

EHSM

Eidgenössische
Hochschule
für Sport
Magglingen



Sportmanagement in der Schweiz – Analyse der Arbeitsstellen und Kompetenzen

Sportmanagement in der Schweiz – Analyse der Arbeitsstellen und Kompetenzen

April 2022

Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen EHSM, Ressort Sportökonomie

Projektleitung: Dr. Michaël Mrkonjic

Mitarbeitende: Florence Pillet, Ariane Weber, Walter Burk, Kathrin Dinner,

Prof. Dr. Markus Lang, Diana Mendes Fonseca, Prof. Dr. Emmanuel Bayle

Projektpartner: Fachhochschule Graubünden (FHGR), Institut des sciences du sport de l'UNIL (ISSUL)

Projektunterstützung: Swiss Olympic, Verbandsmanagement Institut (VMI), Swiss Sport Managers

Inhaltsverzeichnis

6 **I. Abkürzungen**

7 **II. Vorwort**

8 **III. Das Wichtigste in Kürze**

9 **1. Einleitung**

11 **2. Arbeitsstellen im Sportmanagement**

19 **3. Wichtigkeit der Kompetenzen im Sportmanagement**

32 **4. Erwartungen der Arbeitgebenden, der Studierenden
und der Absolvent/innen**

36 **5. Empfehlungen**

39 **6. Schlussfolgerungen**

41 **IV. Literatur**

43 **V. Dank**

I. Abkürzungen

AEHESIS	Aligning a European Higher Education Structure In Sport Science
VR	Verwaltungsrat
CAS	Certificate of Advanced Studies
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch
EQR	Europäischer Qualifikationsrahmen
CEO	Chief Executive Officer
COO	Chief Operating Officer
DAS	Diploma of Advanced Studies
SL	Sportlehrer/in
VZÄ	Vollzeitäquivalent
ESCO	Europäische Klassifizierung für Fähigkeiten/Kompetenzen, Qualifikationen und Berufe
EOSE	European Observatoire for Sport and Employment
FC	Fussballclub
FHGR	Fachhochschule Graubünden
EHSM	Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen
IPMA	International Project Management Association
ISCO	International Standard Classification of Occupations
ISSUL	Institut für Sportwissenschaften der Universität Lausanne
J+S	Jugend und Sport
MAS	Master of Advanced Studies
NASME	New Age of Sport Management Education in Europe
NOGA	Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige
BFS	Bundesamt für Statistik
BASPO	Bundesamt für Sport
GD	Generaldirektor
BIP	Bruttoinlandprodukt
PMI	Project Management Institute
AG	Aktiengesellschaft
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
UEFA	Union of European Football Associations
VUCA	Volatility, uncertainty, complexity, ambiguity

II. Vorwort

Ein nachhaltiges und erfolgreiches Sportsystem funktioniert dank des Beitrags zahlreicher Sportorganisationen, die ihre Aktivitäten in einem bestimmten Bereich erbringen und laufend entwickeln. In der Schweiz besteht dieses System aus 20 000 Sportvereinen, zahlreichen öffentlichen Dienstleistungen, Sportunternehmen des dritten Sektors, des Marktsektors oder des öffentlich-rechtlichen Bereichs. Das Umfeld wird, angeregt durch die Kommerzialisierung und die zunehmende politische Bedeutung des Sports, unbeständiger, unsicherer und vielschichtiger. Die Anforderungen an das Berufsfeld Sport und damit der Bedarf an spezialisiertem, qualifiziertem und kompetentem Personal sind deutlich gestiegen. Dies wirft viele Fragen auf zur Professionalisierung von Strukturen und Aktivitäten, zur Rolle der Freiwilligenarbeit und zu den ständigen Herausforderungen für die Sportorganisationen in der Sport-Wirtschaft, die schweizweit fast 100 000 Arbeitsplätze kreiert und mehr als 22 Milliarden CHF Umsatz generiert. Zur erfolgreichen Durchführung ihrer Projekte und ihrer Bedürfnisse erwerben und verwenden Organisationen materielle und immaterielle Ressourcen. Die Managerinnen und Manager dieser Organisationen spielen eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, sicherzustellen, dass die Ressourcen mit den Organisationszielen übereinstimmen, insbesondere im Hinblick auf die Bereitstellung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Die Hochschulen haben eine zentrale Rolle bei der Vermittlung von Kompetenzen, indem sie Aus- und Weiterbildungen in verschiedenen Fachgebieten anbieten.

Die Ausbildungsmöglichkeiten im Bereich des Sportmanagements haben sich in den letzten Jahren stark verbreitet und weiterentwickelt. Es ist ein vielfältiges Angebot an spezialisierten Aus- und Weiterbildungsangeboten von Universitäten, Fachhochschulen und privaten Akteuren in der ganzen Schweiz herangewachsen. Nur, was braucht es genau, um im Berufsfeld Sport erfolgreich zu sein? Intuitiv können wir annehmen, dass allgemeine Managementfähigkeiten wie Planung, Organisation oder Kommunikation gefordert sind. Gibt es darüber hinaus sportspezifische Eigenschaften und Fähigkeiten, die für die Ausübung einer Funktion im Berufsfeld Sport erforderlich sind? Darüber gibt es noch wenige Erkenntnisse. Es liegen mehrere internationale Studien aus verschiedenen Ländern vor. Allerdings wurde in keiner Studie spezifisch die Ausprägungen, Eigenschaften und Herausforderungen des Sportmanagements und der Sportmanagerinnen und -manager in der Schweiz untersucht. Die Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen mit dem Ressort Sportökonomie führt in enger Zusammenarbeit mit Partnern aus der Wissenschaft und der Praxis aus mehreren Sprachregionen eine erste Studie zu diesem Thema durch. Langfristig soll eine nachhaltige Brücke zwischen Angebot und Nachfrage nach Arbeitsplätzen entstehen, das auch den Erwartungen und der Ausbildung von Studentinnen und Studenten und Absolventinnen und Absolventen im Sportmanagement entspricht.

Sandra Felix
Stellvertretende Direktorin Bundesamt für Sport BASPO

III. Das Wichtigste in Kürze



Studie und Forschungsziel

- Die vorliegende Studie basiert auf einem explorativen Mixed-Methods-Design. Forschungsziel ist das Beschreiben der verschiedenen Arbeitsstellen im Sportmanagement in der Schweiz mittels einer Kompetenzanalyse.
- Zu diesem Zweck werden die Arbeitsstellen des Sportmanagements in acht Tätigkeitsbereiche segmentiert, zu denen insbesondere die Nonprofit-Sportvereine, die Sportanlagen und die Sportartikelhersteller sowie knapp 20 genauer beschriebene Teilsektoren gehören. Knapp 600 Personen, darunter Arbeitgebende sowie Studierende und Absolvent/innen der Sportmanagementlehrgänge von drei Schweizer Hochschulen (Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen, Fachhochschule Graubünden und Universität Lausanne) wurden zur Wichtigkeit von 42 in der Literatur genannten Kompetenzen für die Ausübung einer Stelle im Sportmanagement sowie zu den gegenseitigen Erwartungen befragt.



Kompetenzen

- Die Arbeitgebenden nennen Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Erfolgswille/Zielstrebigkeit als die drei Schlüsselkompetenzen für die Ausübung einer Funktion im Sportmanagement. Sie stellen jedoch in Frage, ob Erfahrungen im Leistungs- oder Breitensport notwendig sind, ohne jedoch die Notwendigkeit von Leidenschaft und Engagement für den Sport zu negieren.
- Auch die Studierenden scheinen die Wichtigkeit der Kommunikationsfähigkeit erkannt zu haben, messen jedoch der Organisation, der Planung und dem Projektmanagement eine höhere Bedeutung bei als die Arbeitgebenden. Dasselbe gilt auch für die Absolvent/innen.



Erwartungen

- Zu den Erwartungen der Arbeitgebenden an die Studierenden sowie an die Absolvent/innen gehören starkes Engagement in den entsprechenden Aufgabenbereichen, emotionale Intelligenz und kritisches Denken, aber auch während des Studiums erworbene Fachkenntnisse oder auch Praxiserfahrungen.
- Die Studierenden und Absolvent/innen ihrerseits erwarten von Arbeitgebenden gute Arbeitsbedingungen, wie ein gutes Arbeitsklima, eine ausgewogene Work-Life-Balance, Flexibilität und Respekt. Sie wünschen sich zudem, dass Werte wie Vertrauen oder gegenseitige Unterstützung gefördert werden.
- Von den Bildungsinstitutionen erwarten die Studierenden und Absolvent/innen einen hohen Praxisbezug, eine gute Vorbereitung auf die Berufswelt und an die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, die Curricula der Bildungsinstitutionen so anzupassen, dass die Inhalte die Realität in der Praxis abbilden.



Empfehlungen

- Es werden verschiedene Empfehlungen an die Studierenden und Absolvent/innen abgegeben. So sollen sie jede Gelegenheit nutzen, ihre Kompetenzen in den Bereichen Kommunikationsfähigkeit und Projektmanagement zu verbessern. Auch die Bedeutung von Praktika sowie die Notwendigkeit sich zu vernetzen, wurden hervorgehoben.
- Den Arbeitgebenden wird empfohlen, für eine klare und transparente Kommunikation zu sorgen sowie ein angenehmes Arbeitsklima und Flexibilität zu bieten, damit eine gute Work-Life-Balance möglich ist.
- Eine der Schlüsselempfehlungen an die Bildungsinstitutionen ist, Bedingungen zu schaffen, um die Studierenden zu befähigen, teils komplexe Entscheidungen zu treffen.

1. Einleitung

2014 hat die Studie «Der Leistungssport in der Schweiz. Momentaufnahme SPLISS-CH 2011» (Kempf, Weber, Renaud, & Stopper, 2014) aufgezeigt, dass ein leistungsfähiges Sportsystem die Bedingungen und Möglichkeiten für Ausbildungen in unterschiedlichen Bereichen bieten muss. Dazu gehört auch das Sportmanagement. Es kann festgestellt werden, dass die Anzahl und die Art der Ausbildungen im Sportmanagement in der Schweiz in den letzten zehn Jahren stetig zugenommen haben. Während das Angebot in den 1990er-Jahren aus wenigen Weiterbildungen bestand, gibt es heute zahlreiche Programme, Fachrichtungen sowie Aus- und Weiterbildungskurse und -module in Sportmanagement. Diese werden von Universitäten und Fachhochschulen, aber auch zunehmend von Privatschulen, öffentlichen Diensten oder Sportverbänden angeboten. Da das Sportmanagement transversal und interdisziplinär ausgelegt ist (Pedersen & Thibault, 2014), ist auch das Bildungsangebot sehr heterogen. Zudem lässt sich beobachten, dass die Anzahl der Studierenden steigend ist und ein Teil der Absolvent/innen eine Arbeitsstelle¹ im Rahmen der 97 900 Stellen in der Schweizer Sportwirtschaft findet (Hoff, Schwehr, Hellmüller, Clausen, & Nathani, 2017).

Die Bedingungen für eine Anstellung nach der Ausbildung im Sportmanagement in der Schweiz und die dazugehörigen Merkmale wurden bis heute dagegen kaum untersucht. Die Absolvent/innen von Sportmanagement-Ausbildungen können weder auf eine Anstellung als «Sportmanagerin bzw. Sportmanager» hoffen, noch dies als ihren Beruf bezeichnen². Die Sportmanagerin und der Sportmanager werden auch aus statistischer Sicht nicht erfasst. Sie werden weder in der Allgemeinen Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA) noch in der *International Standard Classification of Occupations* (ISCO) aufgeführt. Dennoch werden Sportmanager/innen gerne mit prestigeträchtigen Funktionen in Verbindung gebracht: Zum Beispiel als Präsident/in, Geschäftsführer/in oder Sportchef/in eines Verbands. Aber auch anerkannte Berufe wie bspw. Trainer/innen in einem Profi-Verein werden damit assoziiert (insbesondere im angelsächsischen Raum oder in Frankreich). In der Regel werden Sportmanager/innen dafür anerkannt ihre Organisationen zu leiten respektive die Mannschaft zum Erfolg zu führen.

Seit Anfang der 2000er-Jahre sind zahlreiche Studien mit dem Ziel durchgeführt worden, die Rolle, die erforderlichen Kompetenzen und die Tätigkeitsbereiche von Sportmanager/innen besser zu verstehen, teilweise gleichzeitig und im Quervergleich mit denjenigen für Trainer/innen (siehe z. B. Apitzsch, 2016). Diese Studien führten oft zu Empfehlungen über die Art (z. B. Fachkompetenz) und Qualität (z. B. Schlüsselkompetenzen) der Kompetenzen, die für eine Arbeitsstelle in einer Sportorganisation notwendig sind. In der Schweiz ist dieses Thema in der Forschung nur auf begrenztes Interesse gestossen. Es gibt nur wenige Studien zum Thema, wobei die Arbeit von Ursprung & Matter (2005) ein Eckpfeiler darstellt. In jüngster Zeit hat das europäische Forschungsprojekt *New Age of Sport Management Education in Europe* (NASME) neue Massstäbe auf internationaler Ebene gesetzt, indem es neun europäische Länder involviert hat, um das Sportmanagement in vier Tätigkeitsbereiche zu unterteilen: professionelle Sportvereine, Nonprofit-Sportorganisationen, den öffentlich-rechtlichen Sektor und den privat-rechtlichen Sektor.

Neben dem Bestreben, Funktionen, Berufsfelder, Tätigkeitsbereiche und Arbeitgebende von Sportmanager/innen zu spezifizieren, haben zahlreiche nationale Studien versucht, die für eine Anstellung als Sportmanagerin bzw. Sportmanager notwendigen Kompetenzen zu bestimmen. In Deutschland haben Horsch & Schütte (2003) beispielsweise 25 Kompetenzen in sieben Teilbereichen erkannt, über welche angestellte Manager/innen von Sportvereinen und nationalen Sportverbänden verfügen müssen. In Slowenien haben Retar, Plevnik, & Kolar (2013) eine Kompetenzanalyse von Sportmanager/innen erstellt, wobei sie zwei Hauptgruppen (Fach- und allgemeine Kompetenzen) sowie drei Untergruppen (Motivation, Know-how und persönliche Eigenschaften sowie Expertenwissen) unterschieden haben. Die Resultate zeigen insbesondere die Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit anderen, der Umsetzung von Wissen in die Praxis und der Realisierung einer positiven Arbeitsumgebung auf. Die zuvor zitierte NASME-Studie betont in ähnlicher Weise die Wichtigkeit von transversalen/allgemeinen Kompetenzen, wie die Fähigkeit, selbständig zu arbeiten oder Flexibilität, und von Kompetenzen, wie soziale Intelligenz oder

¹ Aus Gründen der begrifflichen Klarheit, stützt sich diese Studie – trotz der damit verbundenen Einschränkungen – auf die Definitionen von Tourmen (2007) ab. Der Begriff «Arbeitsstelle» wird im gesamten Bericht als Synonym von Funktion, Stelle, Beschäftigung oder einer Anstellung mit spezifischen Aufgaben verwendet. Ähnliche Arbeitsstellen werden in Sektoren oder Tätigkeitsbereichen zusammengefasst. Der Begriff «Beruf» wird verwendet, wenn es dafür eine spezifische Ausbildung gibt, welche durch andere anerkannt ist und eine gewisse Gruppierung von Personen durch Aufgabenbereiche, Know-how und Fachkenntnisse entsteht. Der Begriff «Berufsfeld» wird verwendet, um eine Reihe von Berufen innerhalb einer Branche oder Berufsgruppe zu beschreiben. Der Begriff «Arbeitsmarkt» wird allgemein verwendet, um eine Gruppe von Arbeitsstellen zu charakterisieren.

² Im Gegensatz zur/zum «Trainer/in Leistungssport»

Problemlösungsfähigkeit, die spezifisch für die vier von ihr ermittelten Tätigkeitsbereiche relevant sind.

Basierend auf diesen Feststellungen hat die vorliegende explorative Studie zum Ziel, den Kosmos Sportmanagement in der Schweiz besser zu verstehen. Dafür wird eine Analyse der Kompetenzen, welche mit entsprechende Arbeitsstellen im Sportmanagement assoziiert sind, durchgeführt. Wir stützen uns dazu auf eine ausführliche Literaturanalyse und ein Mixed-Methods-Design. In Kapitel 2 präsentieren wir ein Analysemodell der Stellen im Sportmanagement, welches in acht Sektoren und 21 Untersektoren segmentiert ist. Des Weiteren führen wir eine Analyse der Sekundärliteratur basierend auf Apitzsch (2016) durch, woraus wir 42 Kompetenzen im Sportmanagement ableiten, welche die Grundlage unserer Studie bilden. In Kapitel 3 untersuchen wir mit Hilfe von halbstrukturierten Interviews die Bedeutung dieser 42 Kompetenzen für den - mit Hilfe des Analysemodell ermittelten - «typischen» Schweizer Arbeitgebenden. Um die Resultate mit der Einschätzung der potenziellen Stellensuchenden zu vergleichen, befragen wir auch knapp 550 Studierende sowie Absolvent/innen von Sportmanagementlehrgängen von drei Schweizer Hochschulen. Dabei werden einige Besonderheiten wie der Einfluss des Geschlechts oder der Sprache beleuchtet. Um die Perspektive zu erweitern und einen Beitrag zu einem dauerhaften und tragfähigen Übergang zwischen der Ausbildung und der Anstellung zu leisten, haben wir im Kapitel 4 die gesamte Stichprobe zu den gegenseitigen Erwartungen befragt sowie eine Querschnittsperspektive auf die Bildungsinstitutionen (d. h. die Hochschulen) eingenommen. In Kapitel 5 der Studie werden schliesslich eine Reihe praktischer Empfehlungen formuliert, gefolgt von der Konklusion, dem Fazit sowie Ansätzen für weiterführende Forschung in Kapitel 6.

Die Schweiz verfügt über einige Besonderheiten, die eine Analyse anspruchsvoll gestalten. Dazu gehören die sprachliche Eigenart mit vier Amtssprachen, ein Sportsystem, welches einen hohen Grad an Koordination zwischen den Akteuren erfordert sowie die Tatsache, dass in der Schweiz mehr als 50 internationalen Sportorganisationen ihren Sitz haben (Bayle, 2017). Das Ressort Sportökonomie der Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen (EHSM) hat in dieser Studie eng mit seinen wissenschaftlichen Partnern und Praxispartner - namentlich der Fachhochschule Graubünden (FHGR), dem Institut des sciences du sport de l'UNIL (ISSUL), dem Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg, Swiss Olympic und Swiss Sport Managers - zusammengearbeitet. Die Partner haben gemeinsam, dass sie unter anderem eine oder mehrere Ausbildungen im Bereich Sportmanagement anbieten und/oder ihren Beitrag zur Definition von Funktionen in diesem Tätigkeitsbereich leisten. Die vorliegende Studie zeichnet sich durch die Berücksichtigung der kulturellen Besonderheiten der Schweiz und einer Vielzahl von Perspektiven von Schlüsselakteuren des Sportmanagements in der Schweiz aus.

2. Arbeitsstellen im Sportmanagement

In diesem Kapitel werden die Besonderheiten des Sports, insbesondere des bezahlten Leistungssports³, vorgestellt und die Herausforderungen einer Klassifizierung beleuchtet. Weiter wird die zunehmende Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sports beschrieben und die damit verbundenen Tätigkeitsbereiche aufgezählt. Das Kapitel endet mit einer Beschreibung der Arbeitsstellen im Sportmanagement und der Vorstellung des kompetenzbasierten Analysemodells.

2.1. Kommerzialisierung des Sports

Einer der sichtbarsten Aspekte des modernen Sports ist die immer stärker voranschreitende Kommerzialisierung und die damit zusammenhängende Vermarktung. Stadien und Arenen tragen die Namen von Unternehmen, kommerzielle Sponsorenlogos erscheinen auf der Kleidung und Ausrüstung von Athleten, Medienunternehmen geben riesige Geldsummen für Rechte zur Ausstrahlung von Sportveranstaltungen aus und Unternehmen zahlen für die Werbung ihrer Produkte und Dienstleistungen in den Werbeunterbrechungen während der Vorführung dieser Veranstaltungen. Städte investieren viel Geld, oft auf Kosten anderer wichtiger sozialer Projekte, um grosse Sportereignisse zu veranstalten. Spitzensportler werden für Millionen von Schweizer Franken transferiert und professionelle Sportfranchises werden für Beträge bewertet, die höher sind als Bruttoinlandsprodukte (BIP) einiger Länder (z.B. wird die Fussballmannschaft von Real Madrid derzeit mit 4,24 Milliarden US-Dollar (USD) bewertet). Selbst Freizeitsportler/innen sind einem ständigen Druck ausgesetzt, ihre Sportaktivität durch den Kauf der neuesten High-Tech-Sportausrüstung zu verbessern. Es gibt heutzutage nur wenige Unternehmen, die keine Verbindung zum Sport haben und es gibt noch weniger Sportligen oder Sportveranstaltungen, die keinen kommerziellen Aspekt für ihren Betrieb haben. Der globale Sportmarkt erreichte 2020 einen Wert von fast 388,3 Mrd. USD, nachdem er seit 2015 mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 3,4 % gestiegen war. Auch wenn der Sportmarkt aufgrund der COVID-19 Pandemie von 458,8 Mrd. USD im Jahr 2019 auf 388,3 Mrd. USD im Jahr 2020 zurückgegangen ist, wird er voraussichtlich bis 2025 einen Wert von 599,9 Mrd. USD und bis 2030 einen Wert von 82,0 Mrd. USD erreichen, bei einer durchschnitt-

lichen jährlichen Wachstumsrate von 6,6 % (Business Research Company, 2021). Das Wachstum des Sportmarkts wird auch durch die Zahlen für die Vermarktung der Übertragungsrechte der Olympischen Spiele verdeutlicht. Während die Rechte für die Olympischen Sommerspiele in Rom 1960 für «nur» 1,2 Millionen USD verkauft wurden, brachten die Olympischen Sommerspiele in Rio de Janeiro 2016 2,9 Milliarden USD an TV-Rechten ein. Dies entspricht einer jährlichen Wachstumsrate von knapp 19 % (Statista, 2021).

