD=1,64). Das *Betriebsklima und die Organisation* werden insgesamt mit einem Faktorsummenmittelwert (FMW) von 2,55 (SD=1,55) als gut beurteilt. Dies beinhaltet die Berücksichtigung der Meinungen und Ansichten sowie Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter, als auch das Honorieren von Leistung und Verantwortung sowie die Organisation der Arbeitsabläufe. Die Befragten sehen ihre *Tätigkeit* als abwechslungsreich und so gestaltet, dass sie ihre Fertigkeiten voll einsetzen können (FMW=2,64, SD=1,64). Die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden im *Team* wird mit einem FMW=2,02 (SD=1,26) sehr geschätzt. Dies reicht von der Zugehörigkeit zum und Arbeitsatmosphäre im Team bis hin zur Sympathie gegenüber den Kollegen. Auch die Zusammenarbeit mit der *Führungskraft und der Führungsstil* werden positiv beurteilt (FMW=2,49, SD=1,66). Diese Bewertung erstreckt sich über die gegenseitigen Erwartungen, Verlässlichkeit, das Aufzeigen von Weiterbildungsmöglichkeiten und die Förderung durch die Führungskraft als auch die Gleichbehandlung aller und die Beziehung zur Führungskraft. Die *Weiterbildungsmöglichkeiten und Förderung* im Fitness-Club werden für gut befunden (FMW=2,17, SD=1,51). Hingegen lässt sich feststellen, dass das *Arbeitszeitmodell*, die Flexibilität dessen und das Verhältnis von Leistung und Freizeit verbesserungswürdig sind (FMW=3,11, SD=1,87). Die *Bezahlung* in Fitness-Clubs wird zudem als wenig fair und angemessen und nicht verantwortungskonform angesehen (FMW=4,5, SD=1,94).

5.2. Analytische Statistik

Das Model wurde anhand einer Regressionsanalyse⁷⁹ mit der abhängigen Variablen Arbeitszufriedenheit und den unabhängigen Prädiktorvariablen *Betriebsklima und Organisation, eigene Tätigkeit, Bezahlung, Team, Führungskraft und -stil, Weiterbildung und Förderung* und der *Arbeitszeit* geschätzt. Es liefert robuste Ergebnisse mit einem korrigierten $R^2=0,70$ und $p<0,001$. Somit werden 70% der Varianz hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit durch das Model erklärt. Den stärksten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben *Betriebsklima und Organisation* ($\beta=0,343$, $p<0,001$), gefolgt von der *eigenen Tätigkeit* ($\beta=0,249$, $p<0,001$) und der *Bezahlung* ($\beta=0,182$, $p<0,001$) im Fitness-Club. Darauf folgen das *Team* ($\beta=0,085$, $p=0,007$) und die *Arbeitszeiten* ($\beta=0,073$, $p=0,003$). Diese sind jedoch aufgrund der geringen Beta-Werte vernachlässigbar. Die Prädiktoren *Führungskraft und -stil* sowie *Weiterbildung und Förderung* haben keinen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit (vgl. Tab. 2).

⁷⁹ Aiken & West, 1991

Unabhängige Variablen	Beta	p-Value
Arbeitsklima und Organisation	,343	,000
Eigene Tätigkeit	,249	,000
Bezahlung	,182	,000
Team	,085	,007
Führungskraft und -stil	,057	,112
Weiterbildung und Förderung	,027	,362
Arbeitszeiten	,073	,003

Tabelle 2: Ergebnisse der Regressionsanalyse

6. Diskussion

Die Untersuchung zeigt, dass insbesondere der Prädiktor *Arbeitsklima und Organisation* einen hoch signifikanten und dazu den stärksten Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat⁸⁰. Dieser Faktor beschreibt die Arbeitsbedingungen, unter denen die Mitarbeiter arbeiten, nämlich inwiefern die Mitarbeitenden ihre Meinungen und Ansichten einbringen dürfen, die Arbeitsabläufe, der Umgang mit Verbesserungsvorschlägen und Mängeln sowie das Honorieren von Leistungen. Dies sind diejenigen Bedingungen, die bei einem sorgsamem Umgang seitens der Clubleitung oder der Vorgesetzten das höchste Steigerungspotenzial der Mitarbeiterzufriedenheit versprechen⁸¹. Die vorliegenden Ergebnisse legen weiter nahe, dass die Zufriedenheit mit der eigenen *Tätigkeit* eine hohe Bedeutung für die Mitarbeiterzufriedenheit insgesamt hat. Hierfür erscheint es wichtig, dass diese als abwechslungsreich und fordernd empfunden wird und der Mitarbeiter die Möglichkeit hat, die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten einzubringen. Wenn es den Mitarbeitern also ermöglicht wird, sich im Rahmen ihrer Skills im Fitness-Club zu entfalten, hat dies einen hohen Einfluss auf die Zufriedenheit. Mitunter sollte also schon bei der Einstellung neuer Mitarbeiter auf einen hohen Fit zwischen den Fähigkeiten und Fertigkeiten und den zu bewältigenden Aufgaben geachtet werden. Denn dass das Einbringen der eigenen Skills ein starker Prädiktor der Mitarbeiterzufriedenheit ist und darüber hinaus die Selbstidentität des Mitar-

⁸⁰ vgl. hierzu auch Herzberg, Mausner & Synderman, 2007, S.84ff.

⁸¹ MacIntosh & Walker, 2012

beitenden beeinflusst, haben schon Ting⁸² und O'Brien⁸³ gezeigt. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass die *Bezahlung* eine hoch signifikante Einflussgröße auf die Mitarbeiterzufriedenheit darstellt. Mit Blick in die Managementliteratur ist zu konstatieren, dass durch unterschiedliche Studien in unterschiedlichen Ländern eine positive Beziehung zwischen dem Einkommen von Personen und dem Glücklichein evident ist⁸⁴. Eine in diesem Zusammenhang häufig untersuchte Variable ist die Bezahlung und dessen (positive) Beziehung zur Mitarbeiterzufriedenheit. Dies wird oftmals vor dem Hintergrund der Nutzenfunktion des Einkommens untersucht, inwiefern es sich ändert und wie der Vergleich zu dem relativen Einkommen generell und zu den Einkommen der Peergruppe ausfällt⁸⁵. So ist es kaum verwunderlich, dass auch in dieser Untersuchung die Bezahlung einen signifikanten Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit leistet. Obgleich die deskriptive Statistik darauf hindeutet, dass derzeit die Bezahlung nicht als wirklich angemessen und fair wahrgenommen wird, ist die Bezahlung dennoch ein Hebel, der auf die Mitarbeiterzufriedenheit positiv wirkt. Dass eine Anhebung des Lohnniveaus aus Managementsicht nicht das Allheilmittel sein kann, ist verständlich. Dennoch wären unterschiedliche Lohnmodelle, wie beispielsweise leistungsorientierte Modelle etwaig über einen Key Performance Indikator (KPI) Kundenzufriedenheit ausgesteuert, denkbar. Die praktische Relevanz der vorliegenden Studie ergibt sich weiterhin aus der Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit für die jeweilige Produktivität der Unternehmen⁸⁶.

Die vorliegende Studie mag zu weiterer Forschungsarbeit am Arbeitsmarkt der Fitness-Branche motivieren. Die bisherige Forschung hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit fokussiert die Trainer beispielsweise als Personaltrainer oder Gruppenkurs-Instruktoren. In Fitness-Clubs arbeiten jedoch auch Mitarbeiter aus anderen Berufsfeldern. Aufgrund dieser interdisziplinären Tätigkeiten mit spezifischen Herausforderungen wird angenommen, dass eine Untersuchung der Zufriedenheit der Trainer nicht geeignet ist, die Gesamtzufriedenheit aller Mitarbeiter zu erfassen. Eine erste umfassendere Betrachtung der Arbeitnehmer in Fitness-Clubs liefert die vorliegende Studie.

7. Limitationen

Bei der Bewertung der Ergebnisse und Implikationen für die Managementpraxis sollten Limitationen der vorliegenden Studie berücksichtigt werden. Zwar ist die Online-Befragung in der sozialwissenschaftlichen Forschung ein bewährtes Mittel zur Untersuchung großer Stichproben⁸⁷, dennoch wird auf die gängige Metho-

⁸² Ting, 1997

⁸³ O'Brien, 1982

⁸⁴ z.B. Argyle, 1999; Di Tella, MacCulloch & Oswald, 2003

⁸⁵ Grund & Sliwka, 2007; Clark & Oswald, 1996; Clark, Kristensen & Westergård-Nielsen, 2009

⁸⁶ Argyle, 1999

⁸⁷ Pötschke, 2009

denkritik hingewiesen⁸⁸. Die Ergebnisse der Befragung wurden nicht differenziert nach der Position des Mitarbeiters im Unternehmen ausgewertet. Bei einer größeren Stichprobe bietet sich eine weitere differenzierte Analyse an. Des Weiteren sollte bei zukünftigen Erhebungen bedacht werden, dass weitere, nicht in der vorliegenden Studie inkludierte Aspekte die Arbeitszufriedenheit beeinflussen können. Hierzu zählen Belastungen durch Lärm, schlechte Luftqualität, ungünstige Beleuchtung, oder unangenehme Temperaturen. Es wird hier weitere Forschung unter Berücksichtigung der Ergebnisse dieser Studie empfohlen.

8. Fazit

Die Arbeitszufriedenheit in der Sportbranche ist ein Feld, das bisher nur sehr lückenhaft untersucht worden ist. Insofern liefert die vorliegende Untersuchung nicht nur wichtige Erkenntnisse für die Managementpraxis in Fitness-Clubs, sondern ein probates Werkzeug zu weiterer sozial-wissenschaftlichen Forschung auf diesem Gebiet. Ein Ansatz für die Managementpraxis, eine Unzufriedenheit weiter einzudämmen, liegt im Wesentlichen darin, die Arbeitsbedingungen, die Attraktivität der eigenen Tätigkeit als auch die Entlohnung der Mitarbeiter weiter zu verbessern. Aufgrund der wenigen forschungsleitenden Literatur, darf dennoch aus der Managementpraxis angenommen werden, dass die Mitarbeiter in Fitness-Clubs vor unterschiedlichen Herausforderungen oder sogar Belastungen stehen. Trotz dessen zeigt sich in vielen Bereichen ein im Mittel positives Bild der Mitarbeiterzufriedenheit für festangestellte Arbeitnehmer in deutschen Fitness-Clubs.

⁸⁸ Batinic& Bosnjak, 2000; Kwak & Radler, 2002

Zu den Autoren:**Prof. Dr. Niels Nagel**

International School of Management (ISM)
Im Mediapark 5C, 50670 Köln
E-Mail: niels.nagel@ism.de

Niels Nagel ist Professor für den Studiengang International Sports Management an der ISM Hochschule in Köln. Des Weiteren ist er Geschäftsführer des Deutschen Industrieverbandes für Fitness und Gesundheit e.V. (DIFG).

**Prof. Dr. Tim Eberhardt**

Westfälische Hochschule
Neidenburger Str. 43
45897 Gelsenkirchen
www.w-hs.de
tim.eberhardt@w-hs.de

Tim Eberhardt ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Vertrieb und Marketing an der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen, Bocholt, Recklinghausen. Forschungsschwerpunkte bilden die Konsumentenverhaltens-, Markt- und Marketingforschung.

**Prof. Dr. Alexander Hodeck**

ISM (International School of Management)
Hauptstraße 27 (Aufgang E)
10827 Berlin
alexander.hodeck@ism.de

Alexander Hodeck ist Professor für Sport Management an der ISM (International School of Management) am Standort Berlin. Er hat an der Universität Leipzig promoviert. Seine Forschungsinteressen liegen im Sporttourismus, Sportmarketing und der Organisation von Sport.

Literatur

- Abbott, J. (2003). Does employee satisfaction matter? A study to determine whether low employee morale affects customer satisfaction and profits in the business-to-business sector. *Journal of Communication Management*. 7 (4). 333-339.
- Argyle, M. (1999). Causes and correlates of happiness. In D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz (eds.). *Well-being: the foundation of hedonic psychology*. (353-373). New York: Sage.
- Bass, B.M. & Avolio, B. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report*. Redwood, CA: Mind Garden.
- Batinic, B. & Bosnjak, M. (2000). Fragebogenuntersuchungen im Internet. In B. Batinic (Hrsg.). *Internet für Psychologen*. 2. Auflage (287–317). Göttingen: Hogrefe.
- Burmann, C. & Piehler, R. (2013). Employer Branding vs. Internal Branding—Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung. *Die Unternehmung*. 67 (3). 223-245.
- Chelladurai, P. & Ogasawara, E. (2003). Satisfaction and commitment of American and Japanese collegiate coaches. *Journal of sport management*. 17 (1). 62-73.
- Churchill, G. & Surprenant, C. (1982). An Investigation Into the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. 19. 491-504.
- Clark A. E. & Oswald A. J. (1996). Satisfaction and Comparison Income. *Journal of Public Economics*. 61(6). 359–381.
- Clark A. E., Kristensen N. & Westergård-Nielsen N. (2009). Job Satisfaction and Co-worker Wages: Status or Signal?. *Economic Journal*. 119 (536). 430–447.
- Costen, W. M. & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 10 (3). 273-284.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 16. 297–334.
- Daumann, F. (2015). *Grundlagen der Sportökonomie (2., überarbeitete und erweiterte Auflage)*. Konstanz und München: UVK.
- Di Tella R. MacCulloch R.J. & Oswald A.J. (2003). The macroeconomics of happiness. *Rev Econ Stat*. 85 (4). 809–827.

