

utb.

Norbert Schütte

Grundwissen Sport- management

2. Auflage



utb 4423

utb.

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn

Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau Verlag · Wien · Köln

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas · Wien

Haupt Verlag · Bern

Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen

Ernst Reinhardt Verlag · München

transcript Verlag · Bielefeld

Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart

UVK Verlag · München

Waxmann · Münster · New York

wbv Publikation · Bielefeld

Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Dr. Norbert Schütte lehrt am Institut für Sportwissenschaft der
Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Norbert Schütte

Grundwissen Sportmanagement

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

UVK Verlag · München

Umschlagabbildung: © shutterstock, Suzanne Tucker
Abbildungen im Innenteil: Abbildung 1: © Statistisches Bundesamt 2019;
Abbildung 2: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB), CC BY-ND 4.0,
<https://www.bib.bund.de/Permalink.html?id=10343570>, abgerufen am 12.3.2021

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

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2021

1. Auflage 2016

© UVK Verlag 2021

- ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede
Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart
CPI books GmbH, Leck

utb-Nr. 4423

ISBN 978-3-8252-5512-1 (Print)

ISBN 978-3-8385-5512-6 (ePDF)

ISBN 978-3-8463-5512-1 (ePub)



Inhalt

Vorwort zur 2. Auflage	9
Vorwort zur 1. Auflage	11
1 Einleitung oder was ist ein Sportmanager?	13
1.1 Was ist Sport?	13
1.2 Wer oder was ist ein Manager?	17
1.3 Der Sportmanager	18
1.4 Was ist eine Organisation?	19
1.5 Typen von (Sport-)Organisationen	20
1.5.1 Der erste Sektor – Die Erwerbswirtschaft	20
1.5.2 Der zweite Sektor – Der Staat	21
1.5.3 Der dritte Sektor – Vereine, Verbände, Stiftungen	23
1.5.4 Fazit	26
1.6 Sportmanagement und Sportökonomie	27
2 Geschichte des Sportmanagements	29
2.1 Ausdifferenzierung des Sportmanagers	29
2.2 Geschichte des Fachs Sportmanagement	36
3 Allgemeine Prinzipien des Sportmanagements	41
3.1 Ziele oder „Ohne Ziele kein Management“	41
3.2 Arbeitsteilung	45
3.2.1 Taylorismus oder “the one best way”	46
3.2.2 Fordismus oder “solange es schwarz ist”	47
3.2.3 Probleme der Arbeitsteilung	48
3.2.4 Postfordismus oder die individualisierte Masse	49
3.2.5 Fazit	50
3.3 Bürokratie oder „Regeln statt Willkür“	51
3.3.1 Bürokratie und erwerbswirtschaftliche Betriebe	54

3.3.2	Bürokratie und Sportverwaltung	55
3.3.3	Bürokratie und Non-Profit-Organisationen	56
3.4	Kontingenztheorie oder die Abhängigkeit von der Umwelt	60
3.4.1	Externe Umwelt	62
3.4.2	Interne Umwelt	69
3.4.3	Weitere Trends jenseits der Teilumwelten	72
3.4.4	Grenzen des Ansatzes	77
3.5	Finanzierung oder „Wes Brot ich ess, des Lied ich sing“	80
3.5.1	Erwerbswirtschaftliche Betriebe	81
3.5.2	Sportverwaltung	82
3.5.3	Vereine und Verbände	85
3.6	Wissen	90
3.6.1	Datum – Information – Wissen	90
3.6.2	Instrumente	91
3.6.3	Grenzen des Ansatzes	92
3.7	Die Kunst der Planung und der Kontrolle	93
3.8	Entscheidungen	95
3.8.1	Der rationale Entscheider	95
3.8.2	Grenzen des rationalen Entscheidens	98
3.8.3	Das Mülleimermodell des Entscheidens	98
3.8.4	Langlebigkeit des Mythos der rationalen Entscheidung	100
3.9	Durchführung und Führung von Menschen	101
3.9.1	Hawthorne Experimente oder die Entdeckung des human factors	102
3.9.2	Hawthorne Experimente oder formale vs. informale Struktur	103
3.9.3	Zwischenfazit	104
3.9.4	Konfliktsoziologische Perspektive	105
3.9.5	Führung durch Motivierung	106
3.9.6	Führung mit dem Grid Management	109
3.9.7	Führung durch Techniken: MbO	110
3.9.8	Heroen und Charisma	111
3.9.9	Institutionenökonomischer Ansatz oder die verdeckten Kosten	113
3.9.10	Governance	117