Die Tatsache, dass der Sport zu einem Milliardengeschäft geworden ist, erzählt nicht die ganze Geschichte. Eine wichtige weitere Dimension der Grösse und des Wertes der Sportindustrie ist der Platz, den diese Industrie in der Gesellschaft einnimmt, und die emotionale Wirkung, die sie hervorruft. Sportgrosseereignisse wie die Fussball-Weltmeisterschaft ziehen Milliarden Zuschauer an. Laut Erhebungen haben kumuliert 3,6 Milliarden Menschen und damit etwas weniger als die Hälfte der Weltbevölkerung in Privathaushalten, bei öffentlichen Veranstaltungen oder auf digitalen Plattformen die FIFA Fussball-Weltmeisterschaft in Russland 2018 verfolgt (FIFA, 2018). Weiter widmen Zeitungen dem Sport ganze Breiche, während andere Branchen im Wirtschaftsteil zusammengefasst sind.

2.2. Professionalisierung der Sportorganisationen und Kompetenzen

Die Professionalisierung der Sportorganisationen (Verbände, Vereine und Sportveranstaltungen) wird meist als ein Prozess definiert, bei dem der Amateurstatus durch Rationalisierung, Effizienz und einer projektbezogenen Durchführung von Tätigkeiten aufgehoben wird und nicht über die Entlohnung der Mitarbeitenden (Chantelat, 2001). Die Professionalisierung von Organisationen wird zwar oft als ein Rationalisierungs- und Bürokratisierungsprozess beschrieben, doch sie muss auch als zwingende gesellschaftliche Norm und als Kontrollideologie verstanden werden. Einzelpersonen und Sportorganisationen stehen unter Druck, spezifische Kompetenzen unter Beweis zu stellen, um das Vertrauen ihrer Stakeholder zu erhöhen und ihre Führungs- und Handlungsautonomie zu rechtfertigen und ihr unternehmerisches Denken und Handeln unter Beweis zu stellen.

³Diese Studie beschäftigt sich mit bezahlten Anstellungen. Dabei wird aber nicht vergessen, dass der Sportarbeitsmarkt in der Schweiz, im Gegensatz zu anderen Tätigkeitsbereichen, überwiegend aus Ehrenamtlichen und Freiwilligen besteht, die kaum oder gar nicht bezahlt werden. Diese Gruppe umfasst mehr als 700 000 Personen (sieben Mal so viel wie die bezahlten Angestellten), die mehr als 70 Millionen Arbeitsstunden in die Organisation und Entwicklung des Sports investieren. Der Vereinssport (Clubs und Verbände) beschäftigt rund 335 000 solcher Personen, was 96 % aller Anstellungen in diesem Tätigkeitsbereich ausmacht (Lamprecht, Bürgi, Gebert, & Stamm, 2017). Die im Vereinssport aktiven Personen üben in der Regel also eine andere Haupterwerbstätigkeit aus.

Sportorganisationen – insbesondere nationale und internationale Sportverbände – sind mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Die Kommerzialisierung, die Vermarktung und der Konkurrenzdruck erfordern eine zunehmende Professionalisierung bei der Erbringung von hochwertigen Sportdienstleistungen. Weiter hat die Globalisierung zu einer Erhöhung der teilnehmenden Nationen an Sportanlässen und dadurch zu einer verstärkten Konkurrenz im Leistungssport geführt. Das höhere Bewusstsein für Nachhaltigkeit – um ein weiteres Beispiel zu nennen – zwingt die Organisatoren von Anlässen dazu, jeweils eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, mit der sie die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Folgen des Anlasses sowie dessen Vermächtnis/Legacy am Austragungsort optimieren. Schliesslich zwingen Korruptionsskandale sowie andere Verfehlungen (z. B. Gewalt, Sexismus, Wettbetrug, Doping) die Organisationen zu Reformen und zur Einführung von Massnahmen zur Sicherstellung der Fairness im Sport. Es haben sich aber auch neue Sportdisziplinen und Sportformate (z. B. E-Sport) entwickelt und es wurde eine Zunahme an Sportveranstaltungen vor der Covid-19-Krise beobachtet.

Diese Herausforderungen haben zu einer Professionalisierung der Sportorganisationen geführt. Betroffen davon sind sowohl Tätigkeiten (z. B. Zielsetzung, Evaluation, Controlling), Strukturen und Prozesse (z. B. Zentralisierung, Spezialisierung, Einführung von Wissensmanagement-Systemen) als auch der personellen Bereiche (z. B. Anzahl bezahlter Mitarbeitende, neue Pflichtenhefte) (Nagel, Schlesinger, Bayle, & Giauque, 2015). Die Professionalisierung hat folglich vielschichtige Auswirkungen auf das Personalmanagement und die Funktionsweise der Organisationen, insbesondere auf deren Werte und Ziele, aber auch auf die Zusammensetzung von Verwaltungsräten (VR) und deren Kompetenzen (Nagel, Schlesinger, Bayle, & Giauque, 2015). Weiter führt die Professionalisierung des Sports zu einem erhöhten Bedarf an spezialisierten Kompetenzen (z. B. digitale Kommunikation, Sicherheit, Finanzen) und komplexeren und vielfältigeren Kompetenzen in den drei Bereichen: (Leistungs-)Sport, Administration und Finanzen, Marketing und Entwicklung. Auf der Ebene der Einzelpersonen zeigt sich die Professionalisierung in erhöhten Anforderungen an die zeitliche Verfügbarkeit und die Kompetenzen und dies unabhängig davon, ob es sich um ehrenamtliche oder um bezahlte Mitarbeitende handelt. Die Sportorganisationen, insbesondere die grossen Sportclubs, stützen sich bei der Einführung ihrer Abläufe immer stärker auf unternehmerische Grundsätze (Quirling, Kainz, & Haupt, 2017). Eine mit zahlreichen Herausforderungen konfrontierte Sportorganisation verlangt heute von Sportmanager/innen Reaktivität, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sowie das Vorhandensein von Schlüsselkompetenzen, mit denen

die vielfältigen Erwartungen der verschiedenen Stakeholder erfüllt werden können (Retar, Plevnik, & Kolar, 2013).

2.3. Tätigkeitsbereiche im Schweizer Sport

Die Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sports ist zwar in den letzten 30 Jahren als allgemeine Tendenz wahrnehmbar, trifft aber nicht gleichermassen auf alle Sportorganisationen zu. Die einzelnen Organisationen, Sportarten und -disziplinen folgen diesem Trend unterschiedlich engagiert und schnell, in Abhängigkeit von individuellen Faktoren (z. B. Leadership, strategische Führung), organisatorischen Faktoren (z. B. Organisationskultur) und systemischen Faktoren (z. B. Interesse der Konsumentinnen und Konsumenten für den Sport). Analog zur Struktur einer Volkswirtschaft (Primär-, Sekundär- und Tertiärsektor) kann auch der Sport in verschiedene Tätigkeitsbereiche unterteilt werden, die nach strategischen Grundsätzen bzw. allgemeinen Zielen, wirtschaftlichen Tätigkeiten oder Funktionen definiert sind. In ihrer umfassenden Analyse des Schweizer Sportsystems zeigen Kempf & Lichtsteiner (2015) auf, dass die Funktionsweise und die Struktur des Sportsystems nach unterschiedlichen Grundsätzen und Zwecken beschrieben werden kann. Dabei wurden 3 Sektoren mit 26 Organisationstypen identifiziert:

- Der Marktsektor folgt privatwirtschaftlichen Grundsätzen: Organisationen bieten Güter und Dienstleistungen gegen Geld an. Dazu gehören beispielsweise Hersteller und Händler von Sportartikeln oder Anbieter von sportbezogenen Dienstleistungen wie Infront Sports & Media oder PwC Sports Business Advisory.
- Der Dritte Sektor ist der private Nonprofit-Bereich, in dem Organisationen kostenlos oder gegen wenig Geld Dienstleistungen anbieten. Die Leistungen müssen immer dem Organisationszweck entsprechen. Dazu gehören beispielsweise nationale Sportverbände und Sportvereine oder Swiss Olympic, welcher der Dachverband des Schweizer Sports und das Nationale Olympische Komitee ist.
- Der staatliche Sektor ist der öffentlich-rechtliche Bereich und umfasst Akteure wie das Bundesamt für Sport (BASPO) und die zahlreichen Sportämter der Kantone und Gemeinden, die den Sportorganisationen der beiden anderen Sektoren Infrastruktur und unterschiedliche Leistungen zur Verfügung stellen.

Die Durchlässigkeit und der hybride Charakter dieser drei Sektoren zeigt sich beispielsweise in ihrer rechtlichen Beschaffenheit. Die Rechts- oder Organisationsform kann die gleiche sein, auch wenn die Organisationen jedes Sektors einen anderen Zweck verfolgen. Als Beispiel könne Organisatoren von Sportevents sowie Amateur- und Profivereine die Rechtsform eines Vereins nach Art. 60 ff. des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (ZGB), einer Ge-

sellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder einer Aktiengesellschaft (AG) haben. Diese Segmentierung nach strategischen Grundsätzen entspricht auch dem Ansatz von Lamprecht, Fischer, & Stamm (2012), die vor dem Hintergrund der fortschreitenden Differenzierung des Schweizer Sportsystems versucht haben, die Aktivitäten der Sportvereine in der Schweiz in einen Zusammenhang zu stellen und zu definieren. Für die Autorinnen und Autoren darf das Schweizer Sportsystem nicht als homogene Realität gesehen werden, sondern vielmehr als Aggregat aus mehreren voneinander abhängigen Modellen, die insbesondere den Mediensport, den Leistungssport, den Alternativsport, den Freizeitsport und den instrumentellen Sport umfassen. Jedes dieser Modelle umfasst bestimmte Sportarten und -angebote, die spezifische Werte und Zwecke aufweisen. So umfasst beispielsweise das Modell «Instrumenteller Sport» Angebote aus den Bereichen Gesundheit und Sportförderung, während der «Freizeitsport» den Sport umfasst, der aus Spass ausgeübt wird oder eine gesellschaftliche Funktion hat.

Gestützt auf den Resultaten einer Erhebung mit über 1000 Absolvent/innen von sieben Sportstudiengängen⁴ hat die Studie «BASIS»⁵ (Nagel, Schlesinger, & Studer, 2011) den Sportarbeitsmarkt grob segmentiert und dabei drei Berufsfelder identifiziert: den Schulsport, den ausserschulischen Sport und das Sportumfeld. Diese drei Felder können wiederum in 28 Unterbereiche unterteilt werden: 4 für den Schulsport, 11 für den ausserschulischen Sport und 13 für das Sportumfeld. Zu den beiden letzteren gehören insbesondere Selbstständige, Hochschulen, Sportdienstleister und Marketingagenturen. Mehr als die Hälfte der befragten Personen arbeiten im Schulsport (58,3%). Von den im ausserschulischen Sport tätigen Absolvent/innen sind ein Viertel (24,9%) an einer Hochschule tätig und ein Sechstel (16,2%) in einer Vereinsstruktur. Mehr als die Hälfte der im Sportumfeld Tätigen arbeiten in den Unterbereichen Wissenschaft und Technik (25,7%) sowie Lehre (27,3%). Diese Studie bietet auch eine Klassifizierung der typischen Anstellungen im Sportmarkt. Im Bereich des Schulsports sind beispielsweise die Lehrpersonen auf verschiedenen Stufen zu finden, die in einigen Kantonen spezifische Funktionen haben (z. B. Lehrerin oder Lehrer für die Primarstufe). Im Sportumfeld nennen die Autoren IT-Manager, Psychologen und wissenschaftliche Mitarbeitende als mögliche Berufe.

Die Analyse von Nagel, Schlesinger, & Studer (2011) greift die Erkenntnisse von Ursprung & Matter (2005) auf, die eine umfassende Analyse des Sportarbeitsmarktes anhand von 19 Berufsfeldern entwickelt haben. Diese werden anhand von verschiedenen Kriterien wie die Anforderungen, mögliche Arbeitsorte, die Anstellungsbedingungen, die Ausbildung, die Gehälter oder die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten segmentiert. Die Beschreibung der Elemente geschieht über verschiedene Ansätze, wie z. B. demjenigen der Arbeitsstelle (z. B. Lehrerin oder Lehrer für rhythmische Sportgymnastik, Sportlehrerin oder -lehrer, Trainerin oder Trainer im Leistungssport oder Personal Trainer), der Organisation (z. B. Sportverein oder Sportverband) oder der Tätigkeitsbereiche (z. B. Sporttourismus, Sportjournalismus oder Sport und Gesundheit).

Das Bundesamt für Statistik (BFS) hat über die NOGA oder die neuere Schweizer Berufsnomenklatur CH-ISCO-19 (Office fédéral de la Statistique, 2020), welche zehn Hauptgruppen (einschliesslich militärischer Berufe) unterscheidet, eine manuelle Analyse durchgeführt, die es ermöglicht, sportbezogene Berufe in vier Grundgruppen zu unterteilen (siehe Tabelle 1)⁶.

Tabelle 1: Sportbezogene Berufe gemäss CH-ISCO-19

Nomenklatur	Berufe
Stammgruppe 1431	Führungskräfte in der Erbringung von Dienstleistungen im Bereich Sport, Erholung und Kultur
Stammgruppe 3420	Fachkräfte im Bereich Sport und Fitness, onA ⁷
Stammgruppe 3421	Athleten und Berufssportler
Stammgruppe 3422	Sporttrainer und Sportfunktionäre

Quelle: Autorinnen und Autoren auf der Grundlage des Office fédéral de la Statistique (2020)

Die BFS-Daten bilden eine der statistischen Grundlagen für die vom BASPO in Auftrag gegebenen Längsschnittstudien über die wirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz. Die seit Mitte der 2000er Jahre durchgeführten Studien zielen in erster Linie darauf ab, die Merkmale der Sportwirtschaft durch ihren Beitrag zum BIP und ihre Wertschöpfung (in Form von Umsatz) im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen zu beschreiben sowie die Arbeitsstellen im Sport nach ihrem jeweiligen Beitrag zu erfassen und abzubilden.

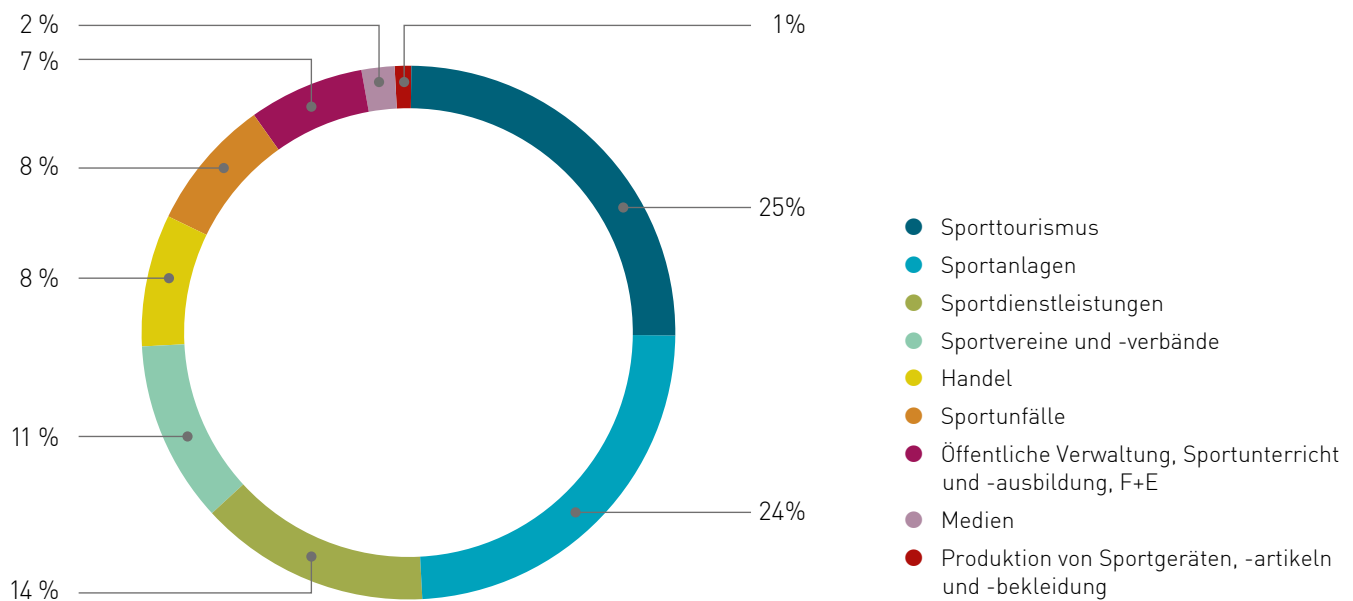
⁴ Fünf Universitäten, eine eidgenössische technische Hochschule und eine Fachhochschule.

⁵ «Beziehungsgestaltung, Autonomie und Soziale Eingebundenheit in der Schule».

⁶ Manuelle Analyse ausgeführt am 14. Februar 2020 auf Grundlage des Suchbegriffs «Sport» im Excel-Export der Nomenklatur. Die Stammgruppenkategorien 3420, 3421, 3422 sind der Gruppe 342 «Fachkräfte im Bereich Sport und Fitness» untergeordnet. Die Stammgruppe 3423 «Trainer und Betreuer im Bereich Fitness und Erholung» ist folglich ausgeschlossen.

⁷ Ohne nähere Angabe.

Abbildung 1: Die neun Tätigkeitsbereiche im Schweizer Sport gemäss Hoff et al. (2017)

Arbeitsstellen – Anteil an der Gesamtzahl der Arbeitsstellen in der Schweiz: 2,4%

Quelle: Übernommen von Hoff, Schwehr, Hellmüller, Clausen, & Nathani (2017)

Die jüngste Studie von Hoff, Schwehr, Hellmüller, Clausen, & Nathani (2017) erfasst 97 900 Vollzeitäquivalente (VZÄ) – was 2,4% des gesamten Arbeitsmarktes entspricht –, die ungleichmässig auf neun Tätigkeitsbereiche mit über 30 Teilbereichen aufgeteilt sind (Abbildung 1). Dabei machen der Sporttourismus und die Sportanlagen mit 25% bzw. 24% zusammen fast die Hälfte aller Anstellungen aus (49%), während die Produktion von Sportgeräten, -artikeln und -bekleidung lediglich 1% beträgt. Der Nonprofit-Bereich bestehend aus Sportvereinen und -verbänden, einschliesslich internationaler Sportorganisationen, zählt rund 11 000 Stellen in zahlreichen Funktionen. Diese Studie bietet derzeit den detailliertesten Ausblick für den Sportarbeitsmarkt in der Schweiz und stellt eine solide Grundlage für unsere Analyse dar.

2.4. Arbeitsstellen im Sportmanagement

Während das Ausbildungsangebot im Sportmanagement stetig wächst, sind die Zugangsbedingungen und Merkmale einer Beschäftigung in diesem Bereich noch weitgehend unerforscht. Im Gegensatz zu den Trainer/innen, deren Beruf das Resultat einer gezielten Berufsausbildung ist, können die Absolvent/innen von Sportmanagement-Ausbildungen weder auf eine Anstellung als «Sportmanagerin bzw. Sportmanager» hoffen, noch dies als ihren Beruf bezeichnen. Während regelmässig Stellen für Sportkoordinatorinnen und -koordinatoren auf Gemeindeebene ausgeschrieben werden, gibt es keine Stelleninserate, in denen spezifisch nach Sportmanager/innen gesucht wird. Die Sportmanagerin und der Sportmanager existieren auch aus statistischer Sicht nicht. Sie werden weder in der Allgemeinen Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA) noch in der *International Standard Classification of Occupations* (ISCO) aufgeführt. Dennoch werden Sportmanager/innen in den Medien und in der Vorstellung der Allgemeinheit gerne mit prestigeträchtigen Funktionen in Verbindung gebracht:

Zum Beispiel als Präsident/in, Geschäftsführer/in oder Sportchef/in eines Verbands. Aber auch anerkannte Berufe wie zertifizierte Spieleragent/innen oder diplomierte Trainer/innen in einem Profi-Verein werden damit assoziiert (insbesondere im angelsächsischen Raum oder in Frankreich). In der Regel werden Sportmanager/innen dafür anerkannt ihre Organisationen zu leiten respektive die Mannschaft zum Erfolg zu führen. Es kommt auch vor, dass Sportmanager/innen in nicht-sportspezifischen Funktionen (z. B. als Marketingmanager) in Sportorganisationen engagiert sind.

Bis zum heutigen Tag gibt es keinen Konsens über die Konturen und den Inhalt des Arbeitsmarkts für Sportmanagement in der Schweiz. Nach dem derzeitigen Stand der Forschung könnte das Sportmanagement als eigenständiger Arbeitsmarkt mit besonderen Merkmalen aufgefasst werden. Dies würde es erlauben, den Sportmanagement-Arbeitsmarkt mit anderen Märkten (z. B. jenem der Gesundheit oder der Kultur) zu vergleichen, aufgrund seiner Interdisziplinarität mit allen Anstellungen in der Sportökonomie zusammenzufassen oder auch nur als ein Fragment der Sportökonomie für Anstellungen darzustellen, die laut der Literatur mit ihm in Verbindung stehen (z. B. Agenturen für Sportmarketing oder -anlässe). Da die Definition und Segmentierung der Arbeitsstellen oder der Tätigkeitsbereiche jedoch von verschiedenen Methoden und Analysen abhängt, stellt die Aufgabe, dem Sportmanagement Eigenständigkeit zu verleihen, eine Herausforderung dar.