- Dixon, M. A. & Sagas, M. (2007). The relationship between organizational support, work-family conflict, and the job-life satisfaction of university coaches. *Research quarterly for exercise and sport*. 78(3). 236-247.
- Dixon, M. & Warner, S. (2010). Employee Satisfaction in Sport. Development of a Multi-Dimensional Model in Coaching. *Journal of Sport Management*. 24 (2). 139–168.
- Doherty, A. J. (1998). Managing Our Human Resources: A Review of Organisational Behaviour in Sport. *Sport Management Review*. 1 (1). 1-24.
- Doherty, A. J. & Danylchuk, K. E. (1996). Transformational and Transactional Leadership in Interuniversity Athletics Management. *Journal of Sport Management*. 10 (3). 292-309.
- DSSV e.V. (2020). Eckdaten der deutschen Fitness-Wirtschaft. Hamburg: DSSV e.V.
- DSSV e.V. (2019). Eckdaten der deutschen Fitness-Wirtschaft. Hamburg: DSSV e.V.
- Eggert, A. & Helm, S. (2000). Determinanten der Weiterempfehlung: Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung?. *der markt*. 39 (2). 63-72.
- Farin, E., Meixner, K., Follert, P., Jäckel, W.H. & Jacob, A. (2002). Mitarbeiterzufriedenheit in Rehabilitationskliniken: Entwicklung des MiZu-Reha-Fragebogens und Anwendung in der Qualitätssicherung. *Die Rehabilitation*. 41 (4). 258-267.
- Fişekçioğlu, İ. B. & Duman, S. (2010). An investigation of job satisfaction levels of sports managers working in amateur sports clubs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2(2). 4901-4905.
- Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimmer, A. & Nienhaus, A. (2011). Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung. *Das Gesundheitswesen*. 73 (1). 3-12.
- Groskurth, P. (1974). Arbeitszufriedenheit als normatives Problem. *Arbeit und Leistung*. 11. 285-288.
- Grund C. & Sliwka D. (2007). Reference-dependent Preferences and the Impact of Wage Increases on Job Satisfaction: Theory and Evidence., *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. 163 (2). 313–335.
- Ha, J. P., King, K. M. & Naeger, D. J. (2011). The impact of burnout on work outcomes among South Korean physical education teachers. *Journal of Sport Behavior*. 34 (4). 343-357.
- Herrington, G. & Lomax, W. (1999). Do satisfied employees make customers satisfied? An investigation into the relationship between service employee job satis-

faction and customer perceived service quality. Paper presented on the European Marketing Association Conference, Berlin.

Herzberg F.I., Mausner B. & Synderman B. (2007). *The motivation to work.* (2nd ed.). New York: John Wiley.

Homburg, C. & Koschate, N. (2003). Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen?. *Wissenschaftliche Arbeitspapiere/Institut für Marktorientierte Unternehmensführung*, 67.

Ivanovic, M. & Ivanovic, U. (2010). Personality trainer characteristics as job satisfaction predictors. *SportLogia*. 6 (2). 1-8.

Jensen, S. (2004). Determinanten der Mitarbeiterbindung. *WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium*. 33 (4). 233-236.

Kim, M., Kim, A.C.H, Newman, J. I., Ferris, G.R. & Perrewé, P. L. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior. The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*. 22 (1). 108–125.

Koehler, L.S. (1998). Job satisfaction and corporate fitness managers. *Journal of Sport Management*. 22 (1). 100-105.

Koustelios, A., Kouli, O. & Theodorakis, N. (2003). Job Security and Job Satisfaction among Greek Fitness Instructors. *Perceptual and Motor Skills*. 97(1). 192–194.

Krill, M. (2011). Mitarbeiterbindung als Umkehrung von Fluktuation: Implikationen der Fluktuationsdeterminantenforschung. *Zeitschrift für Management*. 6 (4). 401-425.

Kwak, N. & Radler, B. (2002). A Comparison Between Mail and Web Surveys: Response Pattern, Respondent Profile, and Data Quality. *Journal of Official Statistics*. 18 (2). 257-273.

Li, M. (1993). Job satisfaction and performance of coaches of the spare-time sports schools in China. *Journal of sport management*. 7 (2). 132-140.

Livingston, L. A. & Forbes, S. L. (2017). Resilience, Motivations for Participation, and Perceived Organizational Support Amongst Aesthetic Sports Officials. *Journal of Sport Behavior*. 40 (1). 43-67.

Lumpkin, K. & Anshel, M. H. (2012). Work Addiction Among Intercollegiate Sports Coaches. *Journal of Sport Behavior*. 35 (4). 406-432.

MacIntosh, E. & Walker, M. (2012). Chronicling the Transit Nature of Fitness Employees. An Organizational Culture Perspective. *Journal of Sport Management*. 26 (2). 113-126.

Makover, B. (2003). Examining the employee-customer chain in the fitness industry. Florida State University: Dissertation.

Martensen, A. & Grønholdt, L. (2001). Using employee satisfaction measurement to improve people management: An adaptation of Kano's quality types. *Total quality management*. 12 (7-8). 949-957.

Martin, A. & Kabst, R. (2013). *Mitarbeiterorientierte Personalpolitik und Unternehmenserfolg: Ein Anwendungsfall der Anreiz-Beitrags-Theorie*. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung. 48. Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung.

Massey, C. D. & Vincent, J. (2013). A job analysis of major college female strength and conditioning coaches. *The Journal of Strength & Conditioning Research*. 27 (7). 2000-2012.

Matzler, K. & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total quality management and business excellence*. 17 (10). 1261-1271.

Matzler, K., Fuchs, M. & Schubert, A. (2004). Employee satisfaction: does Kano's model apply?. *Total quality management & business excellence*. 15 (9-10). 1179-1198.

Meffert, H. & Schwetje, T. (2000). Der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Handel - Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel des Warenhauses. In V. Trommsdorff (Hrsg.), *Handelsforschung 1999/00* (109-140). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J. & López-Valcárcel, B. G. (2015). New evidence of the relationship between employee satisfaction and firm economic performance. *Personnel Review*. 44 (6). 906-929.

Moodley, P., & Coopoo, Y. (2006). Job satisfaction of self employed trainers and personal trainers employed at commercial gymnasiums: a comparative study. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*. 28 (2). 105-112.

Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1997). *Arbeitszufriedenheit. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis2>

O'Brien, G. E. (1982). The relative contribution of perceived skill-utilization and other perceived job attributes to the prediction of job satisfaction: A cross-validation study. *Human Relations*. 35. 219-237.

Ogiwara, S. & Araki, H. (2006). Job satisfaction among physiotherapists in Ishikawa Prefecture, Japan. *Journal of Physical Therapy Science*. 18 (2). 127-132.

Pötschke, M. (2009). Potentiale von Online-Befragungen: Erfahrungen aus der Hochschulforschung. In N. Jakob, H. Schoen & T. Zerback (Hrsg.), *Sozialforschung im Internet. Methodologie und Praxis der Online-Befragung*. (75–89). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Richard, O. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*. 17. 460-469.

Richards, K. A., Washburn, N. S. & Hemphill, M. A. (2019). Exploring the influence of perceived mattering, role stress, and emotional exhaustion on physical education teacher/coach job satisfaction. *European Physical Education Review*. 25 (2). 389-408.

Rocchi, M. & Pelletier, L. G. (2017). The antecedents of coaches' interpersonal behaviors: The role of the coaching context, coaches' psychological needs, and coaches' motivation. *Journal of sport and exercise psychology*. 39 (5). 366-378.

Schewe, G. (2019). Organisation. In: Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisation-45094/version-268393> [16.9.2019]

Scott, N., Winham, D., Alvar, B. & Crews, D. (2010). Job Satisfaction Of Division I-AA Collegiate Strength And Conditioning Coaches. *The Journal of Strength & Conditioning Research*. 24. 1.

Statistisches Bundesamt (2019). Pressemitteilung Nr. 325 vom 28. August 2018. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/08/PD19_325_12211.html [19.09.2019]

Stebbing, J., Taylor, I. M., Spray, C. M. & Ntoumanis, N. (2012). Antecedents of perceived coach interpersonal behaviors: The coaching environment and coach psychological well-and ill-being. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. 34 (4). 481-502.

Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees. *Public Personnel Management*. 26. 313-334.

Weyer, G., Hodapp, V., & Neuhäuser, S. (1997). Subjektive Zufriedenheit und Belastung von Arbeit und Beruf. *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis3>

Winter, S. (2005). Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Eine mehrebenenanalytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung. Mannheim: Universität Mannheim: Dissertation.

Woo, B., & Chelladurai, P. (2012). Dynamics of perceived support and work attitudes: The case of fitness club employees. *Human Resource Management Research*. 2 (1). 6-18.

Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L. & Cheng, T. C. E. (2011). The service-profit chain: An empirical analysis in high-contact service industries. *International Journal of Production Economics*. 130 (2). 236-245.

Fabio Wagner, Holger Preuß & Kim Schu

DFB beschließt Regionalliga-Reform – in optima forma?

Abstract

Der Deutsche Fußball-Bund (DFB) versucht seit seinem Bundestag 2017 die Regionalliga zu reformieren. Die divergierenden Interessenslagen an der Schnittstelle von Profi- und Amateurbereich machen dieses Vorhaben jedoch zu einem langwierigen, komplexen Entscheidungsprozess. Ziel der Studie ist es, diesen Prozess auf Grundlage der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie zu analysieren und festzustellen, wieso das zentrale Ziel der Regionalliga-Reform (vier Staffeln, vier Meister, vier Aufsteiger) nicht erreicht werden konnte. Als Hauptproblem zeigt sich, dass Einzelinteressen vor das gemeinsame Entwicklungsziel gestellt werden. Außerdem ist zu beobachten, dass sich die Anspruchserfüllung (satisficing) der Beteiligten dahingehend verändert, dass eine befriedigende Lösung einer „rationalen“ vorgezogen wird.

Schlüsselwörter: Regionalliga-Reform, DFB, Amateurfußball, Ligasystem, Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie

1. Einleitung

Mit über sieben Millionen Mitgliedern ist der Deutsche Fußball-Bund (DFB) nicht nur der größte Sportverband Deutschlands, sondern auch der mitgliederstärkste Fußballverband der Welt.¹ Die Ligastruktur im deutschen Fußball ist ein offenes hierarchisches System mit knapp 55.000 Seniorenmannschaften im aktiven Spielbetrieb.² Seit Gründung der Bundesliga im Jahre 1963 kam es im organisierten Fußballsport immer wieder zu Veränderungen der pyramidenförmigen Ligastruktur und deren Regulierung.³ Vor allem der Übergang zwischen dem Amateur- und Profibereich stand dabei häufig im Fokus. Die vorherrschende Verflechtung zwischen politischen und kulturellen Gegebenheiten⁴ machten Umstrukturierungen jedoch meist zu langwierigen und komplexen Prozessen. Mitunter deshalb, weil eine strikte Trennung der beiden Funktionssysteme Amateur- und Profifußball nicht möglich ist.⁵

¹ Vgl. Krüger, Herzog & Reinhart, 2018, S. 192; Türck, 2019, S. 85

² Vgl. DFB, 2019c, S. 3

³ Vgl. DFB, 2014

⁴ Vgl. Naglo, 2014, S. 241

⁵ Vgl. ebd.

Gegenwärtig ist die Regionalliga als vierte Spielklassenebene die Schnittstelle zwischen Amateur- und Profifußball. Sie besteht seit der Saison 2012/13 aus fünf Staffeln mit ursprünglich insgesamt drei aufstiegsberechtigten Mannschaften in die 3. Liga. Von Seiten der Regionalligavereine und deren Fans sowie den Regional- und Landesverbänden wurde die Forderung laut, dass der Meisterschaftserfolg mit einem direkten Aufstiegsplatz einhergehen sollte.⁶ Hovemann und Lammert (2016) warnen, dass verminderte Chancengleichheit oder unzulängliche Regulierungen der Reputation des Wettbewerbs schaden. Um dieser Forderung nachkommen zu können, bedarf es einer Änderung von § 55a und b der DFB-Spielordnung, in der der Auf-/Abstieg in/aus der 3. Liga festgelegt wird. Die Modifizierung sollte ursprünglich beim außerordentlichen DFB-Bundestag⁷ 2017 beschlossen werden. Aufgrund der kontroversen Vorstellungen der Regional-/Landesverbände konnte lediglich eine Übergangsregelung beschlossen werden.⁸ Diese beinhaltete neben einem zusätzlichen vierten Aufstiegsplatz die Einrichtung einer Ad-hoc Arbeitsgruppe, die ein geeignetes Reformmodell im Einvernehmen von Vereinsvertretern der Regionalligen und 3. Liga sowie Vertretern der Regionalverbände bis zum Bundestag 2019 finden sollte.⁹ Um der initialen Forderung gerecht zu werden, wurde „die Reduzierung der Regionalliga von fünf auf vier Staffeln, aus denen alle vier Meister direkt in die 3. Liga aufsteigen“ (DFB, 2018c) als Ziel formuliert. Diese Bestrebung wurde im September 2019 jedoch nicht erreicht.

