

**Sebastian Kaiser**

# Management in kommerziellen Sportstudios

Eine Berufsfeldanalyse

**Doktorarbeit / Dissertation**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2004 Diplom.de  
ISBN: 9783832443818

**Sebastian Kaiser**

# **Management in kommerziellen Sportstudios**

**Eine Berufsfeldanalyse**



---

Sebastian Kaiser

# Management in kommerziellen Sportstudios

*Eine Berufsfeldanalyse*

Dissertation / Doktorarbeit  
Deutsche Sporthochschule Köln  
Fachbereich Sportwissenschaften  
Abgabe März 2005



**Diplom.de**

Diplomica GmbH ———  
Hermannstal 119k ———  
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———  
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———  
www.diplom.de ———

ID 4381

Kaiser, Sebastian: Management in kommerziellen Sportstudios - Eine Berufsfeldanalyse  
Hamburg: Diplomica GmbH, 2005

Zugl.: Deutsche Sporthochschule Köln, Dissertation / Doktorarbeit, 2005

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2005  
Printed in Germany

## Angaben zur Person

---

Name: Sebastian Kaiser  
Geburtsdatum: 04.09.1974  
Geburtsort: Bonn  
Konfession: evangelisch  
Familienstand: verheiratet mit  
Stefanie Kaiser-Sicks, geb. Sicks  
Wohnort: Am Kurpark 3, 53177 Bonn

## Ausbildung

---

09/2004 Teilnahme am 12. European Student Seminar Sport Management in Brüssel (17.-26.09.2004) für das Zertifikat Europäisches Sportmanagement  
1<sup>st</sup> Student Award, European Student Seminar Sport Management, Ghent 2004

05/2000 bis 08/2004 Promotionsstudium (Sportökonomie, Sportsoziologie)  
an der Deutschen Sporthochschule Köln

02/2002 bis 09/2004 Diplomstudiengang „Sportökonomie“ an der Fernuniversität Gesamthochschule Hagen und der Deutschen Sporthochschule Köln

10/1996 bis 02/2002 Diplomstudiengang „Wirtschaftswissenschaften/ BWL“ an der Fernuniversität Gesamthochschule Hagen

10/95 bis 02/2000 Diplomstudiengang „Sportwissenschaft“ an der Deutschen Sporthochschule Köln mit dem Schwerpunkt: „Europäische Sportstudien“, Abschluss: Dipl. Sportlehrer

10/1994 bis 10/1995 Wehrdienst: 1. /Panzergrenadierbataillon 342  
in 56076 Koblenz

1985 bis 1994 Werner-Heisenberg-Gymnasium in 56564 Neuwied  
Abitur 06/1994

## Berufliche Erfahrungen/Wissenschaftlicher Werdegang

---

Seit 01/2004 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sportökonomie und Sportmanagement der Deutschen Sporthochschule Köln  
  
Organisationsleitung für den Bereich Presse/PR des 4. Dt. Sportökonomie-Kongresses

10/2002 bis 03/2003	Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Rektorats der Deutschen Sporthochschule Köln. Projekt: „Perspektiven der DSHS Köln auf den internationalen Aus- und Weiterbildungsmärkten“
04/2002 bis 10/2004	Lehrauftrag an der Deutschen Sporthochschule Köln im Fach „Sozioökonomie von Sport und Gesundheit“, Schwerpunkt IV: Ökonomie und Management
02/2001 bis 10/2002	Wissenschaftliche Hilfskraft am Institut für Sportsoziologie der Deutschen Sporthochschule Köln

### **Sprachen-, EDV- und sonst. Kenntnisse**

---

Französisch, Englisch	fließend in Wort und Schrift
MS Office, Windows, SPSS	sicherer Umgang
	Kenntnisse und Praxiserfahrung in der quantitativen und qualitativen Sozialforschung, insb. Online-Erhebungsverfahren