Verschiedene europäische Studien, insbesondere unter dem Dach des *European Observatoire for Sport and Employment* (EOSE), scheinen dem Sportmanagement durch den Zusammenschluss von Aufgaben oder dem Management zugehörigen Funktionen sowie durch spezifische Umge-

bungen für dessen Ausübung einige Besonderheiten zuzuschreiben. Diese ab Ende der 1990er-Jahre durchgeführten Studien sollen einen europäischen Referenzrahmen für die Entwicklung eines Berufsfelds für das Sportmanagement schaffen, insbesondere auf der Grundlage von Standards und der Klassifizierung von Berufstypen. Bereits 1997 versuchten Collier & Le Roux (1997) das Berufsfeld zu standardisieren, indem sie drei Kategorien von Einsatzgebieten für Sportmanager/innen definierten, die mit der Analyse von Kempf & Lichtsteiner (2015) identisch sind: den öffentlichen Sektor, den privaten Nonprofit-Bereich und den privaten profit-orientierten Bereich. Die Art des Umfelds bestimmt dann fünf Kategorien von allgemeinen Managerfunktionen: einer Bildungsinstitution, einer Sportanlage (Aussen- oder Hallenanlage), einer nationalen Sportorganisation, eines Sportvereins und einer (anderen) Sportdienstleistungsorganisation. Jede Funktion wird dann in mehrere Ebenen unterteilt, je nach Komplexität und Spezialisierungsgrad der Stelle (d.h. in einer hierarchischen Logik) und führt zu spezifischen Arbeitsstellen, die in den verschiedenen untersuchten europäischen Ländern existieren (oder auch nicht), wie beispielsweise Skigebiet-Direktor/in oder technische Leiterin bzw. technischer Leiter eines Sportverbands. Mehrere Jahre später, im Jahr 2006, wurde im Rahmen des *Aligning a European Higher Education Structure In Sport Science* (AEHESIS)-Projekts eine Methode zur Analyse und zum Vergleich von Ausbildungsprogrammen entwickelt, um die Arbeitsstellen im Sport transparenter zu machen. Gemäss AEHESIS sind die wichtigsten Arbeitgebenden im Sportmanagement lokale Behörden, Sportvereine und -verbände, Sportämter, das Gesundheitswesen, die Medien, Sponsoren, Ausrüster sowie Privatunternehmen. Die europäische Studie NASME gilt heute als Referenz in diesem Bereich und wurde in mehreren europäischen Ländern umgesetzt. Es werden vier Sektoren von der Studie vorgeschlagen: professionelle Sportvereine, Nonprofit-Sportorganisationen, öffentlicher Sektor und privater Sektor (Wolfahrt & Adam, 2019).

Mitte der 2000er-Jahre in Deutschland auf nationaler Ebene durchgeführte Studien versuchten ebenfalls, «die Sportmanagerin» respektive «den Sportmanager» greifbarer zu machen, konzentrierten sich aber mehr auf sportmanagementbezogene Berufsfelder oder Tätigkeitsbereiche, wie Sportverbände und -vereine, Sportartikelindustrie oder Tourismus (Packheiser, 2015), als auf spezifische Arbeitsstellen. Stark verfolgt wird dieser gruppenbezogene, sektorale Ansatz übrigens auch in den Studien zu den Kompetenzen, über die Sportmanager/innen verfügen müssen, um ihren Beruf ausüben zu können

(Fahrner & Schüttoff, 2019). Auf Schweizer Ebene gelang es Ursprung & Matter (2005) ebenfalls, erste Umrissse eines potenziellen Berufsfelds des Sportmanagements aufzuzeigen, indem sie gewisse besondere Merkmale herauskristallisierten. Ihre Analyse stützt sich hauptsächlich auf die Unterscheidung zwischen gemeinnützigen Organisationen und kommerziellen Anbietern und schlägt drei Kategorien vor: Sportvereine, Verbände und Verwaltung; Fitness- und Freizeitzentren, Sporttourismusanbieter, Sportmarketingagenturen (einschliesslich Eventmanagement, Unternehmensberatung) und Marketing-/Sponsoringabteilungen von Unternehmen; Athletenmanagement (persönliche Unterstützung von Athleten, Netzwerkpflege, Karriereplanung, Finanz- und Steuerberatung, Abschluss von Werbeverträgen, Organisation von Arbeitszeiten und Reisen). Ursprung und Matter ordnen Sportmanagement und -marketing demselben Berufsfeld zu und betrachten Sportmanager/innen als klassische Dienstleister, die den Kunden in den Mittelpunkt stellen. Dieses Feld umfasst Organisationen, die im Bereich der Sportveranstaltungen und des Sportmarketings tätig sind (z. B. Infront Sports & Media). Obwohl die Schwierigkeit der Abgrenzung dieses Feldes anerkannt und darauf hingewiesen wird, dass die Akteure, die es bilden (d.h. die Sportmanager/innen), in mehreren Berufsfeldern anzutreffen sein können, schliessen die Ergebnisse der Studie von Ursprung und Matter Sportmanager/innen potenziell aus bestimmten Feldern wie dem des Sporttourismus, der öffentlichen Verwaltung oder der Sportvereine aus. Sie machen jedoch darauf aufmerksam, dass letztlich jede Person eine Aufgabe oder Aktivität managen, leiten oder verwalten muss (was zu den Kernfunktionen des Sportmanagements gehört) und daher potenziell mit Sportmanager/innen gleichgesetzt werden kann. Mit anderen Worten kann bei dieser breiten Auffassung beispielsweise auch ein Trainer, der ein Team führt, oder eine Turnlehrerin, die Schüler/innen betreut, als Sportmanager/in bezeichnet werden.

Die Hauptherausforderungen stellen sich gemäss der Literaturanalyse folglich in der Gültigkeit und Fähigkeit der Studien, spezifische Arbeitsstellen in einem grösseren Umfeld zu isolieren. Die Beschäftigung von Sportmanager/innen ist heute ein vager

Begriff, der auf der Wahrnehmung von Tätigkeiten innerhalb einer Sportorganisation im weiteren Sinn beruht. Die Nichtexistenz eines Berufes oder eines Berufsfeldes wirft die Frage auf, wie man sich dem Feld nähern kann. Das Identifizieren der Tätigkeits-

bereiche des Sportmanagements bzw. der Sportmanager/innen geht somit einher mit der Wahl des Ansatzes und der Methode, den Beruf greifbar zu machen und eine Bedeutung zu verleihen.

«[Profi-]Athletinnen und Athleten sind kleine KMU, die Sportmanagementkompetenzen erfordern.»

(Fokusgruppe)

Abbildung 2: Analysemodell der Tätigkeitsbereiche im Sportmanagement

Das Modell zur Analyse des Arbeitsmarktes im Sportmanagement

Profi-Athlet/innen und -Sportler/innen
mit Einzelunternehmen

Vereinssport

Freelancer/innen in der Förderung
sportlicher Aktivität

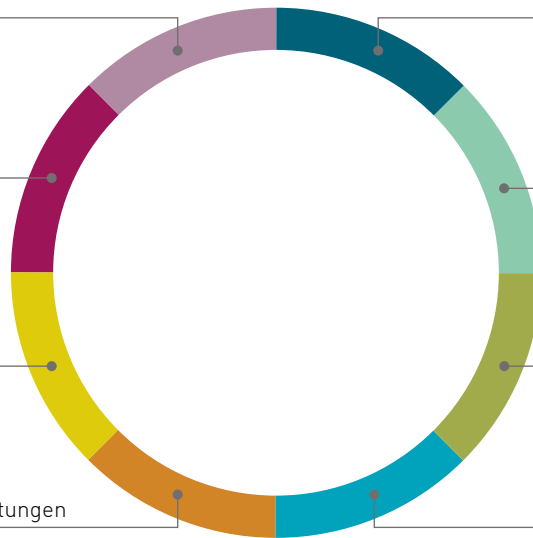
Profisport

Sporthandel

Öffentlicher Sektor

Anbieter von Sportartikel und -dienstleistungen

Sportanlagen



Tätigkeitsbereiche und Zweck	Teilbereiche	Mögliche Organisationen
1 Vereinssport (gemeinnütziger Zweck)	– Internationale Sportverbände – Nationale und regionale Sportverbände – Sportvereine – Organisatoren von Vereinssportanlässen – Spezialisierte Organisationen	Internationales Olympisches Komitee, Weltfussballverband FIFA, Swiss Basketball oder Association Cantonale Genevoise de Basketball, Swiss Olympic, Bieler Lauf-tage, Schweizer Sporthilfe.
2 Profisport (gemeinnütziger oder gewinn-orientierter Zweck)	– Pofi-Ligen – Profisportvereine – Organisatoren von Profisportanlässen	Swiss Football League, FC Basel, Swiss Top Sport.
3 Öffentlicher Sektor (öffentlicher Zweck)	– Sportdienstleister – Hochschulsportorganisationen – Sportbezogene Forschungs- und Ent-wicklungstätigkeiten an Hochschulen	Amt für Sport des Kantons Zug, Sportamt der Stadt Lausanne, Universitätssport Bern, Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen.
4 Sportanlagen (gemeinnütziger oder gewinn-orientierter Zweck)	– Sportanlagen – Sporthallen und Fitnesscenter – Trainings- und Leistungszentren – Skigebiete und Seilbahnen	Vaudoise aréna, Tissot Arena, Activ Fitness, OYM, Motion Lab.
5 Anbieter von Sportartikel und -dienstleistungen (gewinnorientierter Zweck)	– Hersteller von Sportartikel – Erbringer von Sportdienstleistungen	On Running, Sponser, Infront Sports & Media, PwC Sports Business Advisory.
6 Sporthandel (gewinnorientierter Zweck)	– Einzelhandel mit Sportartikeln im engeren Sinne – Andere sportbezogene Güter	SportXX, Ochsner Sport, Tandem.
7 Freelancer/innen in der Förderung sportlicher Aktivität (gewinnorientierter Zweck)	– Trainer/innen im Leistungssport – Sportlehrer/innen und -coaches	
8 Profi-Athlet/innen und -Sportler/innen mit Einzelunternehmen (gewinnorientierter Zweck)		

Quelle: Autorinnen und Autoren auf der Grundlage von Hoff, Schwehr, Hellmüller, Clausen, & Nathani (2017).

Ausgehend von diesem Grundsatz wird in dieser Studie ein explorativer und qualitativer Ansatz verfolgt. Auf der Grundlage einer umfassenden Literaturanalyse führt sie, basierend auf den Arbeiten von Hoff, Schwehr, Hellmüller, Clausen, & Nathani (2017) sowie Kempf & Lichtsteiner (2015), zu einem ersten provisorischen theoretischen Modell zu den Tätigkeits- und Teilbereichen. Sämtliche Elemente dieses Modells wurden in einem Validierungsworkshop anhand einer Reihe von offenen Fragen analysiert. Das Modell und die Ergebnisse wurden anschliessend mit Hilfe einer Fokusgruppe, bestehend aus mehreren Verantwortlichen des Verbands Swiss Sport Managers, mit elf Fragen verfeinert, wobei insbesondere eine praktische Perspektive eingenommen wurde. Die Ergebnisse dieser halbstrukturierten Interviews mit den Expert/innen, die NOGA (2008) sowie der Beschluss des Bundesrats zur Finanzierung von Sportorganisationen im Rahmen der COVID-19-Pandemie, insbesondere für Sportler/innen (Office fédéral des Assurances Sociales, 2020), stellten ebenfalls eine nützliche Informationsquelle für die Ausarbeitung des definitiven Modells mit acht Tätigkeitsbereichen und 21 Teilbereichen dar (siehe Abbildung 2). Dabei werden der Zweck jedes Sektors und Beispiele von Organisationen vorgestellt.

2.5. Kompetenzen im Sportmanagement

Die Ansätze zur Definition des Kompetenzbegriffs sind sehr breit angelegt und hängen stark vom wissenschaftlichen Untersuchungsgebiet ab (Betriebswirtschaft, Linguistik, Pädagogik, Psychologie usw.). Der Begriff wird oft mit verwandten, subjektiven und nicht beobachtbaren Begriffen in Verbindung gebracht oder ihnen gegenübergestellt (Petry, Froberg, & Madella, 2006), wie beispielsweise Können, Wissen, Qualifikationen, Fähigkeiten, Attribute oder Fertigkeiten. Diese Feststellung gilt auch für andere Sprachen. EOSE (2018) definiert Kompetenz beispielsweise als das, was Menschen können und nicht nur als das, was sie wissen und kennen. Jamieson (1987) spricht von «a composite skill or combination of skills that best define a core of interrelated actions». Apitzsch (2016) wiederum unterscheidet zwischen Kompetenz und Qualifikation, wobei Kompetenz auf eine Bereitschaft zur Erbringung einer Leistung und Qualifikation stärker auf eine konkrete Situation ausgerichtet ist. Dies geht auch aus der Definition hervor, die der Europäische Qualifikationsrahmen (EQR) und die Europäische Klassifikation für Fähigkeiten, Kompetenzen, Qualifikationen und Berufe (ESCO) vorschlagen: «die erwiesene Fähigkeit, Kenntnisse, Fertigkeiten sowie Selbst-, Sozial- und/oder Methodenkompetenzen beim Arbeiten oder Lernen im Rahmen der beruflichen und persönlichen Entwicklung einzusetzen» (Commission européenne, 2019).

Der Erwerb von Kompetenzen ebnet den Weg für Beschäftigungsfähigkeit und Wohlstand (Commission européenne, 2019). Die Individuen erwerben ihre Kom-

petenzen im Laufe ihres Lebens (z. B. primäre und sekundäre Sozialisation). Diese Kompetenzen sind ein Vektor für die Positionierung, Wettbewerbsfähigkeit, Innovation und das Wachstum und somit von hoher strategischer Bedeutung für die nationale, europäische und internationale Beschäftigungspolitik. Deren Herausforderung besteht in der Identifizierung der berufsspezifischen Kompetenzen, ihrer hierarchischen Strukturierung und der Prüfung auf ihre Relevanz (Commission européenne, 2019). Dieser instrumentelle Ansatz hat zu zahlreichen Analysen über die Schlüsselkompetenzen geführt, die ein Individuum besitzen muss, um die ihm übertragenen Aufgaben zu erfüllen. Analysen die zu Debatten zur Universalität, Unveränderlichkeit und Übertragbarkeit dieser Kompetenzen angeregt haben. Eines der zentralen Anliegen der Forschung von Kompetenzen im Sportmanagement liegt in der Erstellung von Kategorien und in der Identifizierung ihrer Schlüsselkompetenzen.

Jede Arbeitsstelle in einer Sportorganisation erfordert spezifische Kompetenzen. Diese bilden ein Schlüsselement und ermöglichen ein wirksames und effizientes Management einer Organisation sowohl aus Sicht der Arbeitnehmenden (Anwendung der Kompetenzen) als auch der Arbeitgebenden (Entwicklung der Kompetenzen). Die Kompetenzen können in verschiedene Kategorien, Typologien, Gruppen oder Tätigkeitsbereiche eingeteilt werden. Apitzsch (2016) unterscheidet zum Beispiel vier allgemeine Gruppen: Fach- und Methodenkompetenzen, personale Kompetenzen, sozial-kommunikative Kompetenzen, Aktivitäts- und Handlungskompetenzen. Petry, Froberg, & Madella (2006) wiederum unterscheiden zwischen Kernkompetenzen und Spezialkompetenzen, während Wolfahrt & Adam (2019) eine eher zukunftsorientierte Perspektive einnehmen, indem sie auch zwischen aktuellen und zukünftigen Kompetenzen unterscheiden. Horsch & Schütte (2003) zeigen beispielsweise auf, dass bezahlte Manager/innen von Sportvereinen und nationalen Sportverbänden in Deutschland über 25 Kompetenzen verfügen müssen zur Ausübung ihrer Tätigkeit, die in sieben Teilbereiche unterteilt werden können, wie beispielsweise Sportanlagenmanagement, Sportwissenschaften oder Informationstechnologie. Die Bedeutung der Kompetenzen variiert je nach Funktion, doch die Analyse zeigt auf, dass Öffentlichkeitsarbeit, Personalmanagement und Kenntnisse des Sports grundlegend sind. Die Analyse bestätigt auch die in der Literatur weitverbreitete Vorstellung, dass eine umfassende Palette an Kompetenzen notwendig ist. Retar, Plevnik, & Kolar (2013) unterscheiden in ihrer Kompetenzanalyse von Sportmanager/innen in Slowenien zwei Kompetenzgruppen (Fach- und allgemeine Kompetenzen) sowie drei Untergruppen (Motivation, Know-how und persönliche Eigenschaften, Expertenwissen). Dabei heben sie insbesondere die Bedeutung der Zusammenarbeit mit anderen, die Umsetzung von Wis-

sen in die Praxis und das Schaffen einer positiven Arbeitsumgebung hervor. Schliesslich hat NASME gezeigt, dass mündliche Kommunikation, Teamgeist und Flexibilität zu den sieben (von insgesamt 72) Schlüsselkompetenzen gehören, die in den vier Tätigkeitsbereichen zu finden sind, welche im Rahmen der Studie analysiert wurden.

Ausgehend von der Feststellung, dass es keine Literatur oder analytischen Ansatz gibt, die uns direkt ermöglicht, Arbeitsstellen des Sportmanagements in der

Schweiz zu analysieren, wird für die vorliegende Studie eine Liste von Kompetenzen vorgeschlagen, die auf dem Ansatz von Apitzsch (2016) basiert, welcher eine vergleichende Literaturanalyse ausgewählter Publikationen zu den Kompetenzen im Sportmanagement durchgeführt hat. Im Rahmen dieser Arbeit wurden die Kompetenzen basierend auf acht auf Französisch, Englisch und Deutsch veröffentlichten Dokumenten ermittelt und in Tabelle 2 zusammengetragen. Insgesamt wurden 288 Kompetenzen erhoben. Die definitive Liste umfasst folgende 42 Kompetenzen:

Tabelle 2: Liste der 42 identifizierten Kompetenzen im Sportmanagement

Problemlösungs-orientierung	Fähigkeit, in einem multikulturellen Umfeld zu arbeiten	Integrations-kompetenz	Verpflichtung zu ethischem Handeln	Interesse an den neuesten Entwicklungen im Sport	Personal-management
Fähigkeit zu Kritik und Selbstkritik	Fähigkeit, in einem VUCA-Umfeld zu arbeiten	Digitale Kompetenz	Unternehmerisches Denken	Leadership	Sportanlagen-management
Analytisches Denken	Fähigkeit, in einem interdisziplinären Team zu arbeiten	Kenntnisse zum Thema Sport und Gesellschaft	Erfahrung im Breitensport	Customer Relationship Management	Marketing
Fähigkeit, theoretisches Wissen in der Praxis anzuwenden	Teamfähigkeit	Fremdsprachenkenntnisse	Erfahrung im Leistungssport	Change-management	Organisatorische Fähigkeiten
Lernfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit	Kenntnisse über die verschiedenen Berufe im Sport	Flexibilität	Krisenmanagement	Planerische Fähigkeiten
Entscheidungsfähigkeit	Forschungskompetenz	Kreativität	Finanzmanagement	Risikomanagement	Strategische Planung und Entwicklung
Projektplanung und -management	Networking	Resilienz	Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen	Professionelle Nutzung der sozialen Medien/ Plattformen	Erfolgswille/ Zielstrebigkeit

Quelle: Autorinnen und Autoren

3. Wichtigkeit der Kompetenzen im Sportmanagement

Um die Kompetenzen im Sportmanagement in der Schweiz beurteilen zu können, haben wir uns für eine Analyse der Wichtigkeit der einzelnen Kompetenzen entschieden und zu diesem Zweck eine Umfrage bei den drei Zielgruppen Arbeitgebende, Studierende und Absolvent/innen durchgeführt, sodass sowohl die Seite der Arbeitgebenden als auch jene der Arbeitssuchenden repräsentiert ist. Vor diesem Hintergrund haben wir eine Wichtigkeitsskala mit fünf Stufen von 1 bis 5 («Überhaupt nicht wichtig» bis «Schlüsselkompetenz») erarbeitet. Die Skala schliesst mit «N/A» («Ich weiss nicht») ab. Die befragten Personen wurden gebeten, jeweils einen Wert auf dieser Skala anzugeben. Die Analyseergebnisse stützen sich auf eine deskriptive Statistik, in der die Unterschiede zwischen dem Mittelwert, dem Median und den Standardabweichungen der angegebenen Werte verglichen werden. Diese Wichtigkeitsskala wurde sowohl bei den halbstrukturierten Interviews mit den Arbeitgebenden als auch beim Fragebogen für die Studierenden und Absolvent/innen verwendet. Um die Qualität der Antworten zu erhöhen, wurden die Arbeitgebenden zusätzlich gebeten, die Zuweisung ihres Werts zu begründen. Zudem haben wir uns entschieden, die Analyse durch gezielte Fragen zur Wichtigkeit der Schlüsselkompetenzen in der Zukunft, zur Rolle der Innovation bei der Entwicklung von Kompetenzen und zu den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie zu ergänzen. Die Auswertung der Antworten erfolgte mittels der Software zur qualitativen Datenanalyse MAXQDA, mit der Schlüsselwörter zu Codes kategorisiert und eine Häufigkeitsanalyse durchgeführt wurden.

3.1. Sicht der Arbeitgebenden

Dieser Abschnitt stützt sich auf die Durchführung der halbstrukturierten Interviews. Für jeden der acht Tätigkeitsbereiche des Sportmanagements wurden Organisationen und Funktionen ausgewählt (z. B. Leiter/in einer Profi-Liga). Soweit möglich wurden Personen mit Führungspositionen priorisiert. Insgesamt wurden 68 Personen kontaktiert, 50 Interviews durchgeführt (Rücklaufquote von 73%) von denen nach der Validierung 48 für die Analyse verwendet wurden. Die Interviews fanden zwischen Juli und Oktober 2020 überwiegend auf Deutsch (77%) und aufgrund der COVID-19-Pandemie per Videokonferenz statt. Sie dauerten durchschnittlich 57 Minuten und wurden wortgetreu transkribiert. Die Resultate wurden anschliessend manuell analysiert.