Neben den allgemeinen Forschungsdefiziten im semi-professionellen Sport¹⁰ und speziell in der Sportverbandsforschung¹¹ fällt bei der Reflexion der einschlägigen Literatur zu Regulierungsmechanismen der Ligasysteme auf, dass lediglich die nationalen und internationalen Top-Ligen Beachtung erfahren. Das praxisorientierte Forschungsinteresse dieser Studie liegt darin, den Reformprozess an der Schnittstelle zwischen Profi- und Amateurbereich mit Hilfe der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie zu analysieren und festzustellen, wieso das zentrale Ziel (vier Staffeln, vier Meister, vier Aufsteiger) nicht erreicht werden konnte.

Hierzu wird zunächst das aktuelle Ligasystem dargestellt (2). Dann folgt eine Erläuterung der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (3) mit Ausführungen zu Besonderheiten im Entscheidungsverhalten von Sportverbänden. Anschließend kommt es zur Analyse der sieben Reformanträge, die für den DFB-Bundestag 2017 erarbeitet wurden (4). Hier werden das methodische Vorgehen beschrieben und die generierten Ergebnisse präsentiert. Die Erkenntnisse aus Kapitel 4 werden als Basis (Schritt 1) des Entscheidungsprozesses (Schritt 2) betrachtet. In

⁶ Vgl. Klein, 2017

⁷ Der DFB-Bundestag ist das oberste Organ des Deutschen Fußballverbands und kann als Generalversammlung/Jahreshauptversammlung verstanden werden.

⁸ Vgl. DFB, 2019a, S. 131

⁹ Vgl. DFB, 2017b, S. 148

¹⁰ Vgl. Daumann, 2015, S. 37

¹¹ Vgl. Fahrner, 2008, S. 18

Kapitel 5 kann dieser dann vollständig aufgearbeitet werden, ehe der im September 2019 gefasste Beschluss, vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlage, diskutiert und ein Fazit (6) gezogen wird.

2. Von der Spitze zur Schnittstelle – das aktuelle Ligasystem

Im europäischen Sportsystem, das ein offenes Modell mit Auf- und Abstieg favorisiert,¹² steht ein jeweiliger Weltverband an der Spitze seiner pyramidenförmigen Struktur. Ihm folgen Kontinentalverbände und anschließend die Dachverbände der einzelnen Staaten. Durch das in Europa gültige Einverbandsprinzip¹³ steht der Deutsche Fußball-Bund e.V. an der Spitze der Pyramide des Fußballsports in Deutschland. Seine ordentlichen Mitglieder sind u.a. die 21 Landesverbände, die untereinander wiederum zu fünf Regionalverbänden zusammengeschlossen sind.¹⁴

Abbildung 1 zeigt die Struktur von der 1. bis zur 5. Spielklasse des deutschen Ligasystems (Stand: 2019/20) in seiner vertikalen und horizontalen Ausdifferenzierung.¹⁵ Es lassen sich die Anzahl der Mannschaften, Auf- und Abstiegsplätze sowie die involvierten Landesverbände der jeweiligen Ligen entnehmen. Während die Entscheidungsgewalt und Zuständigkeit der 1. und 2. Bundesliga bei der Deutschen Fußball Liga GmbH (DFL) liegt,¹⁶ ist der DFB für die 3. Liga¹⁷ zuständig. Die vierte Spielklasse, die Regionalliga, fällt unter die Obhut der Regionalverbände, die wiederum als Träger der Staffeln fungieren.¹⁸ Sie stellt die Schnittstelle zwischen dem Profi- und Amateurbereich dar. Hier wird der Ligabetrieb von der nationalen auf die regionale Ebene reduziert. Auf der 5. Spielklassenebene sind die 14 Oberligen¹⁹ dargestellt. Sie können die oberste Spielklasse eines einzelnen Landesverbands (Bremen-Liga) oder ein Zusammenschluss von mehreren Landesverbänden (Oberliga Baden-Württemberg - bestehend aus dem Badischen, Südbadischen und Württembergischen Fußball-Verband) sein. Unterhalb der Oberligen finden sich häufig sogenannte Verbands- oder Landesligen. Ab dieser Ebene (sechs/sieben) sind die jeweiligen Landesverbände für den Spielbetrieb und dessen Struktur verantwortlich.

¹² Vgl. Andreff, 2011, S. 5-8; Daumann, 2015, S. 149f.; Sloane, 2006, S. 301

¹³ Vgl. Daumann, 2015, S. 303; Niestegge, 2017, S. 15; Thieme, 2014, S. 56

¹⁴ Vgl. DFB, 2000, S. 8f.

¹⁵ Vgl. Daumann, 2015, S. 155

¹⁶ Vgl. DFL, 2016, S. 5

¹⁷ Seit 2008/09 eine bundesweit eingleisige Profiligasystem. Sie ist die höchste Spielklasse für zweite Mannschaften (häufig U-23) der Profiteams aus der 1. und 2. Bundesliga. Hintergründe dazu bietet DFB (2018e).

¹⁸ Die Regionalliga Südwest wird vom Regionalverband Südwest und Süd ohne Bayern organisiert. Der Landesverband Bayern ist Träger der Regionalliga Bayern. Die übrigen drei Regionalverbände (West, Nord und Nordost) sind Träger der gleichnamigen Regionalligastaffeln.

¹⁹ Nicht alle der 14 Ligen tragen den Namen „Oberliga“. Die Bremen-Liga, Mittelrheinliga, Hessenliga und Bayernliga Nord/Süd sind faktisch als Verbandsligen zu bezeichnen. Im weiteren Verlauf wird aus Darstellungsgründen die 5. Spielklassenebene aber als Oberliga typisiert.

Die zur Saison 2018/19 reformierte Spielordnung der 3. Liga sieht vier Absteiger in die Regionalliga vor, die sich in die seit der Saison 2012/13 bestehenden fünf Staffeln (Nord, Nordost, Südwest, West und Bayern) gebietsbezogen eingliedern. Diese Konstellation von vier Absteigern bei fünf Regionalligameistern zeigt die Problematik, dass nämlich nicht jeder Meister direkt aufsteigen kann.

In der Vergangenheit hatte der DFB mehrfach strukturelle Anpassungen vorgenommen, die aber nie zu voller Zufriedenheit führten. Die vorgenommenen Strukturveränderungen und deren Auswirkungen sind in Biermann und Köster (2013) sowie Neumann (2016) zu finden.

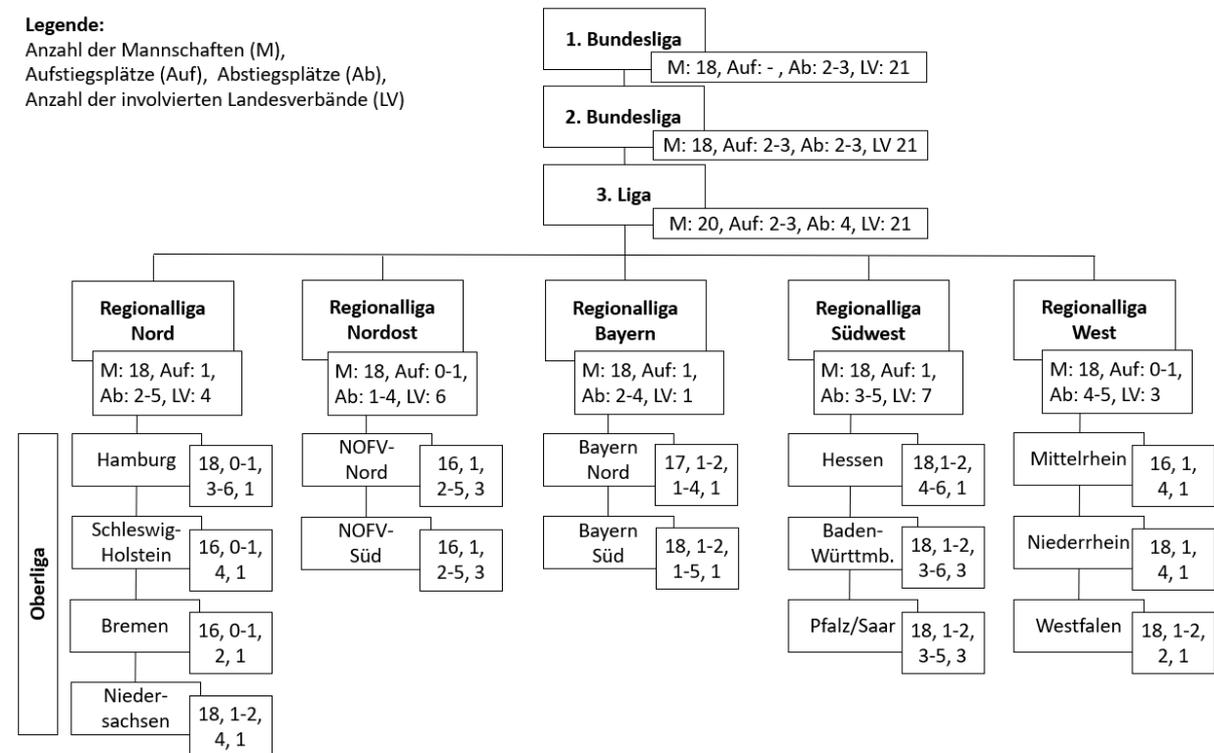


Abbildung 1: Ausschnitt des deutschen Ligasystems der Saison 2019/20, Quelle: eigene Darstellung nach den offiziellen Webseiten der 21 Landesverbände

Die statistische Übersicht (Tab. 1) zeigt, wie viele Seniorenmannschaften, Fußballvereine, Mitglieder (Senioren) und Gesamtmitglieder (Frauen, Mädchen, Senioren und Junioren)²⁰ den jeweiligen Regionalligastaffeln und Landesverbänden zugeordnet sind. Überdies ist der Tabelle 1 zu entnehmen, wie viel Prozent der bundesdeutschen Fläche die jeweiligen Regionalligastaffeln als potenzielles Einzugsgebiet abdecken. Die Darstellung ermöglicht somit einen Vergleich der oben genannten Variablen. Dieser zeigt flächenbetreffend divergierende Gegebenheiten

²⁰ Der DFB macht in seinen Veröffentlichungen zur Mitgliederstatistik keinen Unterschied zwischen aktiven und passiven Mitgliedschaften. Außerdem sei anzumerken, dass die Mitgliedschaften nicht beim DFB, sondern bei den Fußballvereinen an der Basis geschlossen werden. Diese sind wiederum Mitglied bei den Landesverbänden, die ihrerseits Mitglieder des DFB sind.

(z.B. Nordost 31%; West 10%) und Diskrepanzen bezüglich der Anteile der bundesweiten Seniorenmannschaften (z.B. Südwest 29%; Bayern 15%) sowie der Anteile an Mitgliedern gesamt (z.B. Südwest 29%; Nordost 9%).

	Staffel	Landesverbände	Mannschaften Senioren	Vereine gesamt	Mitglieder Senioren	Mitglieder gesamt	BRD Fläche in % ²¹
Regionalligen	Nord	Hamburg	977	418	115.856	191.733	
		Niedersachsen	5.669	2.667	351.947	627.320	
		Bremen	650	87	25.416	44.519	
		Schleswig-Holstein	1.832	545	82.431	172.929	
		ges. Nord	9.128	3.717	575.650	1.036.501	
	in %	17	15	14	15	18	
	Nordost	Berlin	1.216	381	93.931	159.004	
		Brandenburg	1.512	668	58.393	99.406	
		Mecklenburg-Vorpommern	774	469	33.889	58.894	
		Sachsen-Anhalt	1.045	745	55.515	93.690	
		Sachsen	2.731	877	88.586	157.832	
		Thüringen	1.249	1.056	59.547	97.989	
		ges. Nordost	8.527	4.196	389.861	666.815	
	in %	16	17	9	9	31	
	Bayern	Bayern	8.449	4.530	1.028.570	1.607.726	
		ges. Bayern	8.449	4.530	1.028.570	1.607.726	
		in %	15	19	24	22	19
	Südwest	Südwest	2.296	1.034	133.596	227.444	
		Rheinland	1.276	1.028	102.855	178.142	
		Saarland	897	370	62.259	97.250	
Baden		1.798	611	122.305	200.532		
Südbaden		1.984	708	161.659	280.286		
Württemberg		4.009	1.762	327.192	538.976		
Hessen		3.624	2.111	334.132	527.387		
ges. Südwest		15.884	7.624	1.243.998	2.050.017		
in %	29	31	30	29	22		
West	Mittelrhein	2.907	1.115	198.302	381.098		
	Niederrhein	3.926	1.225	230.886	413.921		
	Westfalen	6.044	2.137	539.345	975.858		
	ges. West	12.877	4.477	968.533	1.770.877		
	in %	23	18	23	25	10	
		54.865	24.544	4.206.612	7.131.936		

Tabelle 1: Statistische Übersicht nach aktueller Regionalligastruktur, Quelle: eigene Darstellung nach DFB (2019c)