### **Sonstiges**

---

Vereine und ehrenamtliche Arbeit	Mitglied des Vorstandes der Akademischen Fliegergruppe der Universität zu Köln und der Deutschen Sporthochschule Köln (Akaflieg Köln e.V.)  10/1999 bis 8/2004 Mitglied des Gemeinderates der OG Melsbach (Rhl.-Pf.)  <u>Vereinsmitgliedschaften:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ European Association for Sport Management (EASM)</li> <li>▪ Absolventenvereinigung Alumni Sportökonomie/ Sportmanagement an der Deutschen Sporthochschule Köln e.V.</li> <li>▪ Akaflieg Köln e.V.</li> <li>▪ Bremer Skiclub e.V.</li> </ul>
Hobbys	Segelfliegen, Snowboarding, Laufen/Marathon Musik (klass. Klavier), Literatur



## Vorwort

Manager kommerzieller Sportstudios arbeiten in einem jungen und sich dynamisch entwickelnden Berufsfeld. Welche Tätigkeiten kennzeichnen ihren Berufsalltag und welche Qualifikationen benötigen sie, um den Anforderungen, die an sie gestellt werden, gerecht zu werden? Wie lassen sich die Tätigkeiten und Qualifikationen erklären? Das sind die zentralen Fragen, mit denen sich die vorliegende Arbeit beschäftigt. Die Untersuchung ist im Schwerpunkt der Berufsfeldforschung des Instituts für Sportökonomie und Sportmanagement der Deutschen Sporthochschule Köln angesiedelt. Sie erweitert und differenziert das Wissen um die Qualifikationserfordernisse von Sportmanagern und liefert damit einen Beitrag zur Verbesserung ihrer Ausbildung.

Ich möchte an dieser Stelle meinen beiden akademischen Lehrern, Herrn Prof. Dr. Heinz-Dieter Horch und Frau Prof.'in Dr. Ilse Hartmann-Tews, für ihre aufmerksame und kritische Begleitung und Beurteilung meiner Arbeit sowie die Hilfestellungen auf dem Wege zu ihrer Realisierung danken. Dank gebührt darüber hinaus insbesondere Norbert Schütte sowie Fritz Bollmann und Othmar Hermann, die mir als Freunde, kluge und kritische Diskussionspartner mit zahlreichen wertvollen Anregungen zur Seite gestanden haben. Nach dem dt. Publizisten Anton Kner ist Zeit das kostbarste Geschenk, das wir zu bieten haben. Ich danke meiner Frau Stefanie Kaiser-Sicks und meiner Familie, die mit viel Verständnis und Rücksicht die nötigen Rahmenbedingungen und Freiräume geschaffen haben, die das Entstehen dieser Arbeit ermöglichten.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird eine differenzierte Aufführung der männlichen und weiblichen Form im Text, sowie in Tabellen und Abbildungen, nur dann vorgenommen, wenn es inhaltlich geboten ist. Wenn in allen übrigen Fällen die männliche Form verwendet wird, bedeutet dies keinesfalls eine Diskriminierung sondern lediglich eine Vereinfachung unter gleichzeitiger Berücksichtigung beider Geschlechter.

Sebastian Kaiser

Bonn, im März 2005

---

- Inhaltsverzeichnis -

VORWORT	3
TABELLENVERZEICHNIS	6
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	8
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	9
<b>I. EINLEITUNG</b>	<b>11</b>
1. Aufbau der Untersuchung	14
2. Ziel und Fragestellung	15
3. Relevanz	19
4. Forschungsstand	24
4.1 Berufsfeld- und Kompetenzstudien	24
4.2 Absolventenstudien	35
4.3 Studien zum Arbeitsmarkt Sport	38
4.4 Fazit	40
<b>II. KONZEPTION</b>	<b>41</b>
5. Theoretischer Bezugsrahmen	41
6. Untersuchungsdesign	45
7. Methoden	46
7.1 Online-Befragung	46
7.1.1 Durchführung der Untersuchung	48
7.1.2 Qualität der Daten und Repräsentativität der Ergebnisse	49
7.1.3 Datenaufbereitung und -auswertung	52
7.2 Vergleichsuntersuchungen	52
7.2.1 Berufsfeldanalyse von Sportmanagern in Vereinen und Verbänden	52
7.2.2 Berufsfeldanalyse von öffentlichen Sportmanagern	53
7.2.3 Berufsfeldanalyse von Sporteventmanagern	54
7.2.4 Berufsfeldanalyse von Sportmanagern in Sportagenturen	54
7.3 Intensivinterviews	55
7.3.1 Durchführung	56
7.3.2 Datenaufbereitung und -auswertung	56
7.4 Dokumentenanalyse	56