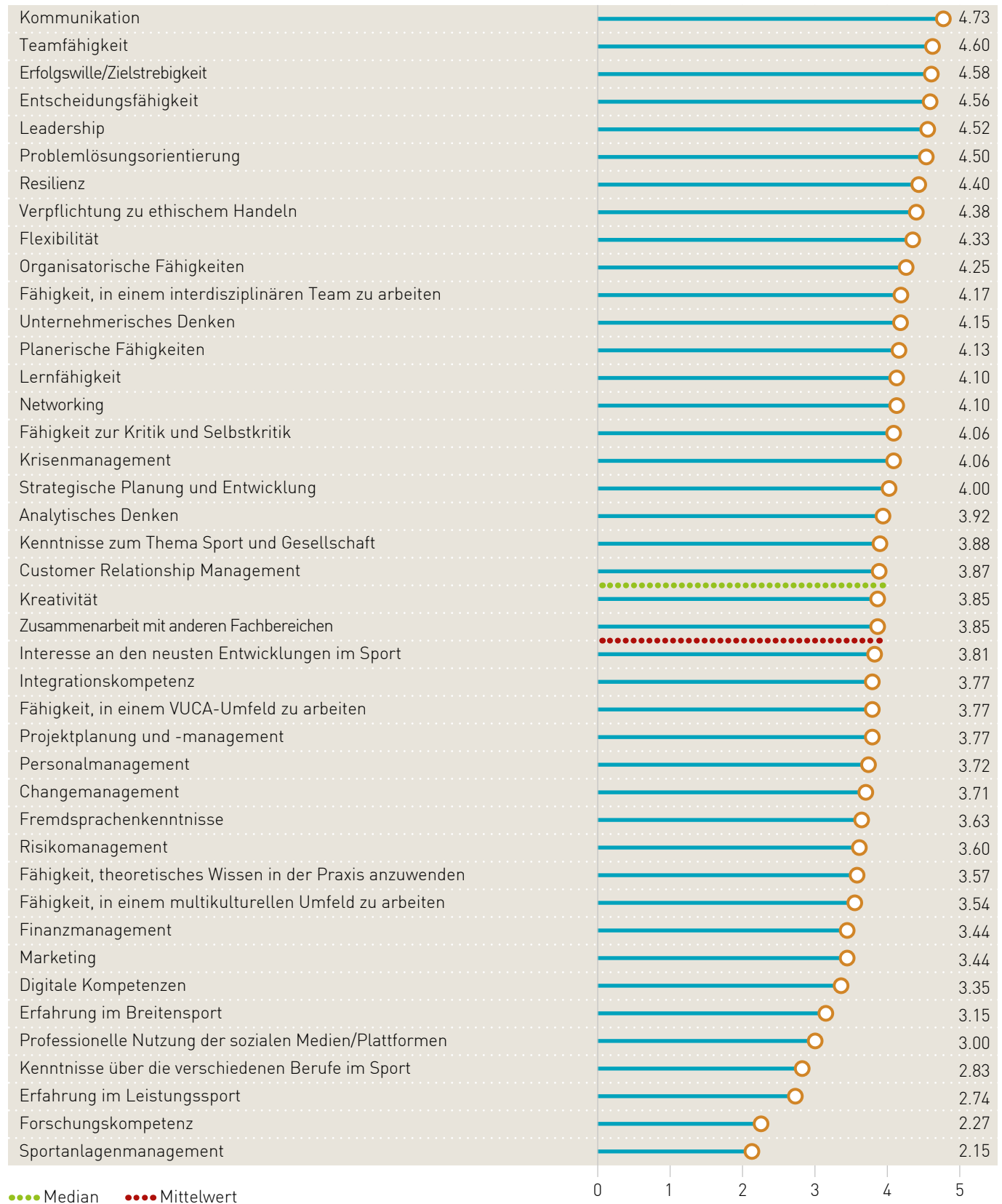
3.1.1. Wichtigkeit der Kompetenzen

Die vorgängig erwähnten 42 Kriterien wurden in den 48 Interviews abgefragt und somit wurden 2016 Analyseeinheiten generiert. Durch die Aggregation dieser Analyseeinheiten erhalten wir einen gewichteten Mittelwert von 3,82. Dies lässt den Schluss zu, dass die identifizierten Kompetenzen für den Arbeitsmarkt im Sportmanagement tendenziell sehr wichtig sind, ohne jedoch Anspruch auf Gültigkeit unseres Modells zu erheben. Diese Interpretation wird auch durch die Tatsache verstärkt, dass nur vier Kompetenzen unterhalb der Stufe 3 bewertet wurden. Darunter befinden sich beispielsweise, das *Sportanlagenmanagement* und die *Forschungskompetenz*, die sich durch ein hohes Mass an Bereichsabhängigkeit respektive Fachkompetenz abheben. Die erzielten Werte wären potenziell höher, wenn der Bereich der Sportanlagen und der Teilbereich der sportbezogenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten

an Hochschulen isoliert und genauer untersucht

würden. In der untenstehenden Abbildung 3 wird die Wichtigkeit der einzelnen Kompetenzen aus Sicht der Arbeitgebenden aufgezeigt. Es fällt auf, dass 23 Kompetenzen über dem gewichteten Mittelwert

Abbildung 3: Wichtigkeit der Kompetenzen aus Sicht der Arbeitgebenden



Quelle: Autorinnen und Autoren

(rote Linie) und 19 darunter liegen. Weiter liegt der Median bei 3,86 (grüne Linie) und die Standardabweichung bei 0,59.

Betrachtet man die Kompetenzen einzeln, findet man die *Kommunikationsfähigkeit* mit einem Mittelwert von 4,73 auf dem ersten Platz. 35 der 48 Expert/innen nannten die Kommunikationsfähigkeit eine Schlüsselkompetenz, die restlichen Interviewpartner attestierten ihr mit der Note 4 eine sehr hohe Wichtigkeit. Während den Gesprächen wurde der Begriff unterschiedlich interpretiert.

«Es ist wichtig, eine gute Kommunikationsform zu pflegen.» (Interview 34)

Die Kommunikation kann dabei intern oder extern, mündlich oder schriftlich sowie formell oder informell sein. Unter Berücksichtigung dieser Vielfalt zeigt sich, dass ein Sportmanager bzw. eine Sportmanagerin die interne Kommunikation priorisieren sollte, diese aber an das jeweilige Zielpublikum anpassen muss (z. B. Vereine, Fans, Behörden). Insbesondere wenn es darum geht wichtige Elemente der Strategie (z. B. Vision oder Mission), an zentrale Stakeholder oder Mitarbeitende zu kommunizieren. Dabei ist es die Aufgabe der Sportmanagerin oder des Sportmanagers, geeignete Strukturen oder Systeme zu schaffen.

Die *Teamfähigkeit* steht mit einem Mittelwert von 4,60 auf Platz 2. Lediglich zwei Expert/innen bewerteten sie nur mit einer 3. Eine Expertin bzw. ein Experte nannte die Teamfähigkeit sogar als die wichtigste aller Schlüsselkompetenzen. Diese Kompetenz, die sich am Sport orientiert (bzw. mit diesem in Wechselwirkung steht), gewinnt an Bedeutung. Sie kann sich in der Bildung einer gemeinsamen Gesinnung, eines gemeinsamen Sinns, ja sogar einer Familienzugehörigkeit zeigen, die dem Interesse der Organisation und ihrem Erfolg dient, aber auch als Fähigkeit, die Meinungen der einzelnen Mitglieder zu berücksichtigen und ihnen eine Verantwortung im Rahmen des gemeinsamen Bestrebens zu übertragen.

«Nur wenn das Team gut funktioniert, kann ein langfristiger Erfolg sichergestellt werden.» (Interview 1)

Die Kompetenz *Erfolgswille/Zielstrebigkeit* folgt auf *Teamfähigkeit* und belegt Platz 3 mit einem Mittelwert von 4,58. Lediglich zwei Expert/innen bewerteten sie mit 3 und niemand darunter. Diese stark in der Kultur des strategischen Managements

«[Man muss immer] Ziele haben. Sobald man kein Ziel mehr hat, ist man verloren.» (Interview 15)

und der persönlichen Entwicklung verankerte Kompetenz bedeutet insbesondere, sich auf ein Ziel zu konzentrieren und Entschlossenheit zu zeigen, um sich bei Hindernissen, Widerstand oder der Versuchung, zu viele Projekte parallel zu entwickeln, nicht vom Weg abbringen zu lassen. Geduld ist gefragt.

3.1.2. Zukünftige Kompetenzen und die Rolle der Innovation

Die Kommerzialisierung und Digitalisierung der Gesellschaft und des Sports nehmen zu. Beim Sportmanagement handelt es sich um einen sehr dynamischen und sich ständig verändernden Bereich. Der Innovationsbedarf ist allgegenwärtig und jede und jeder muss sich in einem immer stärker vom Wettbewerb geprägten Umfeld positionieren. Wie bereits angedeutet, stellt dieses Umfeld die Sportmanager/innen vor die Aufgabe, die Herausforderungen der Zukunft vorherzusehen, ihnen vorzugreifen und angemessene Lösungen zu finden. Zu Beginn baten wir die Expert/innen, sich auf die Identifizierung der Kompetenzen oder damit verbundenen Elemente zu konzentrieren, die sie für ihre Arbeit mittelfristig, bzw. bis ins Jahr 2025, als relevant erachteten⁸. Zudem haben wir die Perspektive auf die Rolle der Innovation erweitert, insbesondere auf mögliche Instrumente oder Praktiken, die die Kompetenzentwicklung verbessern könnten.

In Bezug auf die Zukunftsperspektiven sind 52 % der Befragten der Ansicht, dass die Managementfähigkeiten von grösster Bedeutung sein werden. Dies ist nicht überraschend, denn der Sport erfuhr in den letzten Jahren eine starke Professionalisierung (Kapitel 2.2). Ehrenamtliche Tätigkeiten weichen zunehmend bezahlten Voll- und Teilzeitanstellungen. 15 Expert/innen haben auch *Leadership* und *Kommunikationsfähigkeit* als Schlüsselkompetenzen angegeben. Wir können davon ausgehen, dass die neuen Arbeitsmodelle wie Homeoffice oder Bürogemeinschaften auch nach der COVID-19-Pandemie zumindest teilweise bestehen bleiben. Solche Arbeitsmodelle erfordern beispielsweise klare Leadership- und Kommunikationsfähigkeiten. Nach Ansicht von 24 % der Expert/innen werden digitale Kompetenzen in Zukunft wichtig sein. Dies erstaunt nicht, denn unser Privat- und Berufsleben ist bereits stark von Mobiltelefonen und ähnlichen Geräten beeinflusst. Die Digitalisierung hat den Sport erreicht. Die Bemühungen des Sports in diesem Bereich sind beeindruckend. Wir können davon ausgehen, dass die Geschwindigkeit der Digitalisierung in den kommenden Jahren nicht abnehmen wird.

⁸ Es wird daran erinnert, dass die Interviews 2020 durchgeführt wurden.

Unsere Gesellschaft ist immer stärker darauf ausgerichtet, Informationsquellen zugänglich zu machen. Forschungsergebnisse, Daten, Software, technologische Entwicklungen und vieles mehr sind oft kostenlos verfügbar, damit alle daran teilhaben, sie nutzen und damit arbeiten können (Open Knowledge, o. D.). Dies bedeutet, dass Wissen kein Alleinstellungsmerkmal mehr ist, um sich auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Heute kann sich praktisch jede und jeder selbstständig Wissen aneignen. Noch nie zuvor war es so einfach und günstig, Kenntnisse zu erlangen. Infolgedessen werden Fachkenntnisse und Wissen als selbstverständlich angesehen. In der heutigen Welt sind Sozialkompetenzen unerlässlich, um sich in der Gesellschaft und damit auch im Sportarbeitsmarkt zu behaupten und erfolgreich zu sein.

In Bezug auf die Innovation gaben 46 % der Befragten an, dass sie in Zukunft ins *Datenmanagement*, 28 % in *digitale Technologien* investieren würden. Beide Aspekte haben mit der Digitalisierung zu tun und laut Philipp Schmidt von PwC Deutschland (Schmidt, o. D.) «ist der digitale Wandel [...] auch im Sport im vollen Gange». Die Akteure der Sportwelt müssen sich folglich der Herausforderung stellen, ihre digitalen Kompetenzen stark auszubauen, indem sie beispielsweise digitale Plattformen beim Event- oder Stadionmanagement verwenden respektive neue entwickeln, um zum Beispiel die freie Sitzplatzwahl zu ermöglichen. Der Schweizer (und internationale) Sport hat sich diesem Ansatz bereits verschrieben. In den letzten Jahren führte der Bund, aber auch der Privatsektor, verschiedene Produkte zur Förderung des digitalen Wandels ein. Im Schweizer (Leistungs-) Sport sind so Austausch- und Vernetzungsplattformen, aber auch Konferenzen und Auszeichnungen entstanden. Die Herausforderungen in diesem Bereich bleiben jedoch gross.

Schliesslich besucht die Schweizer Bevölkerung zunehmend kostenpflichtige professionelle und semi-professionelle Einrichtungen (z. B. Fitnesscenter, Tanzschulen, Tenniscenter, Yogakurse usw.) (Lam-

precht et al., 2020). Auch Themen wie die Kunden- bzw. Fantreue oder die Konkurrenz von alternativen Angeboten wie E-Sports haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Aus diesen Gründen ist die Investition ins Kundenmanagement sinnvoll, was die Expert/innen bestätigten.

3.1.3. Auswirkung der COVID-19-Pandemie

Nebst den gesundheitlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen wirkte sich die COVID-19-Pandemie auch auf die Arbeitsgestaltung und die Erwartungen der Arbeitgebenden gegenüber den Arbeitnehmenden aus, insbesondere infolge der Homeoffice-Pflicht und -Empfehlung. Der Sport ist nach wie vor stark betroffen. Die finanziellen Folgen der COVID-19-Pandemie bedrohen die tragenden Säulen des Schweizer Sportsystems, von den lokalen Vereinen über die Organisatoren von Anlässen bis hin zu den Profivereinen. Angesichts der Tatsache, dass die Datenerhebung während der Pandemie stattfand, wollten wir untersuchen, ob die Pandemie Auswirkungen auf die Kompetenzen haben könnte, die von den Arbeitgebenden für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben benötigt werden. Eine thematische Analyse in Kombination mit Beispielen zur Veranschaulichung konkreter Situationen ermöglicht es uns, mehrere interessante Kriterien herauszuarbeiten, die zeigen, dass sich die Kommunikation als wichtigste Kompetenz herauszukristallisieren scheint (Tabelle 3).

3.2. Aus Sicht der Studierenden

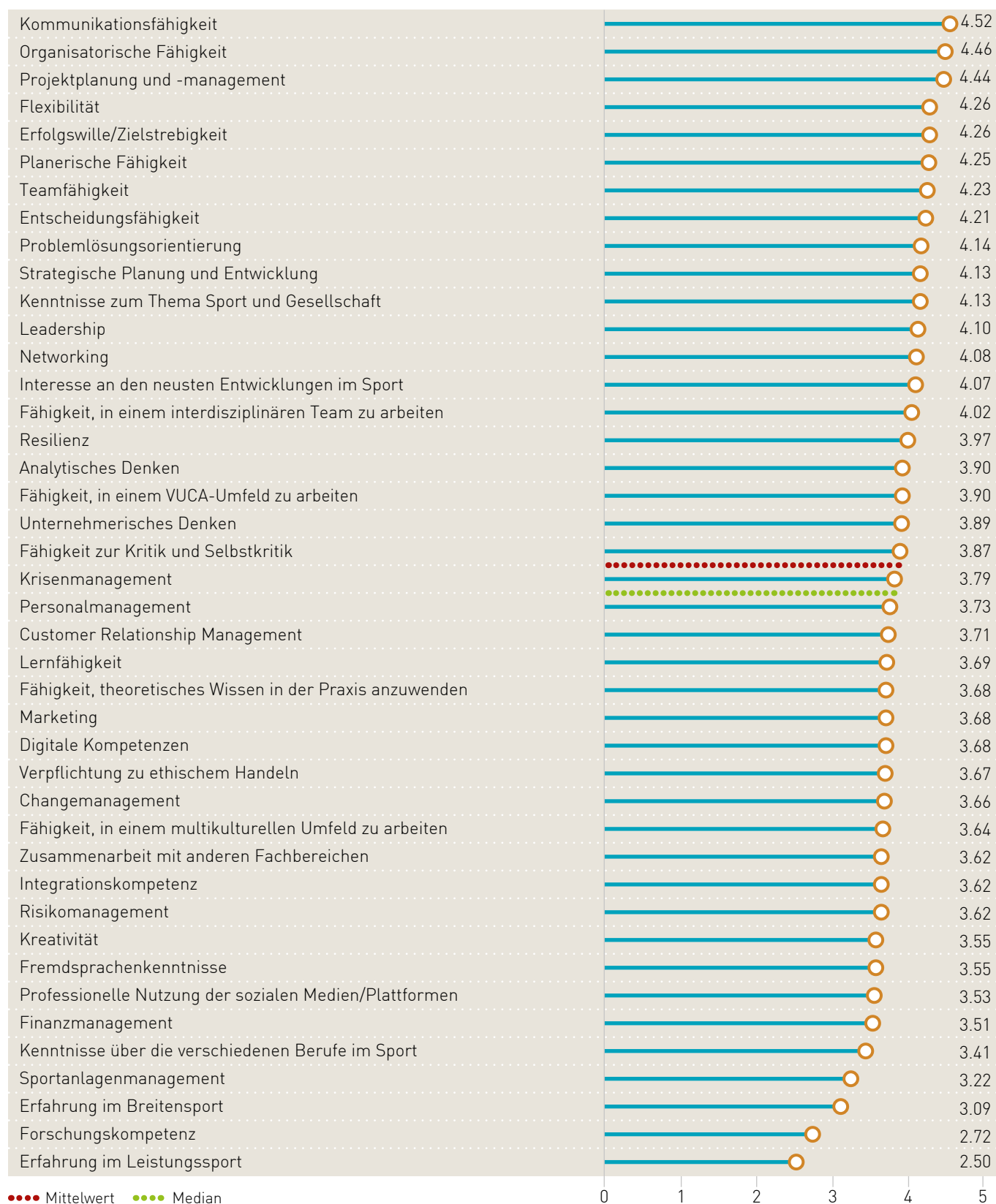
Dieser Teil stützt sich auf eine Online-Umfrage. Dafür haben wir Studierende der drei am Forschungsprojekt beteiligten Hochschulen (FHGR, ISSUL, EHSM) ausgewählt, die eine Ausbildung mit Bezug zum Sportmanagement absolvieren, unabhängig des Studiensemesters. Die Datenerhebung dauerte fast zwei Monaten, vom 9. Oktober bis 1. Dezember 2020. Bei einem Versand von 942 Fragebögen betrug die Rücklaufquote 57,64 %. Von den Befragten (Absolvent/innen und Studierende) gehören 69,98 % (380) zur Kategorie der Studierenden. Die Daten zu den Kompetenzen wurden mit der Software Unipark er-

Tabelle 3: Top 3 der geforderten Kompetenzen während der COVID-19-Pandemie

Platz	Kompetenz	Beispiele	Häufigkeit
1	Kommunikationsfähigkeit	«Die Kommunikation ist noch wichtiger geworden: Ängste wahrnehmen und abwägen, ob andere Dinge (z. B. Corona-Fall in der Familie) zurzeit wichtiger als das Training sind. Abklären der Bedürfnisse der Athletinnen und Athleten nach der Absage der Olympischen Spiele [...]» «Kommunikative Kompetenzen sind noch wichtiger geworden. Das Homeoffice war eine Herausforderung für die Teamarbeit.» (6)	19
2	Flexibilität	«Man kann nicht planen, man muss einfach reagieren und sich den neuesten Entwicklungen anpassen.» (12)	14
3	Krisenmanagement	«Anstatt einer kontinuierlichen, strategischen Entwicklung zu folgen, mussten Risiken und Krisen kurzfristig bewältigt werden.» (39)	13

Quelle: Autorinnen und Autoren

Abbildung 4: Wichtigkeit der Kompetenzen aus Sicht der Studierenden



Quelle: Autorinnen und Autoren

hoben und ausgewertet. Sie erlaubte die Anwendung von Filtern in Bezug auf das Alter, das Geschlecht und die Sprache sowie eine Reflexion über die Zukunft der Beschäftigung.

3.2.1. Wichtigkeit der Kompetenzen

Zur Ermittlung der Erwartungen der Studierenden in Bezug auf Arbeitsstellen im Sportmanagements in der Schweiz wurden ihnen folgende Fragen gestellt: «Welche Kompetenzen müssen Ihrer Meinung nach erworben werden, um eine berufliche Tätigkeit auf dem Arbeitsmarkt im Bereich Sportmanagement ausüben zu können?» Die nachfolgende Tabelle (Tabelle 4) veranschaulicht die Merkmale der Befragten:

Tabelle 4: Merkmale der befragten Studierenden

Institution		Anzahl absolvierte Semester	
ISSUL	54	1	139
FHGR	195	2	2
EHSM	131	3	108
		4	4
Sprache		5	64
Französisch	90	7	43
Deutsch	290	8	5
		9	8
Geschlecht		10	4
Frauen	128	11	3
Männer	252		
Andere	0		

Die Analyse der Beschäftigungsnachfrage der Studierenden basiert auf 15 960 Analyseeinheiten. Diese Zahl entspricht auch den Stellungnahmen der Studierenden zur Wichtigkeit der einzelnen Kompetenzen. Durch die Aggregation dieser Analyseeinheiten erhalten wir einen gewichteten Mittelwert von 3,80. Dies lässt den Schluss zu, dass die identifizierten Kompetenzen für eine Anstellung im Sportmanagement tendenziell sehr wichtig sind, ohne jedoch Anspruch auf Gültigkeit unseres Modells zu erheben. Die Tatsache, dass nur zwei Kompetenzen – *Forschungskompetenz* (wie bei den Expert/innen) und *Erfahrung im Leistungssport* – auf der Skala unter 3 bewertet werden, bekräftigt diese Interpretation. Die Darstellung (Abbildung 4) zeigt die Wichtigkeit der Kompetenzen. Dabei liegen 20 Kompetenzen über dem gewichteten Mittelwert (rote Linie) und 22 darunter. Der Median liegt folglich tiefer und beträgt 3,76 (grüne Linie). Die Standardabweichung liegt bei 0,42.