²¹ Vgl. DFB 2018a, S. 3-17

3. Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie

Es gibt einige organisationstheoretische Ansätze, die dazu dienen, die Organisationspraxis zu verbessern, indem ein systematisches Vorgehen transparent skizziert wird. Organisationstheorien sind somit Instrumente, die dabei helfen, Anpassungen und Veränderungen einer Organisation besser zu verstehen.²² Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie (behavioral theory of firm) ist ein organisationstheoretischer Ansatz, der den Entscheidungsprozess einer Organisation als menschliches Entscheidungsverhalten versteht.²³ Ihr Ursprung liegt in den Werken von Barnard (1938), Simon (1947), March und Simon (1958) sowie Cyert und March (1963), die alle der ökonomischen Bewegung ‚Carnegie School‘ zuzuordnen sind.²⁴ Die Sicherstellung des Fortbestands einer Organisation durch Anpassungen an die komplexe, sich verändernde Umwelt gilt als das erkenntnisgeleitete Interesse der Theorie. Im Zentrum stehen dabei die entscheidungsrelevanten Eigenschaften und somit das Entscheidungsverhalten von Personen, die mit Adaptationsproblemen zum Bestandserhalt konfrontiert sind.²⁵ Als Fundament der Theorie gelten die beiden Prämissen: (1) menschlich begrenzte Informationsverarbeitungskapazität und (2) begrenztes Engagement einer Organisation gegenüber. March und Simon (1958, S. 2) definieren Organisationen als „systems of coordinated action among individuals and groups whose preferences, information, interests or knowledge differ“. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Entscheidungsfindung einen komplexen Prozess darstellt. Dies erschwert das Problemlösen von Organisationen. Die Theorie zeigt bezüglich Entscheidungen von Organisationen zwei Problemfelder auf. Zum einen sind es Probleme bei Entscheidungen außerhalb oder an der Grenze, zum anderen innerhalb einer Organisation. Ferner wird der Fokus auf Letzteres gelegt. Hier stehen die beiden Schwerpunkte Einflussnahme der Organisation auf das individuelle Entscheidungsverhalten und das Entscheidungsverhalten selbst im Vordergrund.²⁶

3.1. Entscheidungsverhalten in Organisationen

Jeder menschlichen Entscheidung liegt das Konzept der begrenzten Rationalität (bounded rationality) zu Grunde. Aufgrund von unvollständigem Wissen, der komplexen Taxierung von zukünftigen Vorkommnissen und begrenzten Entscheidungsalternativen ist es in der Realität nahezu unmöglich, objektiv rationale Entscheidungen zu treffen.²⁷ Ein weiterer zu berücksichtigender Effekt ist die subjektiv vereinfachte Wahrnehmung. Diese schützt ein Individuum vor Überforderung.

²² Vgl. Scherer & Marti, 2019, S. 17

²³ Eine vollumfassende deutschsprachige Darstellung der Theorie findet sich in Berger, Bernhard-Mehlich & Oertel, 2019, S. 122-166

²⁴ Vgl. Gavetti, Greve, Levinthal, & Ocasio, 2012

²⁵ Vgl. March & Simon, 1958, S. 6

²⁶ Vgl. Berger, Bernhard-Mehlich & Oertel, 2019, S. 130

²⁷ Vgl. ebd.; Heinemann, 2004, S. 53

Aspekten des Entscheidungsproblems, die enger am eigenen Bezugsrahmen liegen, wird mehr Aufmerksamkeit geschenkt.²⁸ Trotz dieser Einschränkungen beim Entscheiden, können von Individuen sinnvolle Entscheidungen getroffen werden.²⁹ Nach dem Konzept der Anspruchserfüllung (satisficing) strebt das Individuum lediglich nach einer befriedigenden und nicht nach der optimalen Lösung eines Problems. Eine befriedigende Lösung hängt wiederum vom Anspruchsniveau ab. Kann ein angestrebtes Niveau trotz großer Bemühung nicht erreicht werden, wird es abgesenkt, um die neu definierten Ansprüche dann befriedigen zu können.³⁰

Damit trotz begrenzter Rationalität und der komplexen und unsicheren Einflüsse der Umwelt ein möglichst rationales Organisationshandeln ermöglicht wird, bietet die Theorie vier pragmatische Mechanismen an. Diese sind Arbeitsteilung, Herrschaft und Hierarchie, standardisierte Verfahren und Programme sowie Kommunikation. Mit Hilfe dieser Werkzeuge kann die Entscheidung einer Organisation vereinfacht werden. Ziel ist es, dadurch unmittelbar Einfluss auf das Sachverständnis sowie die Wertevorstellungen des Individuums zu nehmen.³¹

3.2. Zielbildungsprozess

Nach Cyert und March (1963) werden Organisationsziele in einem Prozess verhandelt, wenn einzelne Organisationsteilnehmer individuelle Ziele verfolgen. An diesem Zielbildungs-/Verhandlungsprozess sind verschiedene Subkoalitionen und Individuen beteiligt. Die Zielformulierung orientiert sich dabei am oben beschriebenen Anspruchsniveau der Individuen. Da es im Verhandlungsprozess üblicherweise zu Konflikten kommt, haben Cyert und March (1963) vier theoretische Mechanismen entwickelt, die konfliktdämpfend wirken sollen. Die lokale Rationalität (1) bricht das Entscheidungsproblem in Subprobleme auf und lässt diese von verschiedenen Abteilungen lösen. Bei der anspruchsniveauorientierten Entscheidungsregel (2) wird vom satisficing-Konzept Gebrauch gemacht und nach befriedigenden Lösungen gesucht.³² Der „organizational slack“ (3) und die sequentielle Zielverfolgung (4) sind in Bezug auf die im Folgenden betrachtete Regionalliga-Reform des DFB zu vernachlässigen.

Darüber hinaus kann es gewinnbringend sein, eine zusätzliche Stabilisierung der Umwelt vorzunehmen, indem gewissen Stakeholdern (Fans, Ligaorganisatoren, etc.) Einfluss am Zielfindungsprozess gewährt wird.³³

²⁸ Vgl. Simon, 1976, S. 90

²⁹ Vgl. Laux, Gillenkirch & Schnek-Mathes, 2018, S. 672

³⁰ Vgl. Simon, 1979, S. 503

³¹ Vgl. Simon, 1976, S. 223

³² Vgl. Cyert & March, 1963, S. 117f.

³³ Vgl. Berger, Bernhard-Mehlich & Oertel, 2019, S. 138

3.3. Theoretische Perspektiven und Besonderheiten hinsichtlich Sportorganisationen

Üblicherweise „funktionieren Entscheidungen in Organisationen nach dem Mülleimer-Prinzip.“³⁴ Beim Garbage Can Model³⁵ handelt es sich um eine Weiterentwicklung der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, die von einer Forschergruppe um March hervorgebracht wurde.³⁶ Da die drei zentralen Merkmale des Modells (beschränktes Wissen/unvollkommene Technologie, inkonsistente/nicht operationalisierbare Ziele und wechselnde Teilnehmer/Aufmerksamkeit) auf den Untersuchungsgegenstand nur sehr begrenzt zutreffen, wird dieses Modell nicht weiter ausgeführt. Aufgrund des praxisbezogenen Forschungsinteresses in diesem Beitrag würde sich auch das zweckrationale Modell³⁷ nach Weber (1976) zur Erklärung des Reformprozesses anbieten. Nach Kühl (2017) entspricht dieses jedoch nur dem Wunschdenken des operativen Managements³⁸ und ist durch die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, welche zu den einflussreichsten organisationstheoretischen Ansätzen zählt,³⁹ zu ersetzen. Weitere jüngere Implikationen stellen das intuitive, auf Erfahrung basierende Entscheiden in den Fokus und sehen eine unsichere und komplexe Umwelt als Normalstandard.⁴⁰ Gigerenzer (2007, 2016) prägt in diesem Zusammenhang den Terminus Heuristik, der als Methode, komplexe Probleme mit einfachen Faustregeln zu lösen, zu verstehen ist. Jeder Mensch verfügt über eine Sammlung von Faustregeln, die in der „adaptive toolbox“ an Heuristiken bewahrt wird.⁴¹ Bei ihrer Anwendung sind die sozialen und physischen Bedingungen ausschlaggebend. Im Konzept der ökologischen Rationalität⁴² entscheiden somit Personen und Umwelt darüber, ob eine heuristische Entscheidungsfindung angebracht ist. Für die Analyse des Reformprozesses ist diese nicht angemessen. Neben der Intuition plädiert Nippa (2001) für die Aufnahme emotionaler Aspekte im Prozess der Entscheidungsfindung, die gerade im Sport von besonderer Bedeutung sind.

Luhmann (2000, S. 45) beschreibt einen Sportverband als „ein System, das sich selbst als Organisation erzeugt.“ Zugleich wird ein Sportverband als Entscheidungsverbund betrachtet. Er reproduziert sich durch Entscheidungen. Folglich muss alles zum Gegenstand von Entscheidungen gemacht werden, was für den Fortbestand vital ist.⁴³ Sportverbände sind somit permanent mit Entscheidungssituationen konfrontiert.⁴⁴ Charakteristisch für Entscheidungen ist „die Übernahme des Risikos, angesichts aller möglichen Arten von Ungewißheit [sic], Komplexität

³⁴ Kühl, 2017, S.4

³⁵ Vgl. Cohen, March, Olsen, 1972

³⁶ Vgl. Berger, Bernhard-Mehlich & Oertel, 2019, S. 138

³⁷ Vgl. Weber, 1976, S. 12 f.

³⁸ Vgl. Schütte, 2016, S. 114; ebd. S. 151

³⁹ Vgl. Sanders & Kianty, 2006, S. 239

⁴⁰ Vgl. Neumer, 2009, S. 41

⁴¹ Vgl. Gigerenzer, 2001, S. 37

⁴² Vgl. Reimer, Hoffrage & Katsikopoulos, 2007, S. 7ff.; Todd & Gigerenzer, 2007, 169

⁴³ Vgl. Baecker, 1999, S. 90

⁴⁴ Vgl. Fahrner, 2014, S. 167

und Widersprüchlichkeiten an einem bestimmten Punkt der Gewißheit [sic], einen Ausgangspunkt, eine Bestimmtheit zu produzieren.“⁴⁵ An der Entscheidung beteiligt sind im vorliegenden Fall u.a. Vertreter von Regional-/Landesverbänden, die als interne Stakeholder des DFB verstanden werden und ein Subsystem abbilden.⁴⁶ Da Verbandsentscheidungen in einem demokratischen Verhandlungssystem getroffen werden,⁴⁷ kommt es darüber hinaus zum Einsatz von Kommissionen oder Arbeitsgruppen, die Handlungsalternativen als Ergebnis generieren.⁴⁸ Demnach sind alle Entscheidungen in Sportverbänden als Gruppenentscheidungen zu betrachten. Diese bringen vor- und nachteilige Effekte mit sich. Zum einen bietet das Wissen von mehreren Experten Potenzial für sinnvolle Lösungsvorschläge. Zum anderen wirken Machtdifferenzen und Interessenkonflikte zwischen den Mitgliedern negativ. Maßgeblich für das Auftreten von negativen Effekten sind die Gruppenzusammensetzung und die Entscheidungsaufgabe.⁴⁹

4. Analyse der Anträge (Schritt I)

4.1. Methodik der Datenanalyse

Als Datengrundlage dieser empirischen Untersuchung dienen die sieben, ursprünglich zum DFB-Bundestag 2017 eingereichten Reformanträge⁵⁰ von Regional- und Landesverbänden des DFB. In diesen sind die Interessen, Bedingungen und Forderungen an ein Reformmodell formuliert. Die Anträge bilden die Grundlage für den 2019 gefällten Beschluss. Beides ist für diese Analyse essenziell. Die Analyse der konkreten Vorschläge zur Strukturveränderung laut der Verbände wird durch eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) durchgeführt. Diese ist ein systematisches und regelgeleitetes Vorgehen der Textanalyse, bei der ein Ablaufmuster befolgt wird. Damit ist ein systematischer und wertneutraler Vergleich der Anträge möglich, womit Gemeinsamkeiten und Differenzen sichtbar werden. Die Analyse wird von zwei der Autoren unabhängig voneinander vorgenommen und anschließend zusammengeführt. Bei Unstimmigkeit wird der dritte Autor einbezogen. So kann eine maximale Objektivität der Ergebnisse sichergestellt werden. Die Reformvorschläge werden dann in einem weiteren Schritt mit den Gesamtmitgliedernzahlen sowie der Anzahl der Seniorenmannschaften (vgl. Tab. 1) in Verbindung gebracht, um den Unterstützungsgrad der jeweiligen Modelle aufzuzeigen.

⁴⁵ Baecker, 1999, S. 146

⁴⁶ Vgl. Heinemann, 2004, S. 266

⁴⁷ Vgl. Schütte, 2016, S. 29

⁴⁸ Vgl. Fahrner, 2008, S. 88; Heinemann, 2004, S. 52

⁴⁹ Vgl. Eisenführ, Weber & Langer, 2010, S. 363 f.

⁵⁰ Die sieben Originaldokumente der jeweiligen Verbände liegen den Autoren vor. Alle Reformanträge sind mittlerweile auch auf der Webseite des DFB unter: <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/bundestag/download-unterlagen/> downloadbar.