<b>III. ERGEBNISSE</b>	<b>57</b>
8. Rahmenbedingungen des Berufsfelds der Manager kommerzieller Sportstudios....	57
9. Profildaten der Personen.....	64
10. Profildaten der Organisationen .....	69
11. Tätigkeiten .....	71
11.1 Bedeutung von Tätigkeiten.....	73
11.2 Unterschiede und ihre Erklärung.....	83
11.3 Intersektoraler Vergleich der Bedeutung einzelner Tätigkeiten .....	100
11.4 Zusammenfassung .....	105
12. Qualifikationen.....	108
12.1 Schlüsselqualifikationen.....	108
12.2 Bedeutung von Qualifikationen .....	111
12.3 Unterschiede und ihre Erklärung.....	116
12.4 Intersektoraler Vergleich der Bedeutung einzelner Qualifikationen.....	124
12.5 Gefordertes Qualifikationsniveau zukünftiger Sportstudiomanager.....	132
12.6 Zusammenfassung.....	135
13. Rekrutierung.....	137
13.1 Berufliche Herkunft .....	137
13.2 Sportbezug.....	138
13.3 Kriterien der Rekrutierung und Rekrutierungswege.....	138
13.4 Zusammenfassung.....	144
14. Zum Professionalisierungsgrad der Tätigkeit von Managern kommerzieller Sportstudios.....	146
15. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Fazit .....	154
16. Empfehlungen für die berufsfeldadäquate Ausbildung .....	158
17. Ausblick .....	162
<b>IV. LITERATUR</b>	<b>168</b>
<b>ANHANG</b>	<b>182</b>
<b>ANHANG A</b>	
Tab. I: Mittelwertvergleich der Tätigkeiten	
Tab. II: Mittelwertvergleich der Qualifikationen (a)	
Tab. III: Mittelwertvergleich der Qualifikationen (b)	
<b>ANHANG B - FRAGEBOGEN</b>	
<b>ANHANG C - LEBENSLAUF</b>	

---

- Tabellenverzeichnis -

Tab. 1:	Forschungsrichtungen zum Arbeitsverhalten von Managern _____	25
Tab. 2:	Prozentuale Verteilung des Rücklaufs _____	49
Tab. 3:	Grad der Verzerrung gegenüber bestehenden Untersuchungen zum Gesamtmarkt _____	51
Tab. 4:	Positionen und Organisationen der Interviewpartner _____	56
Tab. 5:	Eckdaten des deutschen Fitnessmarktes (DEUTSCHER SPORTSTUDIO VERBAND E.V. 2003, o.S.) _____	61
Tab. 6:	Anzahl der Vorgesetzten der Sportstudiomanager _____	65
Tab. 7:	Höchster Bildungsabschluss der Sportstudiomanager _____	66
Tab. 8:	Bezeichnungen der Positionen der Sportstudiomanager _____	67
Tab. 9:	Beschäftigungsverhältnisse der Sportstudiomanager _____	68
Tab. 10:	Anbietertypen der betrachteten Organisationen _____	69
Tab. 11:	Rechtsformen der betrachteten Organisationen _____	70
Tab. 12:	Bedeutung der Tätigkeiten _____	74
Tab. 13:	Faktorenanalyse der Tätigkeiten _____	82
Tab. 14:	Tätigkeitsdimensionen _____	83
Tab. 15:	Korrelationen der Art der Ausbildung mit den Tätigkeitsfaktoren _____	85
Tab. 16:	Korrelationen der Größenparameter mit der Tätigkeitsdimension „Analysieren, Initiieren und Beziehungen pflegen“ _____	88
Tab. 17:	Korrelationen der Größenparameter mit der Tätigkeitsdimension „Verwalten und Informationen bearbeiten“ _____	91
Tab. 18:	Korrelationen der Größenparameter mit der Tätigkeitsdimension „Kommunizieren nach Innen und Außen“ _____	92
Tab. 19:	Korrelationen der Größenparameter mit dem Tätigkeitsfaktor „Managen“ _____	94
Tab. 20:	Korrelationen der Größenparameter mit der Tätigkeitsdimension „Probleme bewältigen“ _____	95
Tab. 21:	Korrelationen Formalisierungsgrad _____	96
Tab. 22:	Multiple Regressionsanalysen zur Erklärung der Tätigkeitsfaktoren _____	99
Tab. 23:	Schlüsselqualifikationen _____	110
Tab. 24:	Bedeutung der Qualifikationen _____	112
Tab. 25:	Faktorenanalyse der Qualifikationen _____	115
Tab. 26:	Qualifikationsdimensionen _____	116
Tab. 27:	Korrelationen der Qualifikationsfaktoren mit der Art der Ausbildung _____	117
Tab. 28:	Korrelationen der Tätigkeitsfaktoren mit den Qualifikationsfaktoren _____	118
Tab. 29:	Korrelationen der Qualifikationsfaktoren mit den Größenparametern _____	119