Kommunikationsfähigkeit wird am wichtigsten bewertet (4,52), gefolgt von *organisatorischer Fähigkeit* (4,46) und *Projektplanung und -management* (4,44). Kompetenzen, die sich auf sport spezifische und sportbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten beziehen, sind nicht unter den zehn wichtigsten Kompetenzen. Die Studierenden gaben eher allgemeine Kompetenzen an. Die Befragung zeigt, dass nach Ansicht der Studierenden drei sport spezifische Kompetenzen (drei der fünf am wenigsten wichtigen Kompetenzen), wie das *Sportanlagenmanagement* (3,22) und *Erfahrung im Breiten- oder Leistungssport* (3,09 bzw. 2,50), weniger wichtig sind, um im Bereich des Sportmanagements in der Schweiz erfolgreich zu sein.

3.2.2. Sprachliche Unterschiede

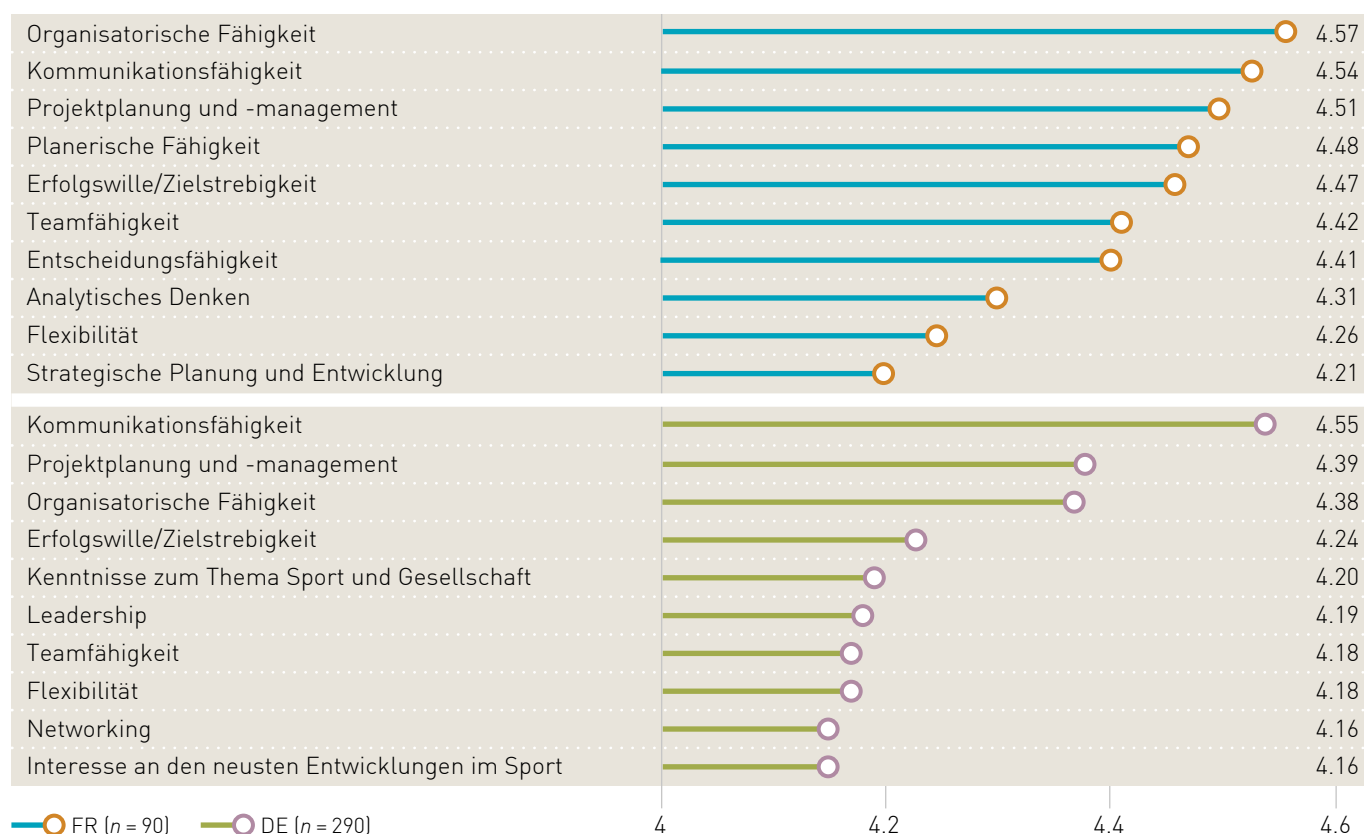
Berücksichtigen wir bei der Auswertung die Sprache, so zeigt sich die Wichtigkeit der verschiedenen Kompetenzen, welche in Abbildung 5 abgebildet sind.

Für beide Sprachgruppen gehören *Kommunikationsfähigkeit* (DE 4,55; FR 4,54), *Projektplanung und -management* (DE 4,39; FR 4,51) sowie *organisatorische Fähigkeiten* (DE 4,38; FR 4,51) zu den drei am wichtigsten erachteten Kompetenzen für eine Anstellung im Sportmanagement in der Schweiz. Im Allgemeinen sind sich die deutsch- und französischsprachigen Studierenden in Bezug auf die zehn wichtigsten Kompetenzen für eine Anstellung im Sportmanagement in der Schweiz praktisch einig, auch wenn deren Gewichtung jeweils leicht abweicht. In beiden Sprachkategorien werden *Erfolgswille/Zielstrebigkeit*, *Flexibilität* und *Teamfähigkeit* genannt.

Die Kompetenzen *Kenntnisse zum Thema Sport und Gesellschaft* (DE 4,20; FR 4,16, Platz 12), *Leadership* (DE 4,19; FR 4,06, Platz 14), *Networking* (DE 4,16; FR 3,89, Platz 19) sowie *Interesse an den neusten Entwicklungen im Sport* (DE 4,16; FR 4,08, Platz 13) sind jedoch nur bei den deutschsprachigen Studierenden unter den ersten zehn Kompetenzen zu finden. Die französischsprachigen Studierenden hingegen zählen *Entscheidungsfähigkeit* (FR 4,41; DE 4,14, Platz 12), *analytisches Denken* (FR 4,31; DE 3,76, Platz 20) und *strategische Planung und Entwicklung* (FR 4,21; DE 4,13, Platz 14) zu den wichtigsten zehn Kompetenzen.

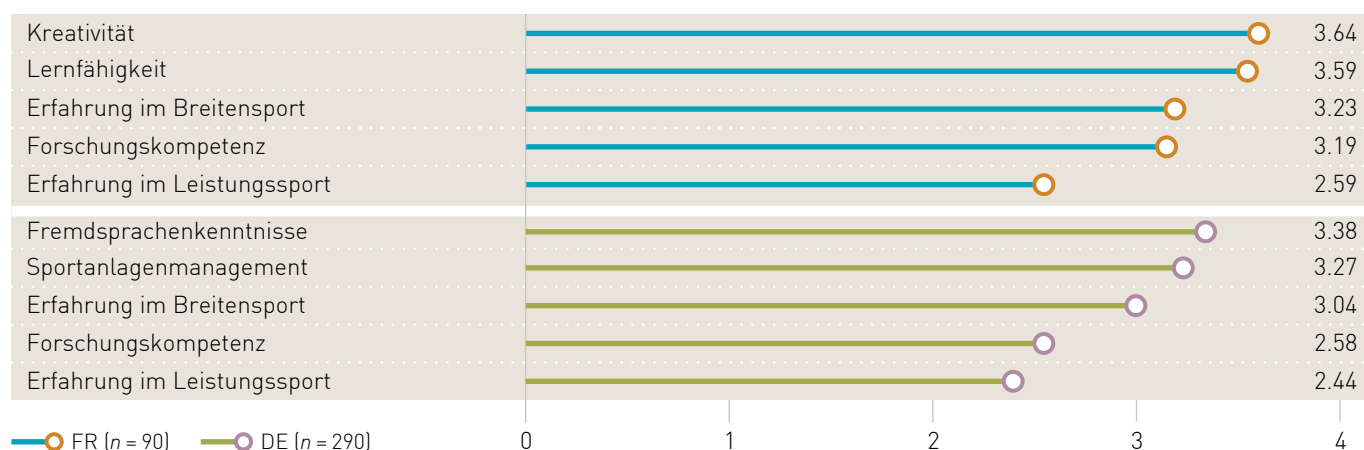
Welche Kompetenzen erachten die deutsch- und französischsprachigen Studierenden im Vergleich für eine erfolgreiche Karriere im Sportmanagement in der Schweiz als weniger wichtig? Die Abbildung 6 zeigt auf, dass sich die Befragten beider Sprachgruppen bei den drei am wenigsten wichtigen Kompetenzen einig sind: *Erfahrung im Breitensport* (DE 3,04; FR 3,23), *Forschungskompetenz* (DE 2,58; FR 3,19) und *Erfahrung im Leistungssport* (DE 2,44; FR 2,59).

Abbildung 5: Übersicht über die zehn wichtigsten Kompetenzen für eine Anstellung im Sportmanagement in der Schweiz aus Sicht der Studierenden, unterschieden nach Sprache.



Quelle: Autorinnen und Autoren

Abbildung 6: Übersicht über die fünf Kompetenzen, die aus Sicht der Studierenden am wenigsten wichtig sind, für eine Anstellung im Sportmanagement in der Schweiz, unterschieden nach Sprache.

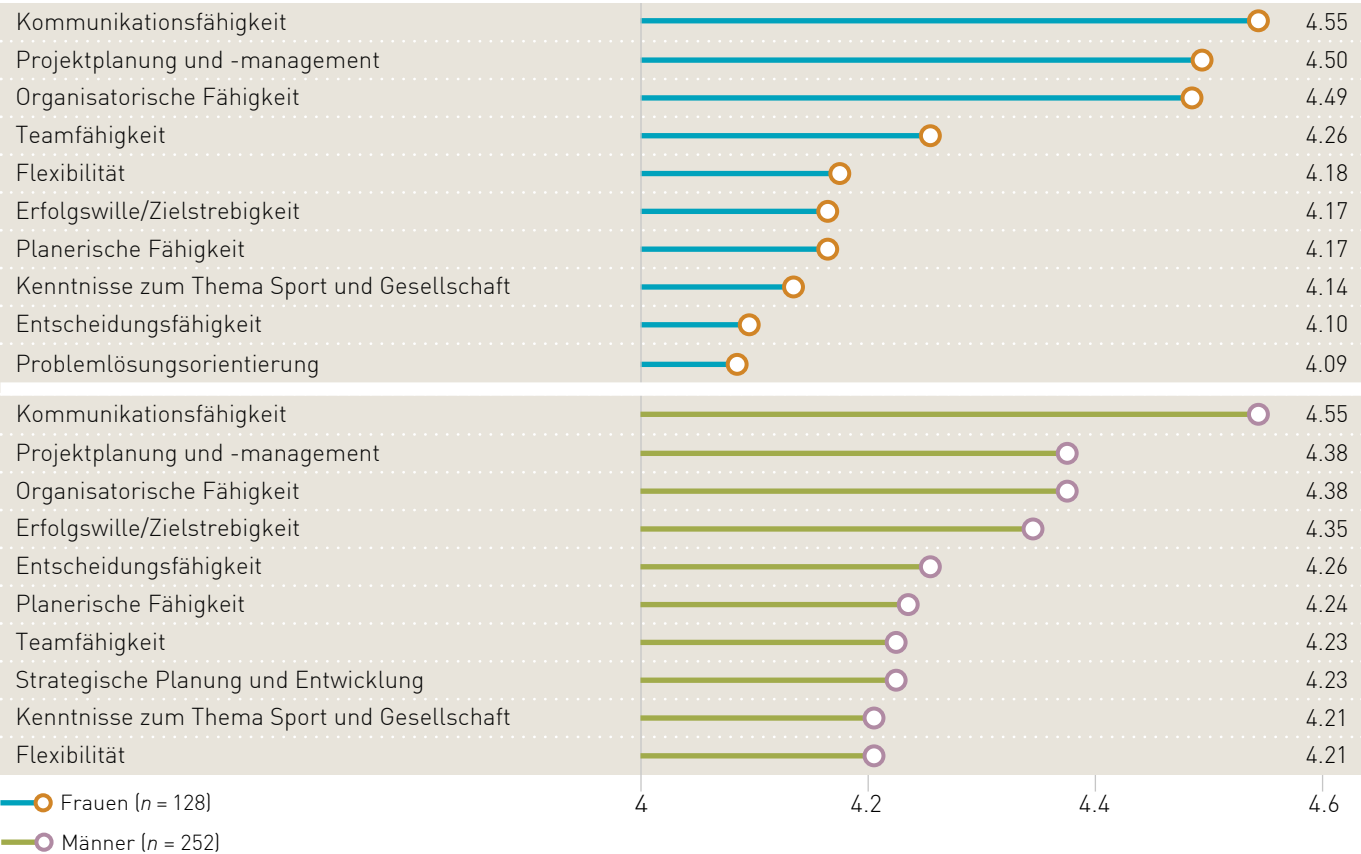


Quelle: Autorinnen und Autoren

Uneinigkeiten sind bei den Plätzen 38 und 39 zu erkennen. Die deutschsprachigen Studierenden nannten *Fremdsprachenkenntnisse* (DE 3,38; FR 3,90, Platz 17) und *Sportanlagenmanagement* (DE 3,27; FR 3,67, Platz 37). Die Französischsprachigen gaben *Kreativität* (FR 3,64; DE 3,49, Platz 34) und *Lernfähigkeit* (FR 3,59; DE 3,69, Platz 24) an. Die grössten Abweichungen in der Einschätzung der Wichtigkeit der

Kompetenzen betreffen die *Forschungskompetenz* (DE 3,58, FR 3,19; Abweichung 0,61), das *analytische Denken* (DE 3,76, FR 4,31; Abweichung 0,55) und die *Fremdsprachenkenntnisse* (DE 3,38, FR 3,90; Abweichung 0,52).

Abbildung 7: Übersicht über die zehn wichtigsten Kompetenzen für eine Anstellung im Sportmanagement in der Schweiz aus Sicht der Studierenden, unterschieden nach Geschlecht.



Quelle: Autorinnen und Autoren

3.2.3. Unterschiede nach Geschlecht

Bei der Auswertung der Wichtigkeit der Kompetenzen für eine Anstellung im Sportmanagement aus Sicht der Studierenden nach Geschlecht, ergeben sich die in Abbildung 7 dargestellten Resultate.

Es fällt auf, dass die weiblichen und männlichen Studierenden dieselben Kompetenzen auf den ersten drei Plätzen nannten, wenn auch die Reihenfolge und die Gewichtung variieren. *Kommunikationsfähigkeit* (Männer und Frauen 4,55, Platz 1), *Projektplanung und -management* (Frauen 4,50, Platz 2; Männer 4,38, Platz 3) sowie *organisatorische Fähigkeiten* (Frauen 4,49, Platz 3; Männer 4,38, Platz 2) belegen die ersten drei Plätze. Zudem erscheinen neun der insgesamt zehn Kompetenzen in beiden Kategorien, jedoch in unterschiedlicher Reihenfolge. Unabhängig vom Geschlecht erachten die Studierenden *Teamfähigkeit*, *Flexibilität*, *Erfolgswille/Zielstrebigkeit*, *planerische Fähigkeiten*, *Kenntnisse zum Thema Sport und Gesellschaft* sowie *Entscheidungsfähigkeit* als wichtig. Die Männer messen *Erfolgswille/Zielstrebigkeit* (Männer 4,35, Platz 4; Frauen 4,17, Platz 6), *Entschei-*

dungsfähigkeit (Männer 4,26, Platz 5; Frauen 4,10, Platz 9) sowie *planerischen Fähigkeiten* (Männer 4,24, Platz 6; Frauen 4,17, Platz 7) eine höhere Bedeutung zu. Bei der *Teamfähigkeit* (Frauen 4,26; Männer 4,23) und der *Flexibilität* (Frauen 4,18; Männer 4,21) ist die Abweichung zwischen Männern und Frauen minimal. Bei der *Problemlösungsorientierung* und der *strategischen Planung und Entwicklung* ist sie stärker ausgeprägt. Letztere wird bei den Männern auf Platz 7 (4,23; Frauen 4,01, Platz 15, Abweichung 0,22), bei den Frauen jedoch nicht in den Top 10 genannt. Die Frauen hingegen nennen die *Problemlösungsorientierung* auf Platz 10 (4,09; Männer 4,09, Platz 14). Diese Kompetenz befindet sich bei den Männern nicht unter den zehn wichtigsten Kompetenzen für eine Anstellung im Sportmanagement in der Schweiz. Interessanterweise lassen sich bei beiden Kategorien auch Unterschiede bei den Kompetenzen ausserhalb der Top 10 feststellen. Die grössten Abweichungen bei der Einschätzung der Wichtigkeit durch die beiden Geschlechter betreffen folgende Kompetenzen: *unternehmerisches Denken* (Männer 4,01, Frauen 3,19; Abweichung 0,22), *ana-*

lytisches Denken (Männer 3,96, Frauen 3,75; Abweichung 0,21), Kreativität (Männer 3,46, Frauen 3,66; Abweichung 0,19) und Erfahrung im Leistungssport (Männer 2,54, Frauen 2,35; Abweichung 0,19). Die Gesamtunterschiede sind jedoch so gering, dass sie kaum Rückschlüsse auf die Ursachen zulassen.

3.2.4. Unterschiede zwischen den Erfahrungen im Breiten- und im Leistungssport

Es lässt sich feststellen, dass die Antworten der Studierenden teilweise von ihren eigenen sportlichen Erfahrungen beeinflusst sind. Genauer gesagt konnte zwischen den Ergebnissen zu den Kompetenzen, die für eine Anstellung im Sportmanagement erforderlich sind, und dem sportlichen Werdegang der Befragten eine deutliche Korrelation nachgewiesen werden. Es zeichnet sich die folgende Tendenz ab: Studierende mit Erfahrung im Leistungssport (nationale und/oder internationale Wettkämpfe) messen der Kompetenz *Erfahrung im Leistungssport* eine höhere Bedeutung zu als Studierende, die keine Erfahrung im Leistungssport, sondern lediglich im Breitensport haben. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Kompetenz unter den 160 Befragten mit Erfahrung im Leistungssport eine mittlere Bewertung von 2,97 aufweist gegenüber 2,26 bei den 261 Befragten mit Erfahrung im Breitensport. Dies ergibt zwischen den beiden Gruppen eine signifikante Abweichung von 0,71.

3.3. Sicht der Absolvent/innen

Dieser Teil stützt sich ebenfalls auf eine Online-Befragung. Dafür haben wir die Absolvent/innen der drei am Forschungsprojekt beteiligten Hochschulen (FHGR, ISSUL, EHSM) ausgewählt. Die Datenerhebung erstreckte sich über eine Dauer von fast zwei Monaten, vom 9. Oktober bis 1. Dezember 2020. Bei einem Versand von 942 Fragebogen erreichten wir eine Rücklaufquote von 57,64%. Davon stammten 30,02% (163) aus der Kategorie der Absolvent/innen. Die Erhebung und Auswertung der kompetenzbezogenen Daten erfolgte mittels der Unipark Software.