Nach Mayring (2015) werden im ersten Schritt der Analyse die Inhalte der sieben Dokumente per textgeleiteter Verarbeitung reduziert. Ziel der Reduktion ist es, einen überschaubaren Korpus zu schaffen, der die wesentlichen Inhalte der Anträge erfasst.⁵¹ Unter Festlegung von Kodiereinheiten werden die zu analysierenden Textpassagen paraphrasiert. Ein einheitliches Abstraktionsniveau ist aufgrund der juristisch ausgearbeiteten Reformanträge gegeben. Angesichts dieser Besonderheit entfallen die Reduktionsschritte Z3 und Z4.⁵² Überlegungen bezüglich eines geeigneten Kategoriensystems in der tabellarischen Konzipierung der Analyse gehen damit einher, wodurch das Kategoriensystem nahtlos mit der zusammenfassenden Inhaltsanalyse verknüpft ist. Die Kategoriendefinition und das Abstraktionsniveau sind ferner die beiden entscheidenden Regeln der induktiven Kategorienbildung. Unwesentliche Inhalte der Anträge werden durch die Kategoriendefinition systematisch ausgeschlossen. Definiert werden die Kategorien durch alle Merkmale und Charakteristika des beantragten Reformmodells sowie alle Argumentationen der Antragssteller bezüglich aktueller und beantragter Spielordnung. Zum Abstraktionsniveau zählen alle vorgeschlagenen Anpassungen der DFB-Spielordnung (§ 55a und b) und deren Begründung. Subkategorien werden nach Anwendung von Selektionskriterien, die irrelevante Passagen herausfiltern, zu Hauptkategorien zusammengefasst. Das Ergebnis ist ein System aus Kategorien zur Neustrukturierung der Fußball-Regionalligastaffeln. Es repräsentiert daher die sieben Originaldokumente der Verbände.⁵³ Für den systematischen Vergleich wird ein Analyse-Raster entwickelt, in dem die gebildeten Kategorien gegenübergestellt werden. Sofern inhaltsgleiche Anträge vorliegen, werden diese zusammengefasst und um ihre Antragssteller erweitert.

4.2. Ergebnisse der Datenanalyse

Von den 21 Landesverbänden waren 18 Verbände an den sieben Anträgen zur Reformierung der Regionalligastruktur, die zum DFB-Bundestag 2017 eingereicht werden sollten, beteiligt. Lediglich der Hessische, Südbadische und Württembergische Fußballverband blieben unbeteiligt. Damit haben über ihre Verbände indirekt 83% aller Seniorenmannschaften und 81% aller DFB-Mitglieder an den Reformvorschlägen teilgenommen.

Das Analyse-Raster (Tab. 2) ist das Resultat der qualitativen Inhaltsanalyse aller sieben Reformanträge.⁵⁴ Da zwei der vier generierten Modelle aus mehreren Anträgen resultieren, soll im Folgenden nicht mehr von Reformanträgen, sondern Modellen gesprochen werden. So finden sich aufgrund der analysierten inhaltlichen

⁵¹ Vgl. Mayring, 2015, S. 67

⁵² Vgl. ebd., S. 70

⁵³ Vgl. ebd., S. 85-90

⁵⁴ Die vollumfassende qualitative Inhaltsanalyse (vorbereitende Zusammenfassung, detaillierte Ausführungen zu den Hauptkategorien des Kategoriensystems und zusammenfassende Inhaltsanalyse) in der auch die Begründungen der Antragssteller erfasst sind, sowie die Quantifizierungsgrundlage der Reformanträge können dem Leser nach Anfrage bei den Autoren bereitgestellt werden.

Übereinstimmungen die Reformanträge III, VI und VII in Modell b) wieder, während die Anträge IV und V in Modell d) abgebildet werden. Betrachtet man die Ergebnisse, so lassen sich die Limitationen der jeweiligen Modelle rasch erkennen.

Modell a) wird vom Regionalverband Nordost (Träger der Regionalliga-Staffel Nordost) und somit von 16% aller Seniorenmannschaften und 9% der gesamten DFB-Mitglieder vertreten. Das Modell sieht eine Staffelreduktion von fünf auf vier vor. Dadurch wäre das eingangs erklärte Ziel, dass alle Regionalligameister aufsteigen, erreicht. Als Bedingung für die Restrukturierung stellt der Verband den Erhalt der Regionalliga Nordost. Die Problematik hierbei: Aus den vier Staffeln Bayern, Südwest, West und Nord müssten drei Staffeln gebildet werden.

Modell b) wird vom Bayerischen und Westdeutschen Fußballverband sowie den Badischen und Norddeutschen Landesverbänden unterstützt. Durch die indirekte Vertretung von 52% aller Seniorenmannschaften und 59% aller DFB-Mitglieder erreicht das Modell den höchsten Unterstützungsgrad. Auch hier soll eine Staffelreduktion vorgenommen werden, sodass alle Meister direkt aufsteigen können. Folgende Prämissen werden gestellt: Vereine aus demselben Landesverband oder Bundesland sollen in derselben Staffel spielen. Ferner sollen die Staffeln mittels einer 20%-Klausel gebildet werden. Diese besagt, dass jeder Staffel mindestens 20% aller Seniorenmannschaften zugeteilt werden müssen.

Modell c) hat dieselben Antragssteller wie Modell a). In Modell c) bleiben jedoch alle fünf Staffeln erhalten, die Meister steigen im Rotationsprinzip auf. Das ursprüngliche Ziel wird damit nicht erreicht.

Das gilt auch für Modell d), welches von acht Verbänden und somit 40% der Seniorenmannschaften und 44% aller DFB-Mitglieder unterstützt wird. Im Gegensatz zu Modell c) bekommen die Staffeln Südwest und West einen direkten Aufstiegsplatz für ihre Meister, während die drei verbleibenden Staffelmeister in Relegationspielen die verbleibenden zwei Aufstiegsplätze ermitteln.

Die Modelle a) und b) erreichen mittels einer Staffelreduktion (fünf auf vier) das gefasste Ziel. Die Modelle c) und d) zielen auf die Beibehaltung der bisherigen Struktur ab. Einigkeit zwischen allen Antragsstellern herrscht bei der Anzahl der Aufsteiger. Alle Antragssteller fordern vier Absteiger aus der 3. Liga, ergo vier Regionalliga-Aufsteiger.

Modell	Antrag und Anzahl der LVs	Staffeln	Absteiger	Aufsteiger	Ermittlung Aufsteiger	Bedingungen	Anteil aller Seniorenmannschaften in% Mitglieder gesamt in %
a)	I 6 LVs ⁵⁵	4	4	4	Alle Regionalligameister	Regionalliga Nordost bleibt erhalten	16% 9%
b)	III, VI, VII 6 LVs ⁵⁶	4	4	4	Alle Regionalligameister	Landesverband & Bundesland in selber Staffel, 20% Klausel	52% 59%
c)	II 6 LVs ⁵⁷	5	4	4	3 Meister im Rotationsprinzip	Alle Staffeln bleiben erhalten	16% 9%
d)	IV, V 8 LVs ⁵⁸	5	4	4	Meister aus Südwest & West Relegation zw. Meister aus Nord, Bayern und Nordost	Alle Staffeln bleiben erhalten	40% 44%

Tabelle 2: Analyse-Raster der Reformanträge

5. Aufarbeitung des Entscheidungsprozesses (Schritt II)

Aufgrund der anhaltenden Unzufriedenheit von Vereinen der Regionalliga und deren Fans bezüglich der Aufstiegsregelungen fühlten sich die Vertreter der Regional- und Landesverbände veranlasst, Reformvorschläge zu erarbeiten.⁵⁹ Wie in Kapitel 4 erläutert wurde, waren die Interessenslagen so unterschiedlich, dass kein Konsens herzustellen war. So wurden die Anträge noch vor dem DFB-Bundestag 2017 zurückgezogen. Ein gemeinsamer Antrag wurde als Übergangslösung für die Spielzeiten 2018/19 und 2019/20 modelliert und mehrheitlich verabschiedet.⁶⁰ Der

⁵⁵ Landesfußballverband Mecklenburg-Vorpommern, Berliner Fußball-Verband, Sächsischer Fußball-Verband, Fußball-Landesverband Brandenburg, Fußballverband Sachsen-Anhalt, Thüringer Fußball-Verband

⁵⁶ Badischer Fußballverband, Bayerischer Fußball-Verband, Niedersächsischer Fußballverband, Fußball-Verband Mittelrhein, Fußballverband Niederrhein, Fußball- und Leichtathletik-Verband Westfalen

⁵⁷ Dieselben Antragssteller wie bei 50

⁵⁸ Bayerischer Fußball-Verband, Niedersächsischer Fußballverband, Schleswig-Holsteinischer Fußballverband, Südwestdeutscher Fußballverband, Fußballverband Rheinland, Saarländischer Fußballverband, Bremer Fußball-Verband, Hamburger Fußball-Verband

⁵⁹ Vgl. DFB, 2019a, S. 131

⁶⁰ Vgl. DFB, 2017a

Beschluss beinhaltete u.a. die Bildung einer Ad-hoc Arbeitsgruppe,⁶¹ die den Auftrag bekam, eine Neuregelung zum Aufstieg in die 3. Liga zu finden.

Die folgenden Fragen dienten als Kriterien zur Bewertung der Reformmodelle: Können für die Staffelzusammensetzung Bundesland- und Landesverbandsgrenzen eingehalten werden? Hat jede Staffel mind. 20% der bundesdeutschen Fläche als Einzugsgebiet? Können jeder Staffel mind. 20% der Seniorenmannschaften zugewiesen werden?⁶²

Folgende in der Theorie beschriebenen konfliktdämpfenden Maßnahmen (vgl. Kap. 3.2) wurden auch in diesem Praxisbeispiel umgesetzt: Der Unmut von Fans und Verbänden bekam Gehör. So wurde die Forderung der Stakeholder in den Zielbildungsprozess mitaufgenommen und die Umwelt dadurch stabilisiert. Außerdem kam es zu der für Entscheidungsprozesse in Sportorganisationen typischen Bildung einer Arbeitsgruppe. Deren Zusammensetzung brachte, wie in Kapitel 3.3 beschrieben, den Vorteil von unterschiedlichen Expertisen, die wiederum nachteilig unausgewogene Interessenlagen und Machteinflüsse mit sich bringen. Ferner weist die Festlegung von Kriterien bezüglich der Modelle auf die Maßnahme der lokalen Rationalität hin. Hier wird das Entscheidungsproblem in Subprobleme aufgebrochen. Die Suche nach Lösungen von verschiedenen Arbeitsgruppen blieb beim Reformprozess der Regionalliga jedoch aus.

Trotz der 15 Reformmodelle,⁶³ die aus den sieben Anträgen von 2017 erarbeitet wurden, konnte zunächst keine mehrheitsfähige Einigung erzielt werden. Im November 2018 legte die Ad-hoc Arbeitsgruppe dem DFB-Präsidium letztlich den Abschlussbericht⁶⁴ vor, der besagte: Das Flächengebiet des DFB wird in zwei Gebiete geteilt (Gebiet I: Regionalverband West, Südwest und Süd ohne LV Bayern, Gebiet II: Regionalverband Nord, Nordost und LV Bayern), in denen jeweils zwei Ligen gebildet werden sollen. Jedes Gebiet erhält folglich zwei Aufstiegsplätze.⁶⁵

Die Regionalligastaffeln in Gebiet I mit zehn Landesverbänden könnten somit bestehen bleiben. Für die 11 Landesverbände aus Gebiet II bedarf es einer Neustrukturierung oder einer begründeten Ablehnung.⁶⁶ Im März 2019 haben sich die Regionalverbände Nord und Nordost sowie der Bayerische Fußball-Verband darauf

⁶¹ Die Arbeitsgruppe setzte sich aus sechs Regional- und Landesverbandes-Vertretern, Vertretern von zwei Drittligen und einem Vereinsvertreter aus einer der fünf Regionalligastaffeln zusammen.

⁶² Vgl. DFB, 2018a, S. 2

⁶³ Vgl. ebd., S. 3-17

⁶⁴ Der Abschlussbericht der Ad-hoc AG ist inkl. Anlage 1-3 unter: <https://www.dfb.de/news/detail/aufstieg-zur-3-liga-ziel-bleiben-vier-regionalligen-196354/> downloadbar.

⁶⁵ Vgl. DFB, 2018d, S. 10

⁶⁶ Vgl. DFB, 2018b, S. 7

geeinigt,⁶⁷ dass alle drei Staffeln in den jeweiligen Gebieten fortbestehen sollen.⁶⁸ Es soll immer ein Meister einer Staffel im Rotationsprinzip direkt aufsteigen, während die anderen beiden Meister eine Aufstiegsrelegation mit Hin- und Rückspiel austragen. Das DFB-Präsidium stellte auf der Grundlage des dargestellten Entscheidungsprozesses⁶⁹ (vgl. Abb. 2) selbst einen Antrag zur Änderung der Spielordnung (§55a und b) beim DFB-Bundestag 2019, der mit großer Mehrheit verabschiedet wurde und ab der Saison 2020/21 in Kraft tritt.⁷⁰

In der zweiten Hälfte des Entscheidungsprozesses, ab 2018, wird die Ausrichtung am satisficing-Konzept deutlich (vgl. Kap. 3.1). Im abschließenden Kapitel wird dieser Theorie-Praxis-Bezug vertieft thematisiert.