---

Tab. 30: Korrelationen der Position in der Hierarchie mit den Qualifikationsfaktoren	120
Tab. 31: Multiple Regressionsanalysen zur Erklärung der Qualifikationsfaktoren	123
Tab. 32: Notwendigkeit einer speziellen Ausbildung für das Sportstudiummanagement	133
Tab. 33: Gefordertes Qualifikationsniveau zukünftiger Sportstudiummanager	134
Tab. 34: Rekrutierungskriterien der Sportstudiummanager	139
Tab. 35: Rekrutierungswege der angestellten Sportstudiummanager	141

---

- Abbildungsverzeichnis -

Abb. 1: Studien zum Arbeitsmarkt Sport (HOVEMANN et al. 2002, 26)	39
Abb. 2: Rücklaufverteilung über gültige Datensätze	50
Abb. 3: Die Rollen des Managers (MINTZBERG 1991, 30)	78
Abb. 4: Intersektoraler Vergleich der Tätigkeiten (a)	102
Abb. 5: Intersektoraler Vergleich der Tätigkeiten (b)	104
Abb. 6: Schlüsselqualifikationen von Sportstudiomanagern und Sporteventmanagern	125
Abb. 7: Intersektoraler Vergleich der Qualifikationen (a)	128
Abb. 8: Intersektoraler Vergleich der Qualifikationen (b)	131

---

- Abkürzungsverzeichnis -

AG	Aktiengesellschaft
ACTA	Allensbacher Computer- und Telekommunikations-Analyse
ADM	Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BGBI	Bundesgesetzblatt
BRAO	Bundesrechtsanwaltsordnung
CATI	Computer-Assisted-Telephone-Interviews
CBE	Competency-Based Education
DIFW	Deutscher Industrieverband für Fitness und Wellness
DSB	Deutscher Sportbund
DSSV	Deutscher Sportstudio Verband
d.V.	der Verfasser
ebd.	ebenda
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ENSSEE	European Network of Sport Science, Education and Employment
ENSSHE	European Network of Sport Sciences in Higher Education
EOSE	European Observatoire of Sport Employment
EPDQ	Executive Position Description Questionnaire
ERP	European Recovery Programe
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GIR-L	German Internet Research-List
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HAM	Human Asset Management
HGB	Handelsgesetzbuch
HkaG	Heilberufe-Kammergesetz
HRG	Hochschulrahmengesetz
KG	Kommanditgesellschaft
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Indikator

---

MPDQ	Management Position Description Questionnaire
NASPE	National Association for Sport & Physical Education
NAASM	North American Society for Sport Management
PAQ	Position Analysis Questionnaire
SGB	Sozialgesetzbuch
ULA	Union der Leitenden Angestellten
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
VDF	Verband Deutscher Fitness- und Freizeitunternehmen