3.3.1. Wichtigkeit der Kompetenzen

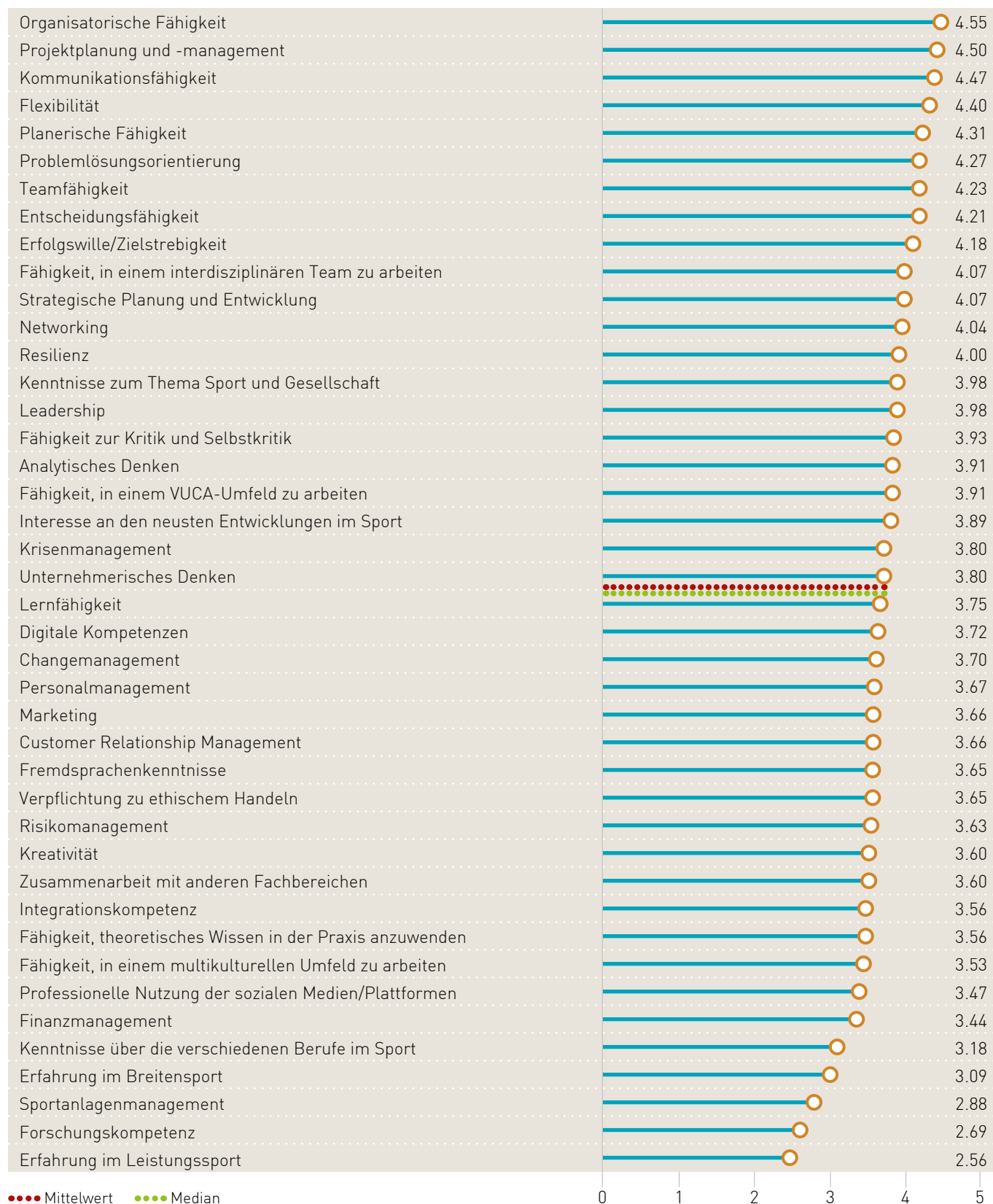
Zur Ermittlung der Eigenschaften und Erwartungen der Absolvent/innen in Bezug auf den Arbeitsmarkt für Sportmanagement in der Schweiz wurde ihnen folgende Frage gestellt: «Welche Kompetenzen müssen Ihrer Meinung nach erworben werden, um eine berufliche Tätigkeit auf dem Arbeitsmarkt im Bereich Sportmanagement ausüben zu können?». Die nachfolgende Tabelle 5 zeigt die Merkmale der Befragten:

Tabelle 5: Merkmale der befragten Absolvent/innen

Sprache		Anzahl Jahre an Berufserfahrung auf dem Arbeitsmarkt	
Französisch	66	<1	35
Deutsch	97	1 bis 5 Jahre	97
		6 bis 8 Jahre	23
		9 bis > 20 Jahre	8
Geschlecht			
Frauen	67		
Männer	96		
Andere	0		

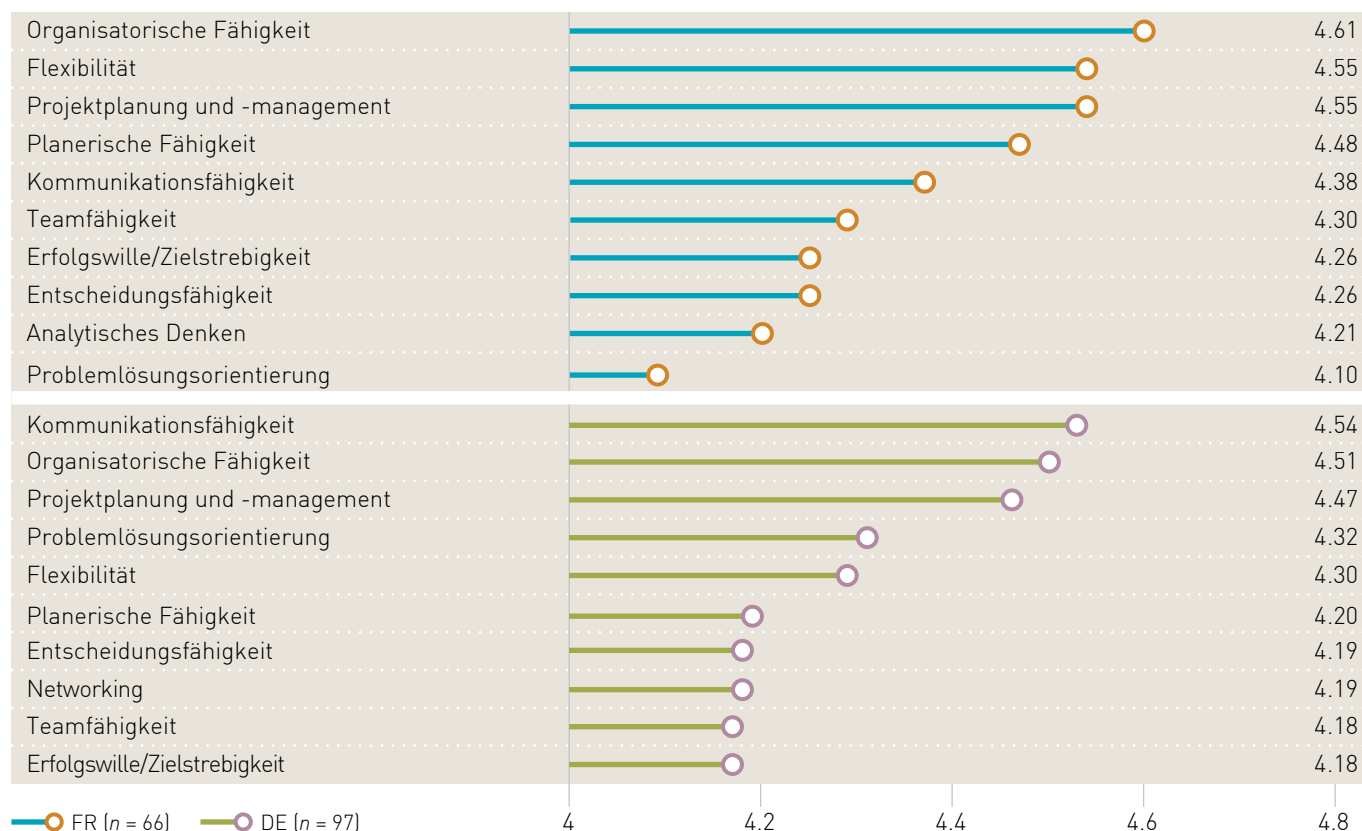
Die Analyse der Beschäftigungsnachfrage der Absolvent/innen basiert auf 6846 Analyseeinheiten. Diese Zahl entspricht auch den Stellungnahmen der Absolvent/innen zur Wichtigkeit der Kompetenzen. Durch die Aggregation der Analyseeinheiten erhalten wir einen gewichteten Mittelwert von 3,78. Dies lässt den Schluss zu, dass die identifizierten Kompetenzen für den Arbeitsmarkt im Sportmanagement tendenziell sehr wichtig sind, ohne jedoch Anspruch auf Gültigkeit unseres Modells zu erheben. Die Tatsache, dass nur drei Kompetenzen – *Forschungskompetenz*, *Sportanlagenmanagement* (beide wie bei den Expert/innen), *Erfahrungen im Leistungssport* (wie bei den Studierenden) – auf der Skala unter 3 bewertet werden, bekräftigt diese Interpretation. Die nachfolgende graphische Darstellung (Abbildung 8) zeigt die Wichtigkeit der Kompetenzen. Dabei liegen 21 Kompetenzen über dem gewichteten Mittelwert (rote Linie) und 21 darunter. Entsprechend liegt der Median leicht tiefer und beträgt 3,78. Die Standardabweichung ist bei 0,45.

Abbildung 8: Wichtigkeit der Kompetenzen aus Sicht der Absolvent/innen



Quelle: Autorinnen und Autoren

Abbildung 9: Übersicht über die zehn wichtigsten Kompetenzen für eine Anstellung im Sportmanagement in der Schweiz aus Sicht der Absolvent/innen, unterschieden nach Sprache



Quelle: Autorinnen und Autoren

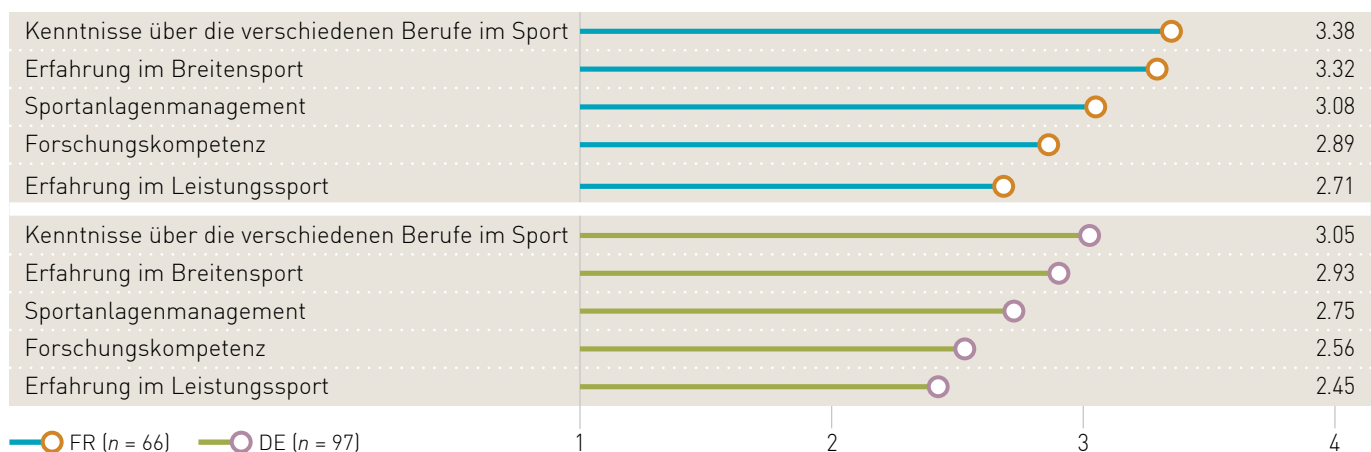
Die *organisatorische Fähigkeit* wird als am wichtigsten bewertet (4,55), gefolgt von *Projektplanung und -management* (4,50) und *Kommunikationsfähigkeit* (4,47). Die Top 3 entsprechen denjenigen der Studierenden, auch wenn die Reihenfolge unterschiedlich ist. Kompetenzen, die sich auf sportspezifische und sportbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten beziehen, sind nicht unter den zehn wichtigsten Kompetenzen. Die Absolvent/innen führten eher allgemeine Kompetenzen an. Am unteren Ende der Skala, auf den letzten fünf Plätzen, finden sich die in Abbildung 10 aufgeführten Kompetenzen. Aus Sicht der Absolvent/innen sind diese für eine Anstellung im Sportmanagement in der Schweiz von geringer Bedeutung. Die Erhebung zeigt, dass vier sportspezifische Kompetenzen, namentlich *Kenntnisse über die verschiedenen Berufe im Sport* (3,18), *Erfahrungen im Breiten- oder Leistungssport* (3,09 bzw. 2,56) sowie *Sportanlagenmanagement* (2,88) zu den fünf Kompetenzen gehören, die für den Erfolg als am wenigsten hilfreich erachtet werden.

3.3.2. Sprachliche Unterschiede

Berücksichtigen wir bei der Auswertung die Sprache, so zeigt sich die Wichtigkeit der verschiedenen Kompetenzen, welche in Abbildung 9 abgebildet sind.

In beiden Sprachen gehören die *organisatorische Fähigkeit* (DE 4,54, Platz 2; FR 4,61, Platz 1) und *Projektplanung und -management* (DE 4,47, Platz 3; FR 4,55, Platz 3) zu den drei am wichtigsten erachteten Kompetenzen für eine Anstellung im Sportmanagement in der Schweiz. Im Allgemeinen sind sich die deutsch- und französischsprachigen Absolvent/innen in Bezug auf die zehn wichtigsten Kompetenzen praktisch einig, auch wenn deren Gewichtung jeweils leicht abweicht. Folgende Kriterien zählen in beiden Kategorien zu den Top 10: *Kommunikationsfähigkeit*, *Problemlösungsorientierung*, *Flexibilität*, *planerische Fähigkeit*, *Entscheidungsfähigkeit*, *Teamfähigkeit* und *Erfolgswille/Zielstrebigkeit*. *Networking* (DE 4,19; FR 3,82 Platz 21) findet sich bei den deutschsprachigen Absolvent/innen hingegen unter den ersten zehn Kompetenzen, während es diese Kompetenz nicht in die Top 10 der französischsprachigen geschafft hat. Diese erwähnen dafür das *analytische Denken* (FR 4,21; DE 3,71, Platz 24).

Abbildung 10: Übersicht über die fünf am wenigsten wichtigen Kompetenzen für eine Anstellung im Sportmanagement in der Schweiz aus Sicht der Absolvent/innen, unterschieden nach Sprache



Quelle: Autorinnen und Autoren

Bei welchen Kompetenzen, die für eine erfolgreiche Karriere im Sportmanagement in der Schweiz als weniger wichtig bezeichnet werden, zeigen sich Unterschiede in der Bewertung der Absolvent/innen zwischen den Sprachregionen? Wie Abbildung 10 veranschaulicht, stimmen die Befragten in Bezug auf die fünf am wenigsten wichtigen Kompetenzen und deren Rangfolge vollständig überein. Auf Platz 38 finden sich die *Kenntnisse über die verschiedenen Berufe im Sport* (DE 3,05; FR 3,38), gefolgt von *Erfahrungen im Breitensport* (DE 2,93; FR 3,32) und *Sportanlagenmanagement* (DE 2,75; FR 3,08). *Forschungskompetenz* (DE 2,56; FR 2,89) und *Erfahrungen im Leistungssport* (DE 2,45; FR 2,71) setzen die Absolvent/innen beider Sprachregionen auf Platz 41 bzw. Platz 42. Des Weiteren stimmen vier dieser Nennungen mit denjenigen der nicht geschlechtsspezifischen Auswertung überein. Die grössten Abweichungen in der Einschätzung der Wichtigkeit der Kompetenzen betreffen das *unternehmerische Denken* (DE 4,06, FR 3,41; Abweichung 0,65), *Fremdsprachenkenntnisse* (DE 3,39, FR 4,03; Abweichung 0,64), *Fähigkeit, in einem multikulturellen Umfeld zu arbeiten* (DE 3,32, FR 3,03; Abweichung 0,51) sowie das *analytische Denken* (DE 3,71, FR 4,21; Abweichung 0,50).

3.3.3. Unterschiede nach Geschlecht

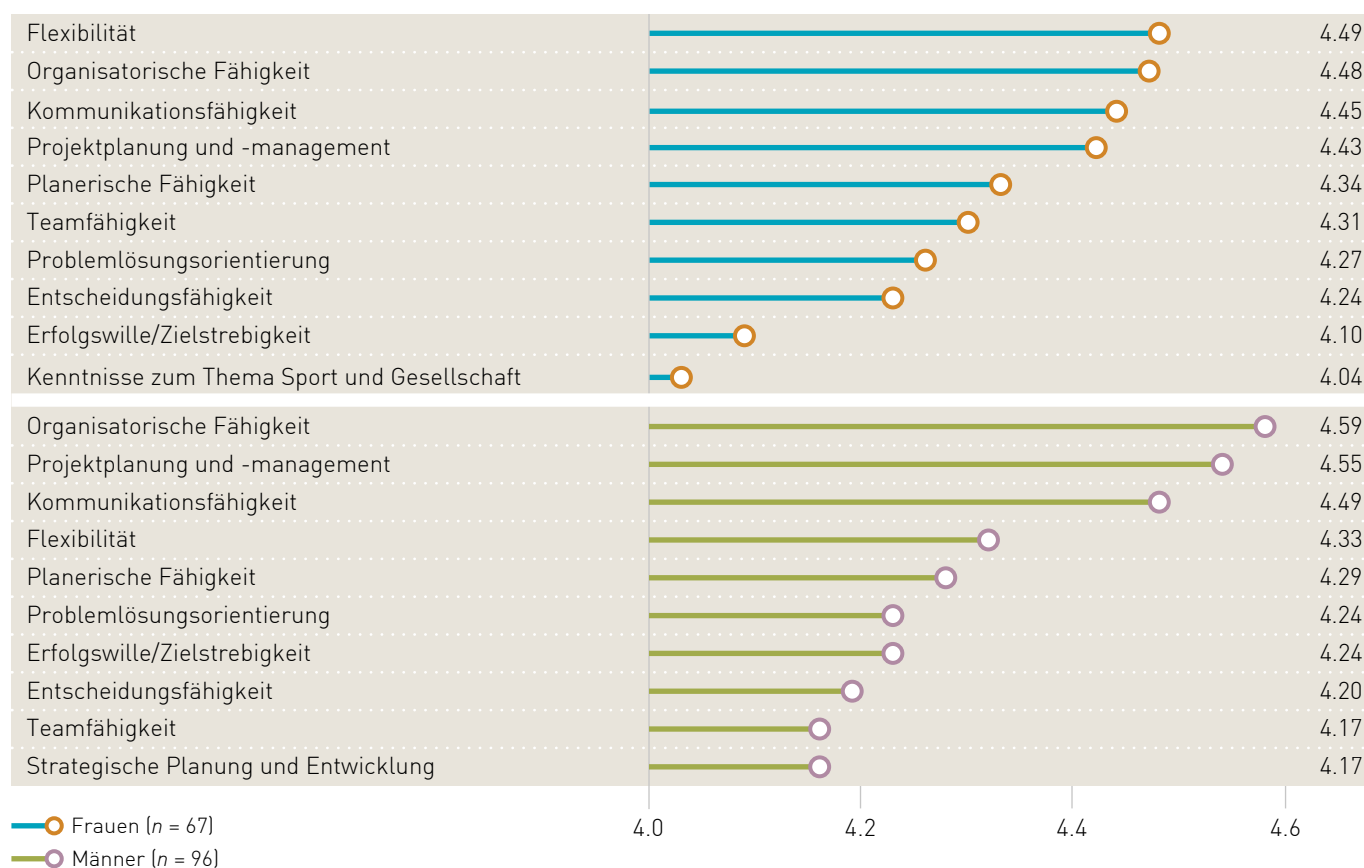
Bei der Auswertung der Wichtigkeit der Kompetenzen aus Sicht der Absolvent/innen betreffend Geschlecht, ergeben sich die in Abbildung 11 dargestellten Resultate.

Interessanterweise führen die Absolvent/innen, unabhängig von ihrem Geschlecht, auf den ersten fünf Plätzen die gleichen Kompetenzen auf, wenn auch die Positionen variieren. Unter den Top 5 befinden sich *Flexibilität* (Frauen 4,49, Platz 1; Männer 4,33, Platz 4), die *organisatorische Fähigkeit* (Frauen 4,48, Platz 2; Männer 4,59, Platz 1), *Kommunikationsfähigkeit*

(Frauen 4,45, Platz 3; Männer 4,49, Platz 3), *Projektplanung und -management* (Frauen 4,43, Platz 4; Männer 4,55, Platz 2) sowie die *planerische Fähigkeit* (Frauen 4,34, Platz 5; Männer 4,29, Platz 5).

Zudem stimmen neun der zehn Kompetenzen, die für eine Beschäftigung im Sportmanagement in der Schweiz als am wichtigsten genannt wurden, bei beiden Kategorien überein, jedoch in unterschiedlicher Reihenfolge. Im Vergleich zu den Männern erachteten Frauen *Teamfähigkeit* (Frauen 4,31, Platz 6; Männer 4,17, Platz 10) als wichtiger. Für die Männer ist hingegen *Erfolgswille/Zielstrebigkeit* von grösserer Wichtigkeit (Frauen 4,10, Platz 9; Männer 4,24, Platz 7). In Bezug auf die *Problemlösungsorientierung* gibt es keine nennenswerte Abweichung (Frauen 4,27, Platz 7; Männer 4,27, Platz 6). Die Unterschiede in der Einschätzung durch die beiden Kategorien betreffen die *Kenntnisse zum Thema Sport und Gesellschaft* und die *strategische Planung und Entwicklung*. Bei den Frauen sind die *Kenntnisse zum Thema Sport und Gesellschaft* auf dem 10. Platz (4,04) zu finden, während es bei den Männern Platz 16 (3,94) ist. Demgegenüber messen die Männer der strategischen Planung und Entwicklung eine höhere Bedeutung zu (4,17, Platz 9) als die Frauen (3,94, Platz 16). Interessant sind auch die unterschiedlichen Bewertungen der Kompetenzen ausserhalb der Top 10. Die grössten Abweichungen bei der Einschätzung der Wichtigkeit betreffen folgende Kompetenzen: *Leadership* (Frauen 3,75, Männer 4,15; Abweichung 0,40), *Verpflichtung zu ethischem Handeln* (Frauen 3,88, Männer 3,49; Abweichung 0,39), *Personalmanagement* (Frauen 3,46, Männer 3,81; Abweichung 0,35) sowie *analytisches Denken* (Frauen 3,76, Männer 4,02; Abweichung 0,26). Allerdings sind die Gesamtunterschiede wie auch bei den Studierenden so gering, dass sie keine Schlüsse auf die Ursachen zulassen.

Abbildung 11: Übersicht über die zehn wichtigsten Kompetenzen für eine Anstellung im Sportmanagement in der Schweiz aus Sicht der Absolvent/innen, unterschieden nach Geschlecht



Quelle: Autorinnen und Autoren

3.3.4. Unterschiede zwischen den Erfahrungen im Breiten- und im Leistungssport

Bezüglich der Gewichtung der Kompetenzen in Abhängigkeit zur persönlichen Erfahrung der Befragten sind die Ergebnisse der Studierenden mit denen der Absolvent/innen identisch. Auch hier zeigt sich, dass ein Teil der Antworten von den sportlichen Erfahrungen beeinflusst wird. Genauer gesagt, konnte zwischen den Ergebnissen zu den Kompetenzen, die für eine Anstellung im Bereich des Sportmanagements erforderlich sind, und dem sportlichen Werdegang der Befragten eine deutliche Korrelation nachgewiesen werden. Folgende Tendenz ist ersichtlich: Absolvent/innen mit Erfahrung im Leistungssport (nationale und/oder internationale Wettkämpfe) messen der Kompetenz *Erfahrungen im Leistungssport* eine höhere Bedeutung zu als Absolvent/innen, die nur im Breitensport aktiv waren. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Kompetenz unter den 42 Befragten mit Erfahrungen im Leistungssport eine mittlere Bewertung von 2,88 aufweist gegenüber 2,45 bei den 121 Befragten mit Erfahrungen im Breitensport. Dies ergibt zwischen den beiden Gruppen eine signifikante Abweichung von 0,43 Punkten.