⁶⁷ 47 Stimmen dafür, vier Enthaltungen und eine Stimme für die aktuelle Struktur

⁶⁸ Vgl. Jantos, 2019

⁶⁹ Vgl. DFB, 2019a, S. 132

⁷⁰ Vgl. Breideband, 2019, S. 26; DFB, 2019b

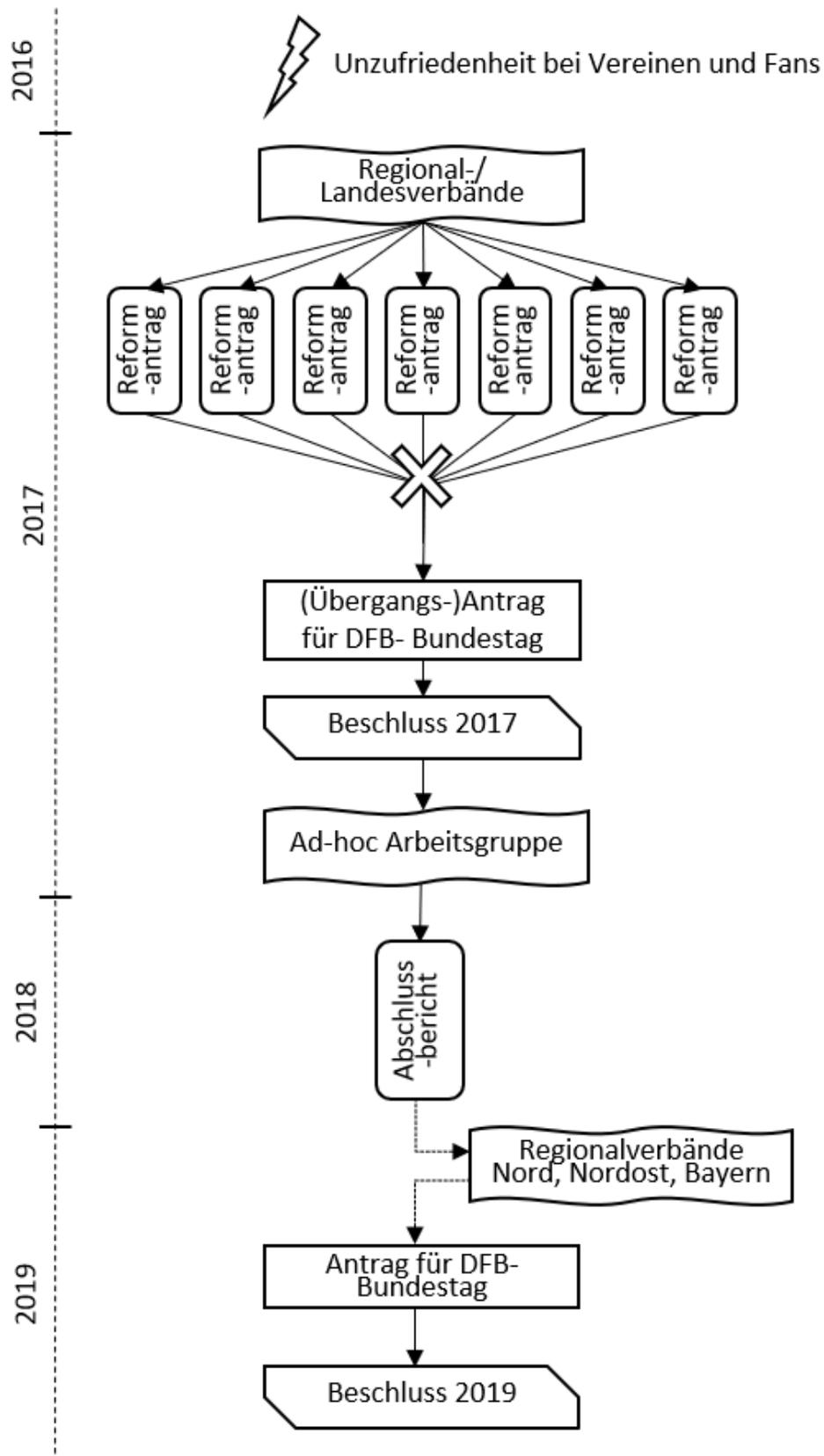


Abbildung 2: Entscheidungsprozess

6. Diskussion und Fazit

Längst reicht es nicht mehr aus, dass ein Dachverband Entscheidungen trifft und diese an die Basis weiterreicht.⁷¹ Letztlich sollte die Entscheidung über die angestrebte Reform bei den Regional- und Landesverbänden liegen,⁷² da sie die operative Umsetzung tragen müssen. Das Forschungsinteresse der vorliegenden Studie liegt im Entscheidungsprozess zur Aufstiegsregelung in die 3. Liga. Es gilt, mit Hilfe der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie zu analysieren, wieso das zentrale Ziel (vier Staffeln, vier Meister, vier Aufsteiger) nicht erreicht wurde.⁷³ Nach der theoretischen Reproduktion wurden die ursprünglichen Reformanträge untersucht und der Entscheidungsprozess aufgezeigt. Im Fokus standen dabei ausschließlich die getroffenen Entscheidungen. Das Verhandlungsverhalten zwischen den Verbänden und deren Begründungen blieben außen vor. Diese Tatsache ist als limitierender Faktor der Studie festzuhalten.

Der Beschluss beim DFB-Bundestag 2019 kann keineswegs als rationale Lösung, die nah am Optimum liegt, betrachtet werden. Dies unterstreicht die Äußerung von DFB-Vizepräsident Rainer Koch, der nach dem Entscheid von der "vielleicht besten aller schlechten Möglichkeiten"⁷⁴ sprach. Dies ist laut der Theorie zu Entscheidungsprozessen von Organisationen jedoch nicht überraschend, da zumeist nach einer „befriedigenden, brauchbaren Lösung“⁷⁵, die dadurch politisch umsetzbar ist, und nicht etwa nach dem rationalen Optimum gesucht wird. Wenn rationale Entscheidungen einem politisch starken Mitglied nicht zusagen, wird es das Optimum vermeiden. Überdies ist das Endergebnis konsistent mit den Erkenntnissen von Eisenführ et. al (2010, S.5), dass Menschen und Organisationen in ihren Entscheidungen dazu neigen, „so wenig wie möglich am Status quo“ zu ändern.

Betrachtet man die Positionierung des Nordostdeutschen Fußballverbands (NOFV), so wird deutlich, dass das Einzelinteresse des Verbandes das gemeinsame Entwicklungsziel überragt. Der NOFV-Präsident akzentuiert dies mit der Aussage: „Unsere oberste Priorität ist die Erhaltung der Regionalliga Nordost.“⁷⁶ Der NOFV hat 2017 zwei Anträge erarbeitet, in denen die Staffelanahl variiert. Sowohl bei fünf als auch bei vier Staffeln sollte die Regionalliga Nordost unverändert erhalten bleiben. Dieses exemplarisch dargestellte Verhalten ist mit ziemlicher Sicherheit einer der Hauptgründe, wieso Entscheidungsprozesse nicht zur gewünschten Lösung gelangen.⁷⁷

⁷¹ Vgl. Digel & Volknant, 1992

⁷² Vgl. DFB, 2018d, S. 4

⁷³ Vgl. Breideband, 2019, S. 27

⁷⁴ Jantos, 2019

⁷⁵ Heinemann, 2004, S. 50; vgl. Eisenführ, Weber & Langer, 2010, S. 368; Simon, 1979, S. 503

⁷⁶ Jantos, 2019

⁷⁷ Vgl. Fahrner, 2014, S. 169

Wie die Ergebnisse im Analyse-Raster der Reformanträge (Tab. 2) eindrucksvoll veranschaulichen, variieren bei den Verbänden die Interessen und Einschätzungen bezogen auf die Alternativen und Folgewirkungen vehement. Eine Angleichung derer wurde in der Arbeitsgruppe und später in den Verhandlungen zwischen den Verbänden Nord, Nordost und Bayern zwar angestrebt, blieb zur Erreichung des übergeordneten Ziels jedoch erfolglos. Dies gilt als typisches Problem bei Gruppenentscheidungen.⁷⁸ In diesen Phasen wurde außerdem deutlich, dass unterschiedliche Umfeldbedingungen, denen die Verbände ausgesetzt sind, ebenfalls von hinreichender Bedeutung sind. Divergierende Perspektiven aufgrund von geographischen, finanziellen und personellen Gegebenheiten⁷⁹ sowie die Anzahl von Seniorenmannschaften und Mitgliederzahlen (vgl. Tab.1), gepaart mit dem jeweiligen historischen Hintergrund,⁸⁰ sind hier als Ursachen zu nennen.

Bei den Verhandlungen der Verbände Nord, Nordost und Bayern werden zudem Parallelen zum satisficing-Konzept von Simon (1979) deutlich. Das Anspruchsniveau an die optimale Lösung wurde herabgesetzt, indem sich die Beteiligten mit einem rotierenden direkten Aufstiegsplatz und einer Aufstiegsrelegation für den verbleibenden Platz befriedigt zeigen. Die Vertreter der Regionalliga-Staffeln West und Südwest haben hingegen das übergeordnete Ziel erreicht, da ihre Meister nun direkt in die 3. Liga aufsteigen. Hingegen kritisieren die Vertreter der 3. Liga den „Kompromissbeschluss“ von 2019, da die Gewährung eines vierten Abstiegsplatzes (für die Übergangsregelung 2017) ursprünglich an eine Staffelreduktion gekoppelt war.⁸¹ Dies macht einmal mehr die politische Verflechtung der Funktionssysteme Amateur- und Profifußball deutlich. Der Norddeutsche Rundfunk titelte 2018: „Die Quadratur des Kreises ist bekanntlich unmöglich, ähnlich scheint es mit einer Reform der Fußball-Regionalliga zu sein.“⁸² Die vorangegangenen Ausführungen machen deutlich, dass eine wirklich zufriedenstellende Lösung noch nicht gefunden wurde und vermutlich weitere strukturelle Veränderungen am deutschen Ligasystem vollzogen werden.

Die optimale und auch rationale Lösung wäre zweifelsohne die Einigung auf vier Staffeln gewesen. Abbildung 3 zeigt ein solches, von den Autoren bis zur fünften Spielklassenebene erarbeitetes Modell. Das Modell entspricht den Überlegungen von Modell c) (vgl. 4.2), welches indirekt von 59% aller DFB-Mitglieder unterstützt wurde. Exakt dieses Modell⁸³ (bis zur vierten Spielklassenebene) stand auch in der

⁷⁸ Vgl. Eisenführ, Weber & Langer, 2010, S. 364

⁷⁹ Vgl. Fahrner, 2014, S. 169

⁸⁰ Beispielsweise ist der Nordostdeutsche Fußballverband (NOFV) dem DFB erst nach der Wiedervereinigung am 21. November 1990 beigetreten (DFB, 2000, S.3).

⁸¹ Vgl. Jantos, 2019

⁸² NDR, 2018

⁸³ Vgl. DFB, 2018a, S.3

Arbeitsgruppe zur Abstimmung.⁸⁴ Drei der vier oben beschriebenen Bewertungskriterien (Bundesland, Landesverband, Mannschaften) sind dabei erfüllt. Lediglich der 20%igen Flächenaufteilung kann nicht nachgekommen werden.

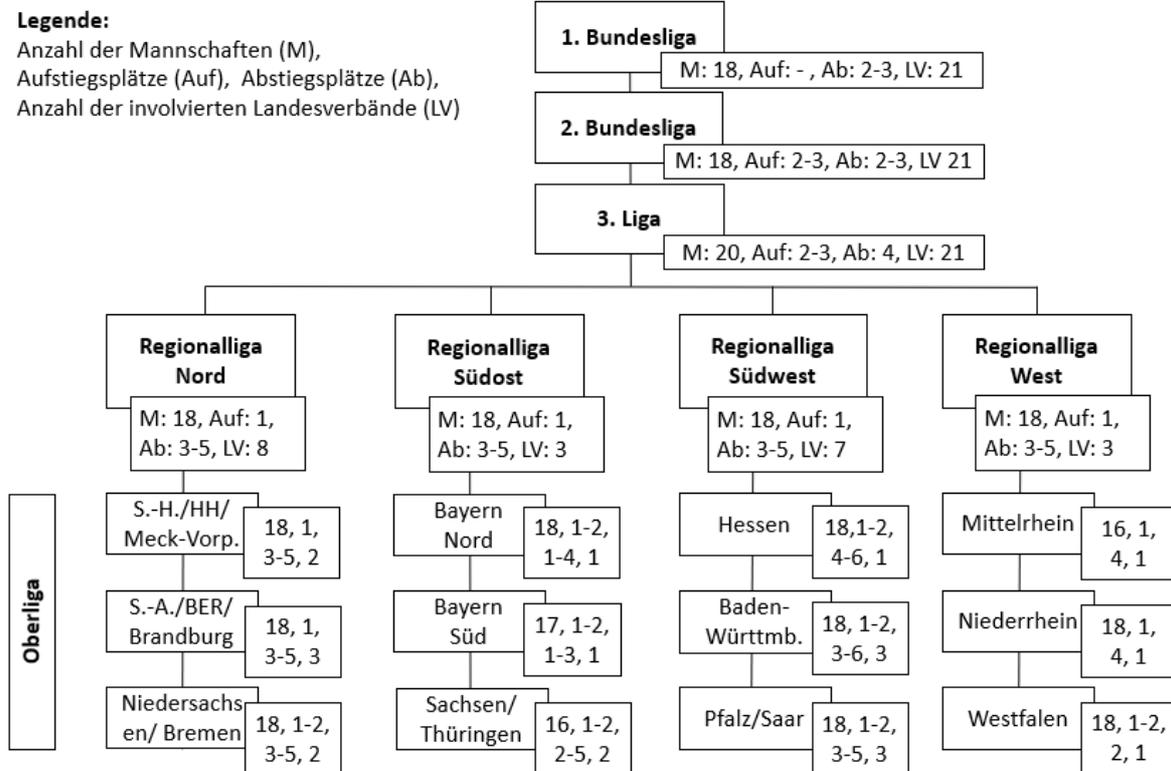


Abbildung 3: Die rationale Lösung, Quelle: eigene Darstellung

Die Regionalliga Bayern würde um das Einzugsgebiet der Landesverbände Thüringen und Sachsen zur Regionalliga Südost erweitert werden, während der Landesverband Nord mit den verbleibenden vier Landesverbänden des NOFV die Regionalliga Nord bilden. Überdies hätte die Reduktion den Zwangsabstieg von bis zu einem Fünftel aller Regionalliga-Mannschaften zur Folge. Es bleibt abzuwarten, ob dieses Modell in der Zukunft noch einmal zur Diskussion stehen wird. Müller (2019) konstatiert nach seinem Interview mit dem Präsidenten des NOFVs. „Damit ist klar: Nach der Reform ist vor der Reform“.⁸⁵

⁸⁴ Vgl. DFB, 2018f, S. 2

⁸⁵ Müller, 2019

Zu den Autoren



Fabio Wagner, M.Sc. & M.Ed. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Sportwissenschaft, Abteilung Sportökonomie, -soziologie und -geschichte an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Kontakt: Telefon: +49 6131 3923512,
E-Mail: wagnerfa@uni-mainz.de



Univ.-Prof. Dr. Holger Preuß ist Leiter der Abteilung Sportökonomie, -soziologie und -geschichte am Institut für Sportwissenschaft der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.