## I. Einleitung

Der Sport hat sich in Deutschland zu einer relevanten wirtschaftlichen Größe entwickelt (vgl. u.a. WEBER et al. 1995, 41). Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sports führten zu einer Bedeutungssteigerung des Arbeitsmarkts Sport. Die sportbezogene Beschäftigung (direkte und indirekte Beschäftigungseffekte) ist in den Jahren 1994 bis 1998 von 764.000 Personen auf 783.000 Personen angestiegen (MEYER/AHLERT 2000, 155). Das entspricht ungefähr der Beschäftigtenzahl des Kreditgewerbes (ebd., 141). Insbesondere im Bereich der sportbezogenen Dienstleistungen sind neue Beschäftigungsfelder entstanden. Dabei gewannen (dispositive) organisatorische- und verwaltende- kurz: Managementtätigkeiten gegenüber den operativen Tätigkeiten des Sportunterrichtens an Bedeutung. „Es wird zunehmend deutlich, dass der Sport nicht nur professionelle Sportler und Trainer, sondern auch professionelle Manager braucht“ (HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 2003, 24). Einem Review von Absolventenstudien sportwissenschaftlicher Studiengänge zufolge lassen sich bis zu 21,8 Prozent (HARTMANN-TEWS/MRAZEK 2002, 119) der Tätigkeitsfelder der Absolventen dem Bereich Organisation und Management zuordnen, durchschnittlich etwa 10 Prozent (vgl. HOVEMANN 2003, 140ff.; NICHELMANN 1999, 289). Die wachsende Bedeutung von Managementkompetenzen für den Arbeitsmarkt, sowie die Attraktivität des Studiums wird eindrucksvoll durch die steigenden Studierendenzahlen belegt. Beispielfhaft lassen sich die hohen und steigenden Studierendenzahlen im Schwerpunkt ‚Ökonomie und Management‘ im Diplomstudiengang Sportwissenschaft an der Deutschen Sporthochschule Köln, der bundesweit größten Einrichtung für die Ausbildung von Sportmanagern, anführen. Er machte Ende des Jahres 2002 bezüglich der Teilnehmer ein Drittel aller fünf Schwerpunkte aus. Mitte Februar 2003 waren es absolut 554 Studenten. Mitte Oktober 2003 haben insgesamt 669 (35 Prozent aller Studierenden), Anfang Februar 2004 bereits 727 (36 Prozent aller Studierenden)<sup>1</sup> dieses Studienprofil gewählt. Die Ermittlung der qualitativen Anforderungen, die in verschiedenen Tätigkeitsfeldern an Sportmanager gestellt werden, bildet einen Forschungsschwerpunkt des Instituts für Sportökonomie und Sportmanagement der Deutschen Sporthochschule Köln. Bislang wurden einzelne Berufsfelder von Sportmanagern innerhalb des staatlichen- (HORCH/SCHÜTTE 2003), des marktwirtschaftlichen- (HOVEMANN/KAISER/SCHÜTTE 2003) sowie des Dritten Sektors (HORCH/NIESSEN/SCHÜTTE 2003, NIESSEN 1998) untersucht. Das Berufsfeld von Managern kommerzieller Sportstudios wurde dagegen bislang nicht detailliert untersucht. Die vorliegende Arbeit schließt diese Forschungslücke und leistet auf der Basis quantitativer und qualitativer Forschungsmethoden einen Beitrag zur Differenzierung des Wissens über die Berufsfelder von Sportmanagern.

---

1 Der im Hauptstudium nach der aktuellen Studienordnung immatrikulierten Studierenden; Diplomstudienordnung (Stand: 2002) für den Studiengang Sportwissenschaft an der Deutschen Sporthochschule Köln vom 04.12.1997 mit Änderung vom 21. März 2002.