3.3.5. Unterschiede zwischen den Absolvent/innen und Studierenden

Zwischen den Ergebnissen der Studierenden und denjenigen der Absolvent/innen wurden grosse Abweichungen festgestellt. Am ausgeprägtesten waren die Unterschiede bei den Kompetenzen *Sportanlagenmanagement*, *Kenntnisse über die verschiedenen Berufe im Sport* und *Interesse an den neusten Entwicklungen im Sport*. An erster Stelle steht das *Sportanlagenmanagement* mit einer deutlichen Abweichung von 0,34. Die Absolvent/innen ordnen dem Sportanlagenmanagement einen Wert von 2,88 zu gegenüber 3,22 bei den Studierenden. Im Anschluss folgen die *Kenntnisse über die verschiedenen Berufe im Sport* mit einer signifikanten Abweichung von 0,23. Die Bewertung der Absolvent/innen lag hier bei 3,18 gegenüber 3,41 bei den Studierenden. *Interesse an den neusten Entwicklungen im Sport* erreichte bei den Absolvent/innen einen Mittelwert von 3,89 und bei den Studierenden 4,07, was einer Abweichung von 0,18 entspricht.

4. Erwartungen der Arbeitgebenden, der Studierenden und der Absolvent/innen

Bisher lag unser Fokus auf den erforderlichen Kompetenzen für eine Beschäftigung im Schweizer Arbeitsmarkt im Tätigkeitsfeld Sportmanagement. Zur Ermittlung der Merkmale dieses Marktes wurden die drei Zielgruppen der Studie gebeten, ihre gegenseitigen Erwartungen zu formulieren, das heisst, die Arbeitgebenden gegenüber den Studierenden und Absolvent/innen und die Studierenden und Absolvent/innen gegenüber den Arbeitgebenden. Dazu stützten wir uns auf das Interviewraster (für die Arbeitgebenden) und den Fragebogen (für die Studierenden und Absolvent/innen) mit spezifischen Fragen. Aus Gründen der Vollständigkeit wurden auch die Erwartungen der Studierenden und Absolvent/innen gegenüber den Bildungsinstitutionen eingeschlossen. Die Auswertung der Antworten erfolgte mittels der Software zur qualitativen Datenanalyse MAXQDA,

mit der Schlüsselwörter zu Codes kategorisiert und eine Häufigkeitsanalyse durchgeführt wurden.

4.1. Erwartungen der Arbeitgebenden an die Studierenden und Absolvent/innen

Dieser Teil analysiert die Erwartungen der Arbeitgebenden gegenüber den Studierenden und Absolvent/innen. Die Analyseergebnisse sind nachfolgend in der Abbildung 12 dargestellt.

Aus Sicht der Expert/innen ist das Engagement mit 37 Nennungen die mit Abstand am meisten genannte Erwartung an die Studierenden und Absolvent/innen. Mehr als 77 % ($n = 48$) der Arbeitgebenden erwarten von den jungen Leuten, dass sie sich vollständig ihren Aufgaben widmen und sich vertieft damit beschäftigen. Die Expert/innen beschrieben das berufliche Engagement

Abbildung 12: Erwartungen der Arbeitgebenden gegenüber den Studierenden und Absolvent/innen ($n = 48$)⁹



Quelle: Autorinnen und Autoren

⁹Die Auswertung der Antworten erfolgte mittels der Software zur qualitativen Datenanalyse, die eine Gruppierung der Schlüsselwörter (Codes) und eine Häufigkeitsanalyse durchführte. Die Anzahl der Nennungen (zum Beispiel $n = 37$) drückt aus, wie oft eine Erwartung von den Befragten genannt wurde. Wurde eine Erwartung von einer oder einem Befragten mehrfach genannt, wird diese gleichwohl nur einmal pro Person gezählt.

auf unterschiedliche Art und Weise. Nachfolgend einige Beispiele: «Ein hundertprozentiges Engagement, sich mit Leidenschaft in die Arbeit einbringen», «Es braucht Wille, Mut, Biss – Passivität geht bei uns nicht, wir machen keine Geschenke» oder «Wer erfolgreich sein will, muss mehr leisten als die anderen».

An zweiter Stelle erwähnten die Expert/innen mit 18 Nennungen das Fachwissen. 37,5% der Expert/innen erwarten von den Studierenden und Absolvent/innen, dass sie in folgenden Bereichen Fachwissen mitbringen; Projektmanagement, Marketing, Strategie und Finanzen sowie Grundlagen in der Betriebswirtschaftslehre. Antworten wie «*Ein Grundstock an Know-how im Projektmanagement ist ein Muss*» wurden angeführt.

Auf Platz drei nannten die Expert/innen mit 16 Nennungen die Praxiserfahrung. Ein Drittel (33,3%, $n = 48$) von ihnen erachtet die Praxiserfahrung als äusserst wichtig, insbesondere während der Ausbildung. Selbst wenn in den Lehrplänen zahlreiche praktische Teile vorgesehen sind, müssen sich die Studierenden diese Erfahrungen selber und ausserhalb der Ausbildung aneignen. Möglichkeiten dazu bieten beispielsweise eine Teilzeitbeschäftigung neben dem Studium, ein Praktikum, Freiwilligenarbeit oder auch eine Diplomarbeit zu einem praxisrelevanten Thema oder in Zusammenarbeit mit einer in diesem Bereich tätigen Organisation.

An vierter Stelle stehen die Soft Skills mit 13 Nennungen. 27% ($n = 48$) der Arbeitgebenden erachten diese ausserschulischen und interdisziplinären Fähigkeiten als wichtig. Soft Skills beinhalten in der Regel personale, soziale und methodische Kompetenzen wie Empathie, emotionale Intelligenz oder kritisches Denken.

Zu den weiteren Erwartungen der Arbeitgebenden gegenüber den Studierenden und Absolvent/innen zählen Offenheit (Interesse, Neugier und Verständnis für Ideen zeigen, die von den eigenen abweichen) mit 14,6% und ein Bezug zum Sport mit 12,5%. Interessanterweise scheint die Verbindung zum Sport, als aktiver, ehemaliger Sportler oder allgemein als sportbegeisterte Person, keine zentrale Erwartung der Expert/innen zu sein, da nur 6 der 48 Expert/innen dieses Kriterium nannten. Kenntnisse zu den Bereichen Sportsystem (Schweiz), Berufswelt, Führungskompetenz, Flexibilität, Sprachen und Teamfähigkeit wurden von den Arbeitgebenden ebenfalls aufgeführt, jedoch weniger häufig (siehe Abbildung 12).

4.2. Erwartungen der Studierenden und Absolvent/innen an die Arbeitgebenden

Dieser Teil analysiert die Erwartungen der Studierenden und Absolvent/innen an die Arbeitgebenden im Sportmanagement. Die in der Abbildung 13 dargestellten Analyseergebnisse liefern einen Überblick.

Abbildung 13: Häufigste Erwartungen der Studierenden und Absolvent/innen an die Arbeitgebenden ($n = 543$)



Quelle: Autorinnen und Autoren

Für die Studierenden und Absolvent/innen steht das Arbeitsklima mit 460 Nennungen bei weitem an erster Stelle. Dies entspricht 84,7 % ($n = 543$) der Befragten. Unter diese Erwartung fallen hauptsächlich eine gesunde Work-Life-Balance, gute Arbeitsbedingungen (Atmosphäre, Arbeitszeit, Arbeitsplatzsicherheit) sowie Werte wie Vertrauen, gegenseitige Unterstützung und Respekt.

Gleich an zweiter Stelle kommt für die Studierenden und Absolvent/innen die Flexibilität, sei es in Bezug auf den Beschäftigungsgrad, den Arbeitsort (Möglichkeit von Homeoffice) oder die Arbeitszeiten. Der Wunsch nach einer guten Organisation, sowohl in

«Die Kommunikation muss stets offen und direkt und die Arbeitsatmosphäre ungezwungen sein. Man muss Freude an der Arbeit haben und gleichzeitig produktiv sein. Ein respektvoller Umgang in jeder Situation ist auch wichtig.»

Bezug auf die Strukturen, Zuständigkeiten und das Aufgabenmanagement, folgt an dritter Stelle. Zwei weitere Erwartungen sind die Möglichkeit, Verantwortung übernehmen zu können (Platz 4), und eine gute Entlohnung (Platz 5).

Zudem wünschen sich die Studierenden und Absolvent/innen (Platz 6-10) von den Arbeitgebenden ein gewisses Mass an Offenheit, Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens, eine gute Kommunikation, Transparenz sowie genaue und klar definierte Arbeitsziele.

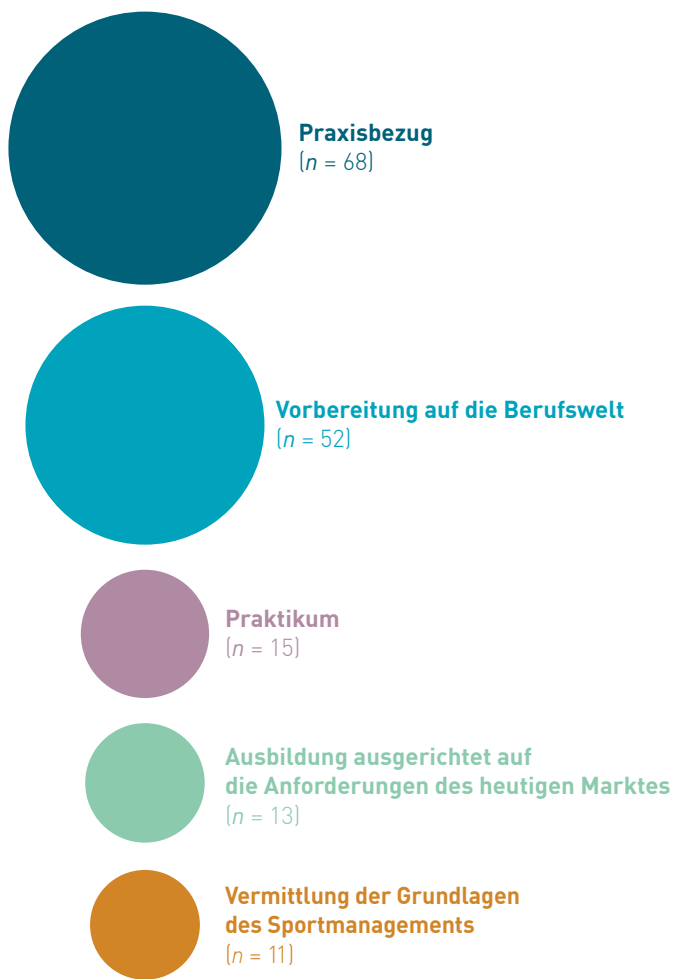
4.3. Erwartungen der Studierenden und Absolvent/innen an die Bildungsinstitutionen

Die befragten 380 Studierenden und 163 Absolvent/innen zählten insgesamt 929 Begriffe auf (Studierende 297, Absolvent/innen 632), die zu 96 Erwartungen zusammengefasst und in der Auswertung berücksichtigt wurden. Verteilt nach Hochschule ergibt sich folgendes Bild: 44 Erwartungen mit 140 Nennungen der Studierenden des ISSUL; 17 Erwartungen mit 58 Nennungen der Studierenden der FHGR und 26 Erwartungen mit 98 Nennungen der Studierenden der EHSM.

Die Ergebnisse aus der Befragung der Studierenden und Absolvent/innen aller drei Hochschulen zeigen ein einheitliches Bild mit dem Praxisbezug an erster Stelle der Klassierung und einem Total von 190 Nennungen (20,45 %, $n = 929$). Der Praxisbezug schliesst unter anderem Erwartungen wie Exkursionen, Referate von Fachpersonen aus der Praxis, konkrete Problemlösungsfälle, Wissenstransfer Theorie-Praxis oder Gruppenprojekte in Zusammenarbeit mit Organisationen aus der Praxis ein.

Von den Studierenden an der FHGR wird der Praxisbezug am häufigsten genannt (27,59 % gegenüber 24,49 % an der EHSM und 20,00 % am ISSUL). Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass sich die beiden Fachhochschulen als praxisorientierter positionieren als die Universität und von den Studierenden auch so wahrgenommen werden. Die Vorbereitung auf die Berufswelt wird von 18,57 % der Studierenden am ISSUL erwähnt (17,35 % EHSM, 17,24 % FHGR). Ob zwischen der Häufigkeit der Nennungen und positiven oder negativen Erfahrungen während des Studiums ein Zusammenhang besteht, kann nicht festgestellt werden.

An zweiter Stelle steht für die Studierenden aller drei an der Studie beteiligten Bildungsinstitutionen die Vorbereitung auf die Berufswelt (20,13 %, 187 Nennungen). Dazu gehören: Vorbereitung auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes (von heute und morgen), berufliche Eingliederung, Coaching, Vernetzung, Aufzeigen von Anstellungsmöglichkeiten oder Eignungstests.

Abbildung 14: Vergleich der fünf häufigsten Erwartungen ($n = 929$) an die Bildungsinstitutionen**Studierende** ($n = 297$)**Absolvent/innen** ($n = 632$)

Quelle: Autorinnen und Autoren

In der Gesamtauswertung belegen auch der Wunsch nach Vermittlung der Grundlagen des Sportmanagements (vgl. Abbildung 14) und einer Ausbildung ausgerichtet auf die Anforderungen des heutigen Marktes einen Platz weit oben in der Liste. Dies unterstreicht die Bedürfnisse der Studierenden und Absolvent/innen nach einem Grundstock an Basiswissen zum Sportmanagement, indem auch aktuelle Informationen miteinbezogen werden.

Vergleicht man die Erwartungen der Studierenden ($n = 297$) mit denen der Absolvent/innen ($n = 163$) besteht bei den zwei am häufigsten genannten Erwartungen kein Unterschied (siehe Abbildung 14). Auf Platz drei steht für die Studierenden das Praktikum. Dies kann dadurch erklärt werden, dass sie praktische Erfahrungen im Rahmen eines

«Praxisnahe Ausbildung, Lernen anhand von Praxisbeispielen mit Fokus auf die bekannten und zukünftigen Berufsfelder.»

Praktikums erwerben möchten oder bereits einen Praktikumsplatz suchen. Bei den Absolvent/innen erreicht die Grundausbildung (Allgemeinbildung) den dritten Platz. Hier ist eine mögliche Erklärung, dass die Absolvent/innen bereits mit einem Bein in der Berufswelt stehen und am Anfang ihrer Laufbahn erste Erfahrungen erworben haben, sich jedoch rückblickend während ihres Studiums

mehr allgemeine, nicht zwingend auf das Sportmanagement bezogene, Informationen gewünscht hätten.

5. Empfehlungen

Sowohl die Dozierenden wie auch die Bildungsinstitutionen nehmen bei der Vermittlung und Entwicklung von Kompetenzen bei den Studierenden eine wichtige Rolle ein. In der Regel beinhalten die einzelnen Module die Lernziele sowie die Kompetenzen, die dadurch erworben werden. Fachkompetenzen stehen bei der Bewertung der erworbenen Kenntnisse im Vordergrund. Da die Erwartungen an Sportmanager/innen jedoch zunehmend steigen, reicht diese Art von Wissen nicht mehr aus. In diesem Kapitel werden, in drei Gruppen unterteilt, mögliche Empfehlungen formuliert. Diese stützen sich auf die Auswertungsergebnisse und richten sich an die Studierenden und Absolvent/innen, die Arbeitgebenden und Bildungsinstitutionen.

5.1. Empfehlungen an die Studierenden und Absolvent/innen

Die vorliegende Studie zeigt deutlich, dass Kommunikationsfähigkeit die wichtigste Kompetenz für eine Arbeitsstelle im Sportmanagement ist. Dies gilt insbesondere auch für Krisensituationen. Eine gute Kommunikation am Arbeitsplatz ist für den Erfolg eines Unternehmens von grundlegender Bedeutung. Sie verbessert Beziehungen innerhalb des

tionsfähigkeit zu nutzen, indem sie vor Publikum sprechen, Dokumente verfassen, auf Konferenzen präsentieren oder spezielle Ausbildungsprogramme absolvieren.

Praktika haben für den Erwerb von Praxiserfahrung einen unschätzbaren Wert. Die Praktikant/innen haben die Möglichkeit, ihr erworbenes Wissen in realen Arbeitserfahrungen anzuwenden und den Berufsalltag im angestrebten Bereich kennenzulernen. Neben Fachkompetenzen werden in einem Praktikum zudem übertragbare Kompetenzen, wie zum Beispiel Teamfähigkeit entwickelt. Ein Praktikum bereitet die jungen Leute umfassend auf einen Einstieg in den Arbeitsmarkt nach ihrem Abschluss vor.

Für den späteren beruflichen Erfolg wird Networking schon während dem Studium als eine Schlüsselkompetenz angesehen. Beim Networking geht es darum, Bekanntschaften und vertrauensvolle Beziehungen mit potenziellen Geschäftspartnern aufzubauen. Effizientes Networking heisst auch, anderen zu helfen, ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Ein solides und breites Netzwerk ermöglicht einen Überblick über aktuelle Trends und liefert Informationen zu neuen Anstellungsmöglichkeiten. Soziale Netzwerke vereinfachen, Beziehungen zu pflegen und neue Kontakte zu knüpfen. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass klassische persönliche Treffen für den Aufbau eines soliden Netzwerks von elementarer Bedeutung sind.

Kompetenzen in Projektmanagement sollen sich die Studierenden und Absolvent/innen so früh wie möglich aneignen, da diese in der heutigen Arbeitswelt von entscheidender Bedeutung sind. Projektmanager/innen müssen für die Planung, Gewinnung und Durchführung eines Projektes über unterschiedliche Kompetenzen verfügen. Nur so können sie einen reibungslosen Projektablauf gewährleisten und die Fähigkeiten der involvierten Personen bestmöglich einsetzen. Die Studierenden und Absolvent/innen sollen deshalb jede Gelegenheit ergreifen, um Kompetenzen in Projektmanagement zu erwerben oder bereits bestehendes Wissen zu ergänzen. Dies kann durch die gezielte Teilnahme an Modulen zum Thema Projektmanagement während des Studiums oder durch nicht universitäre Weiterbildungen erfolgen. Ein Zertifikat in Projektmanagement, wie es das Project Management Institute (PMI) und die International Project Management Association (IPMA Level D-A) anbieten, oder auch das Zertifikat Projects In Control Environment (Prince2) kann sich für eine erfolgreiche Projektdurchführung als sehr hilfreich erweisen.

Merkpunkte:

- **Jede Gelegenheit zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit ergreifen**
- **Auf verschiedene Arten praktische Erfahrungen sammeln**
- **Bereits während dem Studium das Netzwerk aufbauen**
- **Fachkompetenzen in Projektmanagement und Leadership entwickeln**

Unternehmens und zu den Kunden, steigert das Engagement der Mitarbeitenden und die Effizienz des Teams. Wenn sich Mitarbeitende gegenseitig um Rat fragen und die Meinung anderer berücksichtigen, sind sie eher bereit zusammenzuarbeiten und gemeinsam die bestmögliche Lösung zu finden. Eine schlechte Kommunikation am Arbeitsplatz führt hingegen zu demotivierten Mitarbeitenden, die ihr Vertrauen in ihre Fähigkeiten und zwangsläufig auch in die Organisation in Frage stellen. Den Studierenden und Absolvent/innen wird deshalb empfohlen, jede Gelegenheit zur Verbesserung ihrer Kommunika-

Der Erwerb von Kompetenzen in Leadership ist ein weiterer wichtiger Faktor für Studierende und Absolvent/innen. Effektive Führungskräfte verfügen über gute Kommunikationsfähigkeiten, können ihr Team motivieren, übernehmen und delegieren Verantwortung, sind offen für Feedback und besitzen die nötige Flexibilität, um Probleme in einem sich ständig wandelnden Umfeld zu lösen. Gutes Leadership beinhaltet mehr als nur ein bis zwei Eigenschaften und beschränkt sich nicht nur auf das nötige Fachwissen der Teamleitung. Führungspersönlichkeiten sind Kommunikationsexpert/innen und drücken sich sowohl mündlich wie auch schriftlich mit der gleichen Gewandtheit aus. Sie scheuen auch keine Risiken, lernen aus ihren Fehlern und können sich von Misserfolgen erholen. Die Tätigkeit im Verwaltungsrat oder Vorstand eines Sportvereins oder als Trainer/in oder Schiedsrichter/in eignet sich für Studierende und Absolvent/innen gut, um sich im Bereich Leadership weiter zu entwickeln.

Natürlich können diese verschiedenen Kompetenzen auch ausserhalb von Ausbildung und Arbeit entwickelt werden und sie sind auch auf Begabungen oder Mechanismen zurückzuführen, die den Rahmen dieser Studie sprengen würden. Dennoch scheinen innovative Ansätze, bei denen das Wissen durch Einbindung und Mitwirkung gemeinsam erarbeitet wird, an den Hochschulen vermehrt verbreitet zu sein. Zahlreiche aus dem Unternehmenssektor inspirierte Methoden werden an den Hochschulen für die Entwicklung von Ideen und Projekten integriert (z. B. Design Thinking, Brainstorming, Lean Management usw.), neu interpretiert und angewandt, um den Transfer für eine Arbeitsstelle mit direkt übertragbarem Know-how zu vereinfachen. Die persönliche Eigenschaft, bereit zu sein eine Fähigkeit, Motivation oder Selbstregulierung einzusetzen, hat im beruflichen Bereich noch nicht ausreichend Einzug gehalten. Diese Eigenschaft bleibt auf den privaten Bereich beschränkt, in welchem sie als Grundsatz die Persönlichkeit eines jeden Einzelnen respektiert, erkennbar ist. Angesichts der vorliegenden Studienergebnisse wird auch hier von den Studierenden und Absolvent/innen erwartet, dass sie ihre Prädispositionen in allen Phasen ihres Werdegangs ausschöpfen.