Kim Schu, B.A. ist Master of Science Student im Studiengang Internationales Sportmanagement an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz am Institut für Sportwissenschaft, Abteilung Sportökonomie, -soziologie und -geschichte.

Literatur

Andreff, W. (2011). Some comparative economics of the organization of sports: competition and regulation in north American vs. European professional team sports leagues. In *European Journal of Comparative Economics*. 8(1), 3-27.

Baecker, D. (1999). *Organisation als System*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Berger, U., Bernhard-Mehlich, I. & Oertel, S. (2019). Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.). *Organisationstheorien*. 8. Auflage (122-166). Stuttgart: Kohlhammer.

Biermann, C. & Köster, P. (2013). *Fast alles über 50 Jahre Bundesliga*. (2. Auflage). Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Breideband, J. (2019). Vier aus fünf. In *Journal. Das offizielle Magazin des Deutschen Fußball-Bundes*. 13(3), 26-27.

Cohen, M.D., March J.G. & Olsen, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*. 17(1), 1-25.

Cyert, R.M. & March, J.G. (1963). A Behavioral Theory of the Firm. In J.B. Miner (Hrsg.). *Organizational Behavior 2: Essential theories of process and structure* (60-77). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

Daumann, F. (2015). *Grundlagen der Sportökonomie*. München: UTB.

DFB (2000). *Satzung*. Verfügbar unter: https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/159360-02_Satzung.pdf [14.11.2019]

DFB (2014). *Die Geschichte der Bundesliga*. Verfügbar unter: <https://www.dfb.de/bundesliga/ligainfos/historie/> [29.01.2019]

DFB (2017a). *Landesverbände stellen gemeinsamen Antrag zur Regionalliga*. Verfügbar unter: https://www.dfb.de/news/detail/landesverbaende-stellen-gemeinsamen-antrag-zur-regionalliga-179318/?no_cache=1 [06.11.2019]

DFB (2017b). *Protokolle vom 42. Ordentlichen DFB-Bundestag am 3./4. November 2016 in Erfurt und vom Außerordentlichen DFB-Bundestag am 8. Dezember 2017 in Frankfurt am Main*. Verfügbar unter: https://www.dfb.de/2019/dfb_protokolle/ [14.11.2019]

DFB (2018a). *Abschlussbericht der Ad-hoc AG zur Neuregelung des Aufstiegs in die 3. Liga (Anlage 1)*. Verfügbar unter: https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/187678-Anlage_1_Abschlussbericht_Ad-hoc-AG.pdf [14.11.2019]

DFB (2018b). *Abschlussbericht der Ad-hoc AG zur Neuregelung des Aufstiegs in die 3. Liga (Anlage 3)*. Verfügbar unter: https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/187680-Anlage_3_Abschlussbericht_Ad-hoc-AG.pdf [14.11.2019]

DFB (2018c). *Aufstieg zur 3. Liga: Ziel bleiben vier Regionalligen*. Verfügbar unter: <https://www.dfb.de/news/detail/aufstieg-zur-3-liga-ziel-bleiben-vier-regionalligen-196354/> [30.10.2019]

DFB (2018d). *Bericht an das Präsidium*. Verfügbar unter: https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/187677-2018-11-23_Abschlussbericht_Pra%CC%88sidium_Ad-hoc_AG.pdf [14.11.2019]

DFB (2018e). *Geschichte der 3. Liga*. Verfügbar unter: <https://www.dfb.de/3-liga/ligainfos/historie/> [29.01.2019]

DFB (2018f). *Zum Abschlussbericht der Ad-hoc AG zur Neuregelung des Aufstiegs in die 3. Liga*. Verfügbar unter: https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/187679-Anlage_2_Abschlussbericht_Ad-hoc-AG.pdf [07.11.2019]

DFB (2019a). Bund für die Zukunft im Team den Fußball gestalten. Anträge zum 43. Ordentlichen DFB-Bundestag am 27. September 2019 in Frankfurt am Main. Verfügbar unter: https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/208381-Antraege_Bundestag2019_RZ_ePaper.pdf [06.11.2019]

DFB (2019b). Eigener Ausschuss und neue Aufstiegsregelung zur 3. Liga. Verfügbar unter: <https://www.dfb.de/news/detail/eigener-ausschuss-und-neue-aufstiegsregelung-zur-3-liga-208014/> [06.11.2019]

DFB (2019c). Mitglieder-Statistik 2019. Verfügbar unter: https://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/202541-bestandserhebung.pdf [15.11.2019]

DFL (2016). Satzung DFL Deutsche Fußball Liga e.V. Verfügbar unter: <https://www.dfl.de/wp-content/uploads/sites/2/2018/11/Satzung-DFL-e.V.-2016-10-24-Stand.pdf> [14.11.2019]

Digel, H., & Volknant, S. (1992). Der Deutsche Sportbund befragt seine Mitgliedsorganisationen: Befunde und mögliche Konsequenzen. Frankfurt am Main: DSB.

Eisenführ, F., Weber, M. & Langer, T. (2010). Rationales Entscheiden. (5. Auflage). Heidelberg: Springer.

Fahrner, M. (2008). Sportverbände und Veränderungsdruck. Schorndorf: Hofmann.

Fahrner, M. (2014). Entwicklungsplan in Sportorganisationen. In A. Rütten, S. Nagel & R.S. Kähler (Hrsg.). Handbuch Sportentwicklungsplanung (167-175). Schorndorf: Hofmann.

Gavetti, G., Greve, H.R., Levinthal, D.A., & Ocasio, W. (2012). The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects. In *The academy of management annals*. 6(1), 1-40.

Gigerenzer, G. (2001). The adaptive toolbox. In G. Gigerenzer & R. Selten (Hrsg.). *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (37-50). Massachusetts: MIT Press.

Gigerenzer, G. (2007). *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition* (2. Auflage). Bertelsmann: München.

Gigerenzer, G. (2016). Introduction: Taking heuristics seriously. In A. Samson (Hrsg.). *The behavioral economics guide 2016 (V-XI)*. Verfügbar unter: http://eprints.lse.ac.uk/66934/7/Samson_Behavioural%20economics%20guide_%202016_author.pdf [19.04.2020]

Hovemann, G. & Lammert, J. (2016). Märkte IV – Regulierung und Lizenzierung: Ambivalenz der Finanzierung. In C. Deutscher, G. Hovemann, T. Pawlowski & L. Thieme (Hrsg.). Handbuch Sportökonomik (235-258). Schorndorf: Hofmann.

Heinemann, K. (2004). Sportorganisationen: Verstehen und gestalten. Schorndorf: Hofmann.

Jantos, R. (2019). Regionalliga-Reform verabschiedet – aber der Streit geht weiter. Verfügbar unter: <https://www.sportbuzzer.de/artikel/regionalliga-reform-dfb-bundestag-2019/> [15.11.2019]

Klein, D. (2017). Aus fünf mach vier. Verfügbar unter: <https://www.saechsische.de/aus-fuenf-mach-vier-3833702.html> [14.11.2019]

Krüger, M., Herzog, M. & Reinhart, K. (2018). German football-recent developments and origins. In German Journal of Exercise and Sport Research. 48(2), 192-200.

Kühl, S. (2017). James March. Die Zerlegung des zweckrationalen Modells der Organisation. Working Paper 7/2017. Verfügbar unter: https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Kuehl-Stefan-Working-Paper-11_2017-James-March-Kurzartikel-190519.pdf [30.10.2019]

Laux, H., Gillenkirch, R. M. & Schenk-Mathes, H. Y. (2018). Entscheidungstheorie. (10. Auflage). Berlin: Springer.

Luhmann, N. (2000). Organisation und Gesellschaft. (3. Auflage). Wiesbaden: Springer VS.

March, J.G. & Simon, H.A. (1958). Organizations. New York: John Wiley and Son Inc.

Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. (12. Auflage). Bad Langensalza: Beltz.

Müller, R. (2019). NOFV-Präsident Bugar kämpft weiter für direkten Aufstieg aller Regionalliga-Meister. Verfügbar unter: <https://www.sportbuzzer.de/artikel/dfb-bundestag-erwin-bugar-aufstiegsrecht-regionalliga-reform-nofv/> [07.11.2019]

Naglo, K. (2014). Professioneller und Amateurfußball in Deutschland und England: Diskursverschränkungen, Praktiken und implizite Kollektivität. In A. Waine & K. Naglo (Hrsg.). On and Off the Field (239-263). Wiesbaden: Springer VS.

NDR (2018). Regionalliga-Reform: Die Quadratur des Kreises. Verfügbar unter: <https://www.ndr.de/sport/fussball/Regionalliga-Reform,regionalliga488.html> [14.11.2019]

Neumann, T. (2016). Die Saison 2002/2003 Ein Jahr im Fußball - Spiele, Statistiken, Tore und Legenden des Weltfußballs. Norderstedt: BoD – Books on Demand.

- Neumer, J. (2009). *Gemeinsame Entscheidungsfindung: Perspektiven, Ansatzpunkte und blinde Flecken. Eine theoretische Erörterung.* Verfügbar unter: <https://www.isf-muenchen.de/pdf/Expertise-Gemeinsame%20Entscheidungsfindung.pdf> [19.04.2020]
- Niestegge, K. (2017). *Die Fußball-Europameisterschaft 2020 in 13 Metropolen Europas. Inaugural-Dissertation.*
- Nippa, M. (2001). *Intuition und Emotion in der Entscheidungsforschung – State-of-the-art und aktuelle Forschungsrichtungen.* In: G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.). *Emotionen und Management* (213-247). Wiesbaden: Gabler.
- Reimer, T., Hoffrage, U., & Katsikopoulos, K. V. (2007). *Entscheidungsheuristiken in Gruppen [Heuristics in group decision-making].* In *NeuroPsychoEconomics*. 2(1), 7-29.
- Sanders, K., & Kianty, A. (2006). *Organisationstheorien. Eine Einführung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Scherer, A.G. & Marti, E. (2019). *Wissenschaftstheorie der Organisationstheorie.* In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.). *Organisationstheorien*. 8. Auflage (17-44). Stuttgart: Kohlhammer.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization.* New York: Macmilan.
- Simon, H.A. (1976). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization.* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Simon, H.A. (1979). *Rational decision making in business organizations.* In *The American economic review*. 69(4), 493-513.
- Sloane, P.J. (2006). *The European model of sport.* In W. Andreff & S. Szymanski (Hrsg.). *Handbook on the Economics of Sport* (299-303). Bodmin: MPG Books.
- Schütte, N. (2016). *Grundwissen Sportmanagement.* München: UTB.
- Thieme, L. (2014). *Mikro-und Makroökonomische Theorien der Sportentwicklungsplanung.* In A. Rütten, S. Nagel & R.S. Kähler (Hrsg.). *Handbuch Sportentwicklungsplanung* (55-62). Schorndorf. Hofmann.
- Todd, P. M., & Gigerenzer, G. (2007). *Environments that make us smart: Ecological rationality.* In *Current directions in psychological science*. 16(3), 167-171.

Türck, M. (2019). Das gesellschaftliche Engagement des Profifußballs. In M. Werheid & M. Mühlen (Hrsg.). *CSR und Fußball. Nachhaltiges Management als Wettbewerbsvorteil – Perspektiven, Potenziale und Herausforderungen* (85-99). Berlin: Springer.

Weber, M. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. (5. rev. Auflage). Tübingen: Mohr.

Christopher Huth & Falk Billion

COVID-19 Lockdown: Auswirkungen und Aktionen deutscher Golfanlagen

1. Einleitung

Corona stellt(e) die nationale und internationale Sportwelt quasi über Nacht auf den Kopf. Kurzfristig wurde im professionellen Sport (u.a. im europäischen Fußball) noch versucht, über den Ausschluss von Zuschauern der Problematik zu entgegen. Nachdem jedoch erste COVID-19-Fälle bei aktiven Sportlerinnen und Sportlern festgestellt worden sind, wurden alle Sportwettkämpfe vorübergehend gestoppt. Auch auf Druck von couragierten Athletinnen und Athleten sowie nationalen Sportverbänden, wie z.B. Kanada, wurden in der Folge beispielsweise die Olympischen Sommerspiele (vorläufig) um ein Jahr verschoben.¹ Die wirtschaftlichen und insbesondere organisatorischen Auswirkungen sind für eine Vielzahl an Sportclubs spürbar; selbst bei scheinbar finanziell gut aufgestellten Sportligen wie beispielsweise der 1. Fußball-Bundesliga.