Wer sind die Manager kommerzieller Sportstudios? Welche Tätigkeiten bestimmen ihren Berufsalltag und welche Qualifikationen benötigen Sie, um den Anforderungen, die an sie gestellt werden, gerecht zu werden? Wie lassen sich Tätigkeiten und Qualifikationen erklären? Das sind die Fragen, die im Zentrum dieser Arbeit stehen.

Die gestiegenen und steigenden Anforderungen an die Professionalität des Sportmanagements bringt die Notwendigkeit der Professionalisierung der Managementmethoden mit sich (vgl. HOVEMANN 2003, 1). Voraussetzung hierfür ist, dass das Qualifizierungssystem hochwertige Bildungsangebote bereitstellt. Eine effektive und effiziente Ausbildung zukünftiger Sportmanager verlangt nach einer möglichst optimalen Passung von Ausbildungsinhalten und Anforderungen des Berufsalltags. Dabei sollte die Vermittlung verschiedener Qualifikationsbündel zu einer möglichst „friktionsarmen Anschlussfähigkeit“ der Systeme führen (BALS et al. 2001, 13).<sup>2</sup> Das Wissen um die Praxisanforderungen innerhalb einzelner Tätigkeitsbereiche, also die Qualifikationserfordernisse, stellt demnach eine zentrale Voraussetzung zur Schneidung berufsfeldadäquater Qualifizierungsangebote dar. Zur Identifizierung von Tätigkeits- und Qualifikationsanforderungen an Manager reicht es nicht aus, analytisch, von der Logik der Aufgabenstellung, auszugehen. Zu leicht fällt man dabei einem „Mythos vom Manager“ zum Opfer (HORCH/NIESEN/SCHÜTTE 1999, 103). Diese Erkenntnis geht auf die Mitte des vorigen Jahrhunderts begründete empirische Management-Verhaltensforschung zurück (u.a. CARLSON 1951, MINTZBERG 1973), die sich gegen traditionelle Auffassungen vom Managerhandeln wendet. Das Arbeitsverhalten von Managern sollte demnach vor allem auf der Grundlage ihrer tatsächlichen Tätigkeiten erforscht werden. Eine solche empirische Untersuchung der Praxisanforderungen von Sportmanagern wurde Mitte der 80er Jahre mit der Konzipierung und Weiterentwicklung nordamerikanischer Hochschulausbildungsprogramme für Sportmanager angewendet. „Competency-Based Approach to Curriculum Development“ heißt dieser Forschungsansatz (DESENSI et al. 1990). Die Forderung, den empirisch ermittelten Praxisanforderungen auch in der Konzeptionierung von Sportmanagement-Ausbildungsangeboten Rechnung zu tragen, hat eine Reihe von Forschungsarbeiten nach sich gezogen. TAKS/HEBBRECHT formulieren: „Both, the growth of the sport scene, and of the sports industry create new employment requirements in the sport management field, demanding specific competencies from the manage-

---

2 Die Verknüpfung von Bildungsangebot und Bildungsbedarf stellt den zentralen Gegenstand der Curriculumtheorie und -forschung dar (vgl. HEINZEL 1997, 70). Im Unterschied zu einem traditionellen Lehrplan wird ein ‚Curriculum‘ als Ergebnis eines wissenschaftlichen Forschungs- und Entwicklungsprozesses definiert, das Aussagen über Lernziele, Lerninhalte, Lernmittel, Lernorganisation und Lernkontrolle enthält (vgl. ebd.). Der Begriff des Curriculums wurde von ROBINSOHN Ende der 60er Jahre geprägt. ROBINSOHN war von 1959 bis 1964 Direktor des Instituts für Pädagogik der UNESCO in Hamburg und von 1964 bis 1972 Direktor des Max Planck Instituts für Bildungsforschung in Berlin. Der Begriff stammt aus dem Lateinischen und bezeichnet die Theorie des Lehr- und Lernablaufs bzw. des Lehrprogramms (vgl. EINSIEDLER et al. 2003, 129). ROBINSOHN (1967) prägte ein modellhaftes Vorgehen zur Curriculumentwicklung. In seinen Überlegungen zu den Kriterien für die Auswahl von Bildungsinhalten stellte er insbesondere die Forderung auf, Curricula unter Bezug auf eine durch Forschung zu erschließende Realität zu konstruieren und auf das Ziel der für die Bewältigung von Lebenssituationen erforderlichen Qualifikationen zu beziehen.