5.2. Empfehlungen an die Arbeitgebenden

Wie uns die vorliegende Studie zeigt, ist Kommunikationsfähigkeit die wichtigste Kompetenz, die bei einer Beschäftigung im Sportmanagement verlangt wird. So erwartet ein Teil der Studierenden und Absolvent/innen von ihrem Arbeitgebenden eine klare und transparente Kommunikation. Es handelt sich hierbei um eine mehrdimensionale Kompetenz, die sowohl die mündliche und schriftliche als auch die interne und externe Kommunikation beinhaltet, die konsequent und umfassend berücksichtigt werden muss.

Eine grosse Mehrheit der Studierenden und Absolvent/innen erwartet von den Arbeitgebenden ein angenehmes Arbeitsklima und Flexibilität, das heisst eine ausgeglichene Work-Life-Balance, gute Arbeitsbedingungen und festgelegte Werte. Für den Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben sind verschiedene Massnahmen denkbar. Insbesondere empfehlen sich flexible Arbeitszeiten oder Teilzeitpensen. Die zahlreiche Nennung dieses Bedürfnisses deckt einen Widerspruch zwischen den Erwartungen der Studierenden und Absolvent/innen und der Realität der Arbeitsstellen im Sportmanagement auf.

Merkpunkte:

- ***Eine klare und transparente Kommunikationskultur schaffen***
- ***Den Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben fördern***

Eine gute Organisation, im Sinne von guten Strukturen, Zielmanagement und Priorisierung von Aufgaben erachten alle Befragten als unerlässlich. Das Festlegen von klaren, präzisen internen Prozessen und Regeln, die von den Mitarbeitenden im Alltag befolgt werden, ermöglicht eine bessere Überwachung der Tätigkeiten und eine Effizienzsteigerung.

Für die Arbeitgebenden stellen Erfolgswille/Zielstrebigkeit, Resilienz und Entscheidungsfähigkeit wichtige Kompetenzen dar. Demgegenüber erwarten die Studierenden und Absolvent/innen klar definierte Zielsetzungen, Verantwortlichkeiten sowie Entwicklungsmöglichkeiten. Es empfiehlt sich deshalb, dass Arbeitgebende den Absolvent/innen ermöglichen, Verantwortung zu übernehmen und gleichzeitig Rahmenbedingungen schaffen, die dieses Lernen und die Weiterentwicklung von Kompetenzen fördern.

5.3. Empfehlungen an die Bildungsinstitutionen

Die nachfolgend formulierten Empfehlungen für die Bildungsinstitutionen basieren auf den Kompetenzen, welche die Studierenden und Absolvent/innen anlässlich der Befragung als wichtig erklärt haben. Zudem berücksichtigen sie die vonseiten der Arbeitgebenden am häufigsten genannten Kompetenzen.

Während die von den Studierenden und Absolvent/innen genannten drei Kompetenzen nahe beieinander liegen, mit Schwerpunkt auf der planerischen Fähigkeit, fordert der Arbeitsmarkt (die Arbeitgebenden) Kompetenzen, die mit der Persönlichkeit und den Werten der zukünftigen Sportmanager/innen verbunden sind, nämlich Leadership, Resilienz und Verpflichtung zu ethischem Handeln. Die Bildungsinstitutionen sind daher herausgefordert, neben der Vermittlung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen auch die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Studierenden in den Mittelpunkt zu stellen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die diese Entwicklung aktiv unterstützen.

Merkpunkte:

- **Lehrpläne erarbeiten, die Leadership, Resilienz und Verpflichtung zu ethischem Handeln fördern**
- **Kommunikationsentwicklung während dem Studium anhand konkreter Beispiele unterstützen**
- **Praktikumsmöglichkeiten integrieren, um die Eingliederung der Studierenden in den Arbeitsmarkt zu unterstützen**

Neben einem Angebot an Kursen oder Kommunikationsmodulen (im Sport) als fester Bestandteil des Lehrplans muss ein Umfeld zur Wissensanwendung in diesem Bereich geschaffen werden. Klassen- oder Gruppendiskussionen oder auch Präsentationen vor Mitstudierenden oder Kunden sind mögliche Beispiele dafür. Es können Formen wie Veranstaltungsmoderationen, Diskussionsrunden, Debatten und Rollenspiele eingesetzt werden, in denen reale Situationen simuliert werden oder in Form von Aufträgen, bei denen Branchenexpert/innen befragt werden müssen. Für die Kommunikationsentwicklung empfiehlt sich zudem, dass die Studierenden ihr Kommunikationsverhalten reflektieren und von ihren Dozierenden sowie den Mitstudierenden Rückmeldungen erhalten.

Die Bildungsinstitutionen sind aufgefordert, den Studierenden Möglichkeiten für die Übernahme von Verantwortung zu bieten, sei es als Klassenvorstand,

Teamleiter/in, Projektleiter/in oder durch das Erfüllen spezifischer Aufgaben im Rahmen von Studienprojekten. Dies kann beispielsweise im Zusammenhang mit den sozialen Medien oder dem Organisieren von praktischen Ausflügen und Blockkursen erfolgen. Die Situationen sollten insbesondere durch eine VUCA-Umwelt geprägt sein. Wenn diese Aufgaben in einem gesellschaftlichen oder sozialen Kontext stehen, haben die Studierenden auch Gelegenheit, ethische Überlegungen in ihre Entscheidungen und Aktivitäten einfließen zu lassen.

Organisatorische Kompetenzen können durch angewandtes Projektmanagement entwickelt werden, das den Studierenden die Möglichkeit bietet, ihr eigenes Projekt zu entwickeln oder in die Praxis umzusetzen. Auch Fallstudien, Wettbewerbsteilnahmen oder das Organisieren und Durchführen von Veranstaltungen eignet sich zur Förderung dieser Kompetenzen, insbesondere bei sich ständig verändernden Bedingungen (z. B. COVID-19). Hierbei müssen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit unter Beweis gestellt werden. Ein Studienkonzept mit einem gewissen Grad an Selbstorganisation (z. B. durch optionale oder fakultative Module, Praktika, Auslandswochen oder personalisierbare Stundenpläne) unterstützt das Entwickeln dieser Kompetenzen ebenfalls.

Weiter sollten die Studierenden verpflichtet werden, während ihres Studiums ein Praktikum zu absolvieren. Idealerweise dauert diese praktische Ausbildung zwischen sechs Wochen und drei Monaten. Unter gewissen Umständen, im Rahmen eines Teilzeitstudiums, kann auch die berufliche Tätigkeit (Anstellung) während des Sportmanagement-Studiums angerechnet werden. Praktika bieten nicht nur die Gelegenheit zur Wissensanwendung in der Praxis sowie zum Entwickeln von sozialen und organisatorischen Kompetenzen, sondern auch eine berufliche Zusammenarbeit und den Aufbau des Netzwerks im zukünftigen Arbeitsmarkt. Neben dem Praktikum fördern regelmässige Treffen zwischen Arbeitgebenden und Studierenden, die Einladung von Fachexpert/innen in den Unterricht, Netzwerkveranstaltungen mit Fachvorträgen und Diskussionsrunden sowie die Möglichkeit zum persönlichen Austausch oder der Besuch von Berufsmessen die Entwicklung einer engeren Verbindung zum Arbeitsmarkt und die Erweiterung des persönlichen Netzwerks.

Das Veröffentlichen von Stellenangeboten über die Kanäle der Bildungsinstitutionen oder eine Laufbahnberatung bilden für Studierende überdies eine Brücke zum Arbeitsmarkt. Diese Massnahmen stärken gleichzeitig die Positionierung der Bildungsinstitution im Sportmanagement und schärfen ihr Profil, wodurch wiederum Erwartungen des Arbeitsmarktes erfüllt werden können.

6. Schlussfolgerungen

Diese explorative Studie hat es uns ermöglicht, die Konturen und Inhalte der Arbeitsstellen im Sportmanagement in der Schweiz besser zu verstehen, im Bewusstsein, dass diese sich in Zukunft ändern werden. Obwohl das Analysemodell Vollständigkeit und Gültigkeit anstrebt, soll es keine unveränderbare Realität abbilden. Es ist das Ergebnis einer Auswahl und Interpretation. Selbstverständlich können je nach gewählter Methode auch andere Tätigkeits- und Teilbereiche vorgeschlagen werden. Die Abgrenzung zwischen Arbeitsstellen im Sport (z. B. Sportökonomie oder Trainingswissenschaften) und Arbeitsstellen im Sportmanagement, ist komplex. Einige Berufstätige die sich als Sportmanager/-innen bezeichnen, könnten sich vielleicht darin nicht wiedererkennen. Andererseits können sich Trainer/-innen im Leistungssport nicht als Manager/-in bezeichnen. Die besonderen Merkmale der Tätigkeitsbereiche bedürfen noch mehr Untersuchungen und es sind sektorübergreifende Studien, zum Beispiel im Vergleich zum Gesundheits-, Kultur- und Freizeitbereich erforderlich (Gibt es Gesundheit-, Kultur- oder Freizeitmanager/-innen?). Dieser erste Versuch Sportmanagement zu definieren, muss daher überarbeitet, angepasst und durch andere Sichtweisen und Perspektiven ergänzt werden. Dennoch bilden diese ersten Ergebnisse eine gute Grundlage, um die erforderlichen Kompetenzen zur Ausübung einer Funktion im Sportmanagement zu beschreiben.

Basierend auf einer Literaturanalyse und einer qualitativen Analyse haben wir im Sportmanagement 42 Kompetenzen vorgelegt. Dies stellt im Vergleich zu den maximalistischen und minimalistischen Ansätzen von 72 respektive 11 Kompetenzen einen Mittelwert dar. Natürlich hätten auch andere Ansätze verfolgt werden können, beispielsweise durch die Verwendung einer bestehenden Liste oder einer Kategorisierung, wie man sie vor allem an den Hochschulen findet. Der explorative und kontextuelle Charakter der Studie liess uns jedoch einen anderen Weg gehen. Auf dieser Grundlage geht aus den Ergebnissen hervor, dass die Arbeitgebenden für eine Tätigkeitsausübung im Sportmanagement drei Schlüsselkompetenzen hervorheben: *Kommunikationsfähigkeit*, *Teamfähigkeit* und *Erfolgswille/Zielstrebigkeit*. Die Bedeutung der Kommunikation zeigt sich insbesondere in Krisensituationen wie während der Covid-19-Pandemie. Die Ergebnisse stellen jedoch die Annahme in Frage, dass die Erfahrung einer sportlichen Betätigung im Leistungs- oder Breitensport wichtig ist, streiten andererseits aber die Bedeutung der Leidenschaft und des Engagements für den Sport nicht ab. Auch die Studierenden scheinen die Schlüsselrolle der *Kommunikationsfähigkeit* erkannt zu haben, messen aber der *organisatorischen Fähigkeit* sowie der *Projektplanung und dem Projektmanagement* eine grössere Bedeutung zu als die Arbeitgebenden. Letzteres gilt auch für die Absolvent/-innen.

Die Arbeitgebenden erwarten von den Studierenden und Absolvent/-innen ein hohes Mass an Engagement und Einsatz bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Fachkenntnisse in Projektmanagement, Marketing, Strategie und Finanzen werden ebenfalls vorausgesetzt. Als ein weiterer zentraler Punkt wird die Praxiserfahrung parallel zur Ausbildung, sei es als Freiwilligenarbeit oder als entlohnte Arbeit, genannt. Schliesslich wird von den Arbeitgebenden die Bedeutung von Soft Skills namentlich Empathie, emotionale Intelligenz und kritisches Denken hervorgehoben.

Für die Studierenden und Absolvent/innen ist hingegen ein gutes Arbeitsklima zentral. Sie erwarten von den Arbeitgebenden entsprechende Bedingungen und die nötige Flexibilität (Beschäftigungsgrad/Homeoffice), um einen guten Ausgleich zwischen dem Privat- und Berufsleben zu finden. Sie wünschen sich zudem, dass Werte wie Vertrauen, gegenseitige Unterstützung und Respekt gefördert werden.

Gegenüber den Bildungsinstitutionen sind die Erwartungen der Studierenden und Absolvent/innen klar: ein ausgeprägter Praxisbezug sowie eine gute Vorbereitung auf die Berufswelt und die Anforderungen des Arbeitsmarktes von heute und morgen. Das unterstreicht die Notwendigkeit, die Lehrpläne der Bildungsinstitutionen dahingehend anzupassen, dass die Inhalte mit der Realität der Praxis in Einklang gebracht werden.

Für die Studierenden und Absolvent/innen werden verschiedene Empfehlungen formuliert. Sie sind aufgefordert, jede Gelegenheit zu nutzen, um ihre mündlichen sowie schriftlichen Kompetenzen in der Kommunikation und im Projektmanagement zu verbessern. Auch die Bedeutung von Praktika sowie die Notwendigkeit, sich zu vernetzen, wurden hervorgehoben.

Darüber hinaus wird von den Arbeitgebenden verlangt, dass sie Arbeitsbedingungen anbieten, die einen besseren Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben ermöglichen. Diesbezüglich kommen verschiedene Massnahmen in Betracht wie flexible Arbeitszeiten oder Teilzeitpensen.

Sportmanager/innen übernehmen viel Verantwortung, noch dazu in den unterschiedlichsten Bereichen. Sie müssen regelmässig Entscheidungen treffen, ohne notwendigerweise über alle Informationen zu verfügen, charakteristisch für ein VUCA-Umfeld. Eine der Schlüsselempfehlungen an die Bildungsinstitutionen besteht deshalb darin, die Bedingungen zu schaffen, welche die Studierenden dazu zu befähigen, teils komplexe Entscheidungen zu treffen.

Die Zukunft der Arbeitsstellen im Sportmanagement in der Schweiz kann auf eine steigende Zahl von Ausbildungsmöglichkeiten und Studierenden, welche von zahlreichen öffentlichen und privaten Hochschulen stammen, zählen. Diese Dynamik macht Mut und stellt ein Qualitätsversprechen für die Arbeitgebenden dar, die künftig auf eine grosse Vielfalt an Profilen zurückgreifen können. Aufgrund ihrer Präsenz in mehreren Tätigkeitsbereichen und ihrer interdisziplinären Ausbildung sind die Studierenden in Sportmanagement dazu prädestiniert, im Schweizer Sportsystem eine Schlüsselrolle zu übernehmen. Ihre zukünftige Rolle ist jedoch untrennbar mit den Bemühungen der Hochschulen verbunden, in der Schweiz den Beruf Sportmanager/in zu etablieren und zu institutionalisieren. Die Empfehlungen dieser Studie können dazu einen Beitrag leisten, sind jedoch noch begrenzt und müssen weiterentwickelt werden.

IV. Literatur

- Apitzsch, T. (2016). *Kompetenzprofile von Trainern und Sportmanagern im Leistungssport*. München: Herbert Utz Verlag.
- Bayle, E. (2017). Switzerland: The organisation of sport and policy towards sport federations. In *Sport Policy Systems and Sport Federations* (pp. 263282). Palgrave Macmillan, London.
- Business Research Company (2021). *Sports Global Market Opportunities and Strategies to 2030: COVID-19 Impact and Recovery*. Report, The Business Research Company, June 2021 <https://www.researchandmarkets.com/reports/5353028/sports-global-market-opportunities-and-strategies>
- Chantelat, P. (2001). *La professionnalisation des organisations sportives: nouveaux enjeux, nouveaux débats*. l'Harmattan.
- Collier, P. & Le Roux, N. (1997). *Sport management occupations in Europe (report from 7 countries)*. Programme Socrates. Lyon: European Network of Sport Sciences in Higher Education.
- Commission européenne (2019). *Portail ESCO*. <https://esco.ec.europa.eu/fr>
- Fahrner, M., & Schüttoff, U. (2019). Analysing the contextspecific relevance of competencies. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 344363.
- FIFA (2018). *More than half the world watched record-breaking 2018 World Cup*. <https://www.fifa.com/tournaments/mens/worldcup/2018russia/media-releases/more-than-half-the-world-watched-record-breaking-2018-world-cup>
- Hoff, O., Schwehr, T., Hellmüller, P., Clausen, J., & Nathani, C. (2017). *Sport und Wirtschaft Schweiz. Wirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Horsch, H. D., & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing leisure*, 8(2), 7084.
- Jamieson, L. M. (1987). Competencybased approaches to sport management. *Journal of Sport Management*, 1(1), 4856.
- Kempf, H., Weber, A. Ch., Renaud, A. & Stopper, M. (2014). *Der Leistungssport in der Schweiz: Momentaufnahme SPLISS-CH 2011. 2. Überarbeitete Auflage*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Kempf, H., & Lichtsteiner, H. (Hrsg.) (2015). *Das System Sport - in der Schweiz und International*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Lamprecht, M., Bürgi, R. & Stamm, H.P. (2020). *Sport Schweiz 2020: Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H.P. (2012). *Die Schweizer Sportvereine. Strukturen, Leistungen, Herausforderungen*. Zürich: Seismo Verlag.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations – a multilevel framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), pp. 407433.
- Nagel, S., Schlesinger, T., & Studer, F. (2011). *BASIS Future. Vom Sportstudium in den Beruf: Nachfolgestudie zum Berufseinstieg von Absolvent/innen sportwissenschaftlicher Bachelor und Masterstudiengänge*. Abschlussbericht. Universität Bern, Institut für Sportwissenschaft.
- Office fédéral de la Statistique (2020). *Nomenclature suisse des professions CHISCO19*. Confédération Suisse: Neuchâtel.
- Office fédéral des Assurances Sociales (2020). *Allocation pour perte de gain en cas de mesures destinées à lutter contre le coronavirus*. Récupéré le 08.04.2020 sur: <https://www.bsv.admin.ch/bsv/fr/home/assurancessociales/eomsv/grundlagenundgesetze/eocorona.html>.
- Open Knowledge (s. d.) *Zukunftsinstitut.de*. Récupéré le 12.04.2021 sur: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrend-glossar/wissenskultur-glossar/>.

- Packheiser, A. (2015). *Berufsfeld Sportmanagement eine mehrperspektivische Analyse des Arbeitsmarktes*.
- Pedersen, P.M., & Thibault, L. (2014). *Contemporary sport management* (5th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Petry, K., Froberg, K., & Madella, A. (2006). *Thematic Network Project AEHESIS – Report of the Third Year*. Cologne.
- Quirling, C., Kainz, F. & Haupt, T. (2017). *Sportmanagement. Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch mit Praxisbeispielen und Fallstudien*. München: Vahlen.
- Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key Competences of Slovenian Sport Managers. *Annales Kinesiologiae*, 4(2), pp. 8194.
- Schmidt, P. (s. d.). *Das SportBusiness der Zukunft – Die Digitalisierung als kritischer Erfolgsfaktor*. Récupéré le 12.04.2021 sur: <https://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/sport/digitalisierungsberatung.html>.
- Statista (2021). *Broadcast revenue from the Summer Olympic Games from 1960 to 2016*. <https://www.statista.com/statistics/265030/summer-olympics-broadcasting-revenue>.
- Tourmen, C. (2007). Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion. *Santé Publique*, 19, pp. 15-20.
- Ursprung, L. & Matter, M. (2005). *Arbeitsmarkt Sport Schweiz*. Zürich: Gesellschaft zur Förderung der Sportwissenschaften.
- Wohlfart, O. & Adam, S. (2019). *New Age of Sport Management Education in Europe*. Research project under the Erasmus+ Programme.

V. Dank

Die hohe Rücklaufquote des Fragebogens ermöglichte den Autor/innen dieses Berichts eine zuverlässige Datenbasis. Unser Dank geht deshalb an die Studierenden und Absolvent/innen, die an dieser Studie teilgenommen haben. Wir danken auch den zahlreichen Expert/innen für die wertvollen Informationen und Analysen, die sie uns zur Verfügung gestellt haben.

Insbesondere danken wir Fredi von Gunten (Swiss Olympic), Marc Hügli (Swiss Olympic), Marc Müller (Swiss Olympic), Philipp Erpf (VMI), Ueli Löffel (VMI) und Philippe Rupp (Swiss Sport Managers) für ihre Informationen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge, die zum Erfolg der vorliegenden Studie beigetragen haben.

Danke auch an Florian Droux (BASPO), Jolanda Thomann (frühere Praktikantin des BASPO) und Nathalie Widmer (frühere Praktikantin des BASPO) für ihre wertvolle Hilfe bei der Datenerhebung und dem Lektorat.

Selbstverständlich geht unser Dank auch an die Mitarbeitenden aus der Kommunikation, Mediathek und dem Rektorat der EHSM sowie dem Sprachdienst des BASPO, die durch ihre aktive Unterstützung und ihr Engagement die Fertigstellung des Berichts möglich gemacht haben.

Sollten wir jemanden versehentlich nicht erwähnt haben, bitten wir Sie um Nachsicht und Entschuldigung.

Ein Produkt der Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen EHS
in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Graubünden (FHGR)
und dem Institut des sciences du sport de l'UNIL (ISSUL), sowie der Unterstützung
von Swiss Olympic, Université de Fribourg (VMI) und Swiss Sport Managers.

Autoren: Dr. Michaël Mrkonjic, Florence Pillet, Ariane Weber, Walter Burk, Kathrin Dinner,
Prof. Dr. Markus Lang, Diana Mendes Fonseca, Prof. Dr. Emmanuel Bayle

Foto/Illustration: SEVENT'IN Communication

Ausgabe: 2022, 1. Auflage

Herausgeber: Bundesamt für Sport BASPO, Eidgenössische Hochschule für Sport EHS
Internet: www.baspo.ch, www.ehsm.ch
EMail: sportoekonomie@baspo.admin.ch

Zitationsvorschlag:
Mrkonjic, M., Pillet, F., Weber, A., Burk, W., Dinner, K., Lang, M., Mendes Fonseca, D., &
Bayle, E. (2022). Sportmanagement in der Schweiz. Analyse der Arbeitsstellen und Kom-
petenzen. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung oder Verbreitung jeder Art – auch auszugs-
weise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers und unter Quellenangabe
gestattet.