Doch die Pandemie trifft auch den gesamten Breitensport extrem und vollkommen unvorbereitet. Aus diesem Grund versuchte beispielsweise der Bayerische Landes-Sportverband, die möglichen wirtschaftlichen Schäden mit Hilfe der Vereine abzuschätzen und gebündelt an die Bayerische Staatsregierung zu übermitteln, um auf eine bestmögliche finanzielle Unterstützung hinzuwirken.²

Besonders hart dürfte die Pandemie und insbesondere der Lockdown im Frühjahr 2020 auch Golfanlagen getroffen haben. Trotz der eigentlich guten Rahmenbedingungen als Outdoor-Sportart mussten deutsche Golfanlagen während des behördlich angeordneten Lockdowns für – je nach Bundesland – mehrere Wochen schließen. Dies dürfte die wirtschaftliche Situation vieler Golfanlagen noch (weiter) verschlechtert haben. Bereits vor dem Auftreten von COVID-19 schrieben rund 50% der kommerziell betriebenen Golfanlagen nach einer Studie von Billion (2020a) Verluste. Durch den behördlich angeordneten Lockdown dürfte nach ersten Schätzungen von Billion (2020b) der wirtschaftliche Schaden für Golfanlagen im Durchschnitt rund 1.000€ pro Tag betragen haben.

Generell gehören Golfplätze mit ihren hohen Fixkosten für die Instandhaltung zu den teuersten Sporteinrichtungen im Breiten- und Freizeitsport. Daher ist es beim Betrieb einer Golfanlage nach Huth und Kurscheidt (2019) zentral, kontinuierlich Einnahmen zu generieren. Die Instandhaltung einer Golfanlage – Instandhaltung des Golfplatzes sowie von Gebäuden – beträgt nach Billion (2019) in der Regel

¹ Huth, 2020; Parnell, Widdop, Bond, & Wilson, 2020.

² BLSV, 2020.

mehr als 50% der Gesamtkosten. Darüber hinaus sind Ersatz- und Neuinvestitionen für die Instandhaltung und Verbesserung des Golfplatzes aufzuwenden. Auch die von Jahr zu Jahr steigenden Personalkosten und Energiekosten müssen berücksichtigt werden. Auf der Einnahmeseite sind Mitgliedschaftsgebühren sowie Greenfees (Spielgebühr) die wichtigsten Einnahmequellen. Auf dem europäischen Golfmarkt machen die Mitgliedsbeiträge 52% des Gesamtumsatzes aus. Zusammen machen Mitgliedschaft und Greenfees fast 70% des Gesamtumsatzes aus.³

Im Rahmen dieses Beitrags soll nun dargestellt werden, welche finanziellen und organisatorischen Auswirkungen deutsche Golfanlagen aus ihrer Sicht zu tragen hatten und welche Aktionen diese als Reaktion auf den COVID-19 Lockdown ins Leben gerufen haben.

2. Vorgehensweise und Stichprobe

Für die Untersuchung wurde ein standardisierter Fragebogen konzipiert. Hierbei wurden die Golfanlagen zuerst nach den Auswirkungen des Lockdowns befragt. Die Golfanlagen sollten anhand einer 5er Likert-Skala beurteilen, inwieweit die dargestellten Auswirkungen bei ihnen auftraten (1 = gar nicht bis 5 = sehr viel). In der Zeit des Lockdowns haben Golfanlagen verschiedene Maßnahmen und Aktionen durchgeführt, um beispielsweise mit Mitgliedern und Gästen in Kontakt zu bleiben. Hierzu wurden gefragt, welche der angegebenen Aktionen sie selbst während des Lockdowns durchgeführt haben. Abschließend folgten noch Fragen zur Golfanlage selbst (z.B. Rechtsform, Anzahl Mitglieder).

Auf dem deutschen Golfmarkt gibt es aktuell insgesamt 730 Golfanlagen.⁴ Alle Golfplätze in Deutschland, für die die Autoren eine funktionierende elektronische Adresse erhalten konnten, wurden per E-Mail (n = 580) kontaktiert, um die Nachricht entweder an den Manager oder an eine verantwortliche Person weiterzuleiten. Hierbei wurden nur Golfanlagen kontaktiert, deren Golfplatz mindestens neun Löcher aufweist. Dieses Kriterium schloss Golfanlagen aus, bei denen beispielsweise nur Übungsanlagen wie eine Driving Range oder ein Kurzplatz vorhanden sind. Zwei Wochen nach der ersten E-Mail erhielten die Golfanlagen eine Erinnerungsmail. Der Fragebogen wurde, nachdem in allen Bundesländern der Lockdown für Golfanlagen endete, verschickt. 87 Golfanlagen nahmen an der Befragung teil. Dies entspricht einer Teilnahmequote von 15% der kontaktierten Golfanlagen. Fast zwei Drittel der teilnehmenden Golfanlagen haben die Rechtsform „e.V.“ (eingetragener Verein) und 72% der Anlagen beschäftigen einen Clubmanager. Im Durchschnitt haben die teilnehmenden Anlagen ungefähr 770 Mitglieder. Darüber hinaus sind 66,7% der Mitglieder sogenannte Vollmitglieder.

³ Sport Marketing Surveys, 2013.

⁴ Billion, 2019.

3. Ergebnisse

Im Folgenden werden nun die deskriptiven Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Ferner wurde noch ein Mittelwertvergleich zwischen Golfanlagen in den Rechtsformen „Eingetragener Verein“ sowie „Sonstiges (z.B. GmbH)“ durchgeführt. So zeigen Dickson und Koenigfeld (2018), dass es mitunter deutliche Unterschiede zum Beispiel hinsichtlich der wirtschaftlichen Ziele zwischen beiden Formen geben kann.

Wie Tabelle 1 zu entnehmen ist, gab es bei der wichtigsten Einnahmequelle der Golfanlagen – den Mitgliedschaftsgebühren – kurzfristig so gut wie keine negativen Auswirkungen zu verzeichnen. Jedoch gaben die Anlagen an, dass es zumindest bei der Gewinnung neuer Mitglieder zu Verzögerungen gekommen ist; insbesondere bei den kommerziellen Anlagen. Größere Auswirkungen negativer Art sind hingegen bei den Kursgebühren zu verzeichnen. Auf die Frage nach den Spielgebühren wurde verzichtet, da während des Lockdowns schlichtweg niemand auf den Golfplatz durfte und somit die Auswirkung vorhersehbar ist. Zusätzliche (zeitliche und finanzielle) Aufwendungen hatten die Golfanlagen für Informationen (z.B. per E-Mail, Social Media) rund um COVID-19 zu tragen.

	Mittelwert	Standardabweichung	Min	Max	Two-sample Wilcoxon rank-sum	Eingetragener Verein	Sonstiges (z.B. GmbH)
Forderung auf (anteilige) Rückzahlung von Jahresbeiträgen	1,72	0,66	1	4	0,3358	1,67	1,81
Komplette Kündigung von Mitgliedschaften	1,51	0,66	1	3	0,7696	1,54	1,50
Ausfall von Kursgebühren	3,71	1,18	1	5	0,2174	3,60	3,84
Zeitliche Verzögerung bei der Gewinnung neuer Mitglieder	4,24	0,95	1	5	0,0208	4,10	4,47
Zusätzliche Aufwendungen für Informationen rund um COVID-19	4,15	0,98	1	5	0,7627	4,15	4,22

Tabelle 1: Auswirkungen aus Sicht der Golfanlagen durch den Lockdown

Nachdem die Auswirkungen skizziert worden sind, werden nachfolgend die Ergebnisse der durchgeführten Aktionen in Tabelle 2 aufgezeigt. Es wird hierbei jeweils angegeben, wieviel Prozent aller an der Befragung teilnehmenden Golfanlagen die aufgelistete Aktion durchgeführt haben. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere verschiedene Gutscheine verkauft worden sind. Am beliebtesten war hierbei der Verkauf von Gutscheinen für Trainerstunden. Auffällig ist, dass die Golfanlagen während des Lockdowns nicht untätig geblieben sind und größtenteils bereits geplante Renovierungsarbeiten vorgezogen haben. Auch am Golfplatz selbst wurde in der Zeit des Lockdowns intensiv gearbeitet. Allerdings gab die Hälfte aller Anlagen an, auch geplante Investitionen zurückgestellt zu haben. Ein Blick auf die bivariaten Ergebnisse offenbart nur einen signifikanten Unterschied zwischen beiden Rechtsformen („Trainingsstunden online abgehalten“).

	Anteil in Prozent	Two-sample Wilcoxon rank-sum	Eingetragener Verein	Sonstiges (z.B. GmbH)
Online-Gewinnspiel	9,41%	0,1193	13,46%	3,12%
Verkauf von Greenfee-Gutscheinen	35,29%	0,6546	32,69%	37,50%
Verkauf von Trainer-Stunden	51,76%	0,5798	50,00%	56,25%
Verkauf von Gastronomie-Gutscheinen	44,70%	0,6840	42,31%	46,88%
Trainingsstunden online abgehalten	21,18%	0,0008	9,61%	40,63%
#HomeChallenge durchgeführt	21,18%	0,5339	19,23%	25,00%
Geplante Renovierungsarbeiten vorgezogen	70,59%	0,7981	69,23%	71,88%
Golfplatz-Pflegearbeiten vorgezogen	82,35%	0,8677	82,69%	81,25%
Geplante Investitionen verschoben	50,59%	0,7821	50,00%	53,13%

Zu Spenden aufgerufen	15,29%	0,2280	19,23%	9,38%
-----------------------	--------	--------	--------	-------

Tabelle 2: Durchgeführte Aktionen der Golfanlagen während des Lockdowns

4. Zusammenfassung

Resümierend ist aus den dargestellten Ergebnissen festzuhalten, dass

- durch den Lockdown fast keine Auswirkungen auf Mitgliedschaftsgebühren, der wichtigsten Einnahmequelle der Golfanlagen, zu verzeichnen sind.
- hingegen höhere organisatorische und finanzielle Aufwendungen bei der Gewinnung neuer Mitglieder sowie der Erstellung zentraler Informationen rund um COVID-19 festzustellen sind.
- Golfanlagen während des Lockdowns den Betrieb nicht eingestellt haben und durch das Vorziehen verschiedener Maßnahmen kontinuierlich an der Verbesserung ihrer Infrastruktur gearbeitet haben.
- Golfanlagen insbesondere auf Gutscheine gesetzt haben und größtenteils – abgesehen vom Informationsfluss auf digitale Sonderaktionen – Online-Gewinnspiel, Online-Training sowie #HomeChallenge – verzichtet haben.

Zu den Autoren:



Prof. Dr. Christopher Huth

Universität der Bundeswehr München
 Institut für Sportwissenschaft
 Werner-Heisenberg-Weg 39
 D-85577 Neubiberg
 E-Mail: christopher.huth@unibw.de

Christopher Huth vertritt das Lehrgebiet Sport- und Gesundheitsmanagement am Institut für Sportwissenschaft an der Universität der Bundeswehr München. Seine Forschungsschwerpunkte sind u.a. in den Bereichen Sport Finance, Sport Governance, Sportökologie sowie Gesundheitsmanagement zu finden.

Dr. Falk Billion

Von der IHK für München und Oberbayern öffentl. best. und vereid. Sachverständiger für Wirtschaftlichkeitsbewertung von Golfanlagen.

Literatur

Billion, F. (2019). Golfmarkt Deutschland 2019: Ausgewählte Daten und Fakten. Sommerfeld: Edewecht.

Billion, F. (2020a). Der Marktwert von Golfplatzgrundstücken – Kauf bzw. Pacht. Zeitschrift für Immobilienwirtschaft, Bodenpolitik und Wertermittlung. 13-18.

Billion, F. (2020b). Corona und der deutsche Golfmarkt. Präsentation für den Regionalkreis Südwest des GMVD.

BLSV (2020). Schäden von mehr als 200 Millionen Euro. Verfügbar unter: https://www.blsv.de/fileadmin/user_upload/pdf/Pressemitteilung/270320_PM_BLSV_Zwischenbilanz_Meldesystem.pdf.

Dickson, G., & Koenigsfeld, J. (2018). Golf club management and hospitality. In T. Breitbarth, S. Kaiser-Jovy, & G. Dickson (Eds.). *Golf Business and Management: A Global Introduction* (pp. 53-67). New York: Routledge.

Huth, C. (2020). Kommentar: Wie das Coronavirus die Sportwelt verändert. Verfügbar unter <https://www.unibw.de/home/news-rund-um-corona/wie-das-coronavirus-die-sportwelt-veraendert>.

Huth, C., & Kurscheidt, M. (2019). Membership versus green fee pricing for golf courses: the impact of market and golf club determinants. *European Sport Management Quarterly*. 19. 331-352. DOI: 10.1080/16184742.2018.1527380.

Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., & Wilson, R. (2020). COVID-19, networks and sport. *Managing Sport and Leisure*. 1-7. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1750100>.

Sport Marketing Surveys. (2013). Economic impact of golf on the economy of Europe.