---

ment personnel involved. Moreover, managers in different sport settings, may require different competencies in order to reach their specific goals. This, of course, may have consequences for curriculum development of sport management programs” (1996, 3). Die intersektorale Betrachtung der Tätigkeiten und Qualifikationen von Sportmanagern (u.a. HOVEMANN/KAISER/SCHÜTTE 2003, KAISER 2004, KAISER/SCHÜTTE 2004) hat insbesondere zu der Erkenntnis geführt, dass ein „Universalcurriculum“ den spezifischen Lern-/ bzw. Qualifikationsanforderungen einzelner Arbeitsmarktssegmente nicht gerecht werden kann. Das unterstreicht die Bedeutung von segmentbezogenen Analysen zur Schneidung berufsfeldadäquater Bildungsangebote.

Die Relevanz der vorliegenden Arbeit ergibt sich neben dem defizitären Forschungsstand vor allem aus der schnell wachsenden Bedeutung kommerzieller Sportstudios sowie aus der Dynamik der Veränderungen des Arbeitsmarkts. Schließlich kann das Wissen um die tatsächlichen Tätigkeiten und Qualifikationserfordernisse der Manager einen entscheidenden Beitrag zur Professionalität ihres Handelns leisten. So ist MINTZBERG der Meinung, dass sich die Beschreibung der tatsächlichen Managertätigkeit für die Manager als wichtiger erweisen sollte als etwaige Rezepte, die sie daraus ableiten (1991, 36). „Dass soll heißen, dass die Effektivität des Managers entscheidend von seinen Einsichten in seine eigene Tätigkeit abhängt. Seine Leistung hängt davon ab, wie gut er die Zwänge und Dilemmata seiner Tätigkeit versteht und darauf reagiert“ (ebd.). Das Forschungsprojekt ist damit sowohl von grundlagen- als auch anwendungsorientierter Relevanz.

## 1. Aufbau der Untersuchung

Kapitel I beinhaltet die Einleitung der Arbeit. Im Einzelnen finden sich hier die Erläuterung des Untersuchungsziels und der Fragestellungen (I.2), der Relevanz (I.3) sowie des Forschungsstandes (I.4). Anschließend wird in Kapitel II die Konzeption der Arbeit dargestellt: Der theoretische Bezugsrahmen (II.5), das Untersuchungsdesign (II.6) sowie die verwendeten Untersuchungsmethoden (II.7). Die Darstellung der Ergebnisse findet sich im anschließenden Kapitel III. Dabei werden zunächst aus einer Literaturrecherche gewonnene Erkenntnisse zu den Rahmenbedingungen des Berufsfelds von Managern kommerzieller Sportstudios vorgestellt (III.8). Anschließend werden, zur besseren Einordnung der Untersuchungsergebnisse und als erster Beitrag zum Berufsfeld, Profildaten der betrachteten Personen (III.9) und Organisationen (III.10) beschrieben. In den folgenden Kapiteln III.11 bis III.13 werden Tätigkeiten, Qualifikationen und Rekrutierungswege der Sportstudiomanager beschrieben und Unterschiede in den Tätigkeiten und Qualifikationen erklärt. Die Kapitel „Tätigkeiten“ (III.11) und „Qualifikationen“ (III.12) beinhalten darüber hinaus jeweils einen intersektoralen Vergleich mit den Ergebnissen vorhandener Berufsfeldanalysen von Sportmanagern. In Kapitel III.14 wird der Professionalisierungsgrad des Berufsfelds der Manager kommerzieller Sportstudios diskutiert. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse sowie einem Fazit (III.15), Empfehlungen für eine adäquate Gestaltung von Ausbildungsinhalten für das Sportstudiomanagement (III.16) sowie einem Ausblick auf die Anforderungen an das zukünftige Forschungsprogramm (III.17).