3.10	Strategie	120
3.10.1	Erwerbswirtschaftliche Betriebe	129
3.10.2	Sportverwaltung	130
3.10.3	Vereine und Verbände	130
3.10.4	Grenzen des Ansatzes	132
3.11	Organisation und Wandel: Das Implementierungsproblem und sein Management	134
3.11.1	Wandel und die kontingenztheoretische Schule	134
3.11.2	Organisationsökologie	135
3.11.3	Der neue Institutionalismus in der Organisationstheorie	136
3.11.4	Hage und Aiken – ein Phasenmodell	139
3.11.5	Rogers – Diffusion of Innovation	140
3.11.6	Rezeptive vs. nicht-rezeptive Kontexte	142
3.11.7	Implementierungsmanagement nach Kotter	143
3.11.8	Organisationsentwicklung	145
3.11.9	Lernende Organisation	147
3.12	Krisenmanagement	150
3.12.1	Krisentypen	150
3.12.2	Akutes Krisenmanagement	152
3.12.3	Krisenanfälligkeit und Krisenresistenz des Sports	155
3.13	Wirtschaftsethik	161
4	Besonderheiten des Sportmanagements	167
4.1	Besondere Bedeutung der NPO im Sport	167
4.2	Nutzen- vor Profitmaximierung in Europa	168
4.3	Kooperenz	170
4.4	Regulierung der Liga	170
4.4.1	Keine Tendenz zur Ausgeglichenheit	172
4.4.2	Salary Cap	173
4.4.3	Draft System	174
4.4.4	Financial Fairplay	175
4.5	Produktbesonderheiten	177
4.6	Vorherrschaft der Dienstleistung	180
4.7	Besonderheit der Gütertypen	181
4.8	Fazit	184

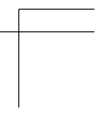
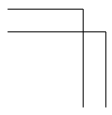
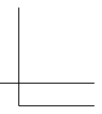
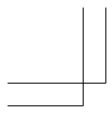
5	Spezielle Ansätze	187
5.1	Organisationskultur-Management	187
5.2	Qualitätsmanagement	190
5.3	Lean Management	192
5.4	Controlling	193
5.4.1	Klassisches Controlling	194
5.4.2	Balanced Scorecard	195
5.5	Agiles Management	196
5.6	Fazit	199
6	Sportmanagement als Beruf	203
6.1	Berufsbild versus Alltag: Der Beitrag von Henry Mintzberg	204
6.2	Tätigkeiten und Qualifikationen	205
6.3	Rekrutierung	206
6.4	Professionalisierung	210
7	Fazit	213
	Literatur	215
	Register	241
	Abbildungsverzeichnis	246

Vorwort zur 2. Auflage

Das Vorwort zur zweiten Auflage kann kurz ausfallen. Zwar wurde viel in den letzten fünf Jahren in diesem boomenden Feld veröffentlicht, aber das Grundwissen wurde kaum davon berührt. Es sind vielmehr Beiträge, die Details vertiefen als grundsätzlich etwas in Frage zu stellen. Daher beinhaltet die Überarbeitung des Buches vor allem eine Ausweitung und Ergänzung anstatt von Revision oder Anpassung an die Aktualität. Die einzigen Ausnahmen sind die Aktualisierung von Mitgliedschaftszahlen in Sportvereinen und Sportstudios sowie die neuesten Entwicklungen im Financial Fair Play. Ansonsten wurde aus gegebenem Anlass zusätzlich das Krisenmanagement aufgenommen, das strategische Management vertieft und stärker auf Trends im Kapitel zur Kontingenztheorie eingegangen. Zudem wird auch auf die aktuell sehr verbreitete und zunehmend auch auf den Sport übergreifende Managementmode des Agilen Managements eingegangen.

Anders als in vielen anderen Büchern, bei denen es sich nur aufgrund historischen Interesses lohnt, die älteren Vorworte zu lesen, kann ich es hier nur empfehlen, da die Übersicht über die Lehrbücher und das Forschungsfeld, die dort enthalten ist, nach wie vor aktuell ist.

Bad Kreuznach, im Juni 2021
Norbert Schütte



Vorwort zur 1. Auflage

Die wissenschaftliche Betrachtung des Sportmanagements ist jung und dieses Forschungsfeld entwickelt sich mit großer Geschwindigkeit. Immer mehr Arbeiten werden veröffentlicht, gleichzeitig wandelt sich der Sport rapide. Die akademische Ausbildung von Sportmanagern ist seit 1985 geradezu explodiert. Dies macht den Bedarf und das Risiko für ein Lehrbuch für Sportmanagement aus. Obwohl in den letzten Jahren etliche Bücher zum Thema erschienen sind, ist der Bedarf noch nicht gedeckt. Zumal der Wandel im Sportmarkt so stark ist, dass neue Themen und alte Themen in neuem Gewand bearbeitet sein wollen. Aber dies macht allerdings auch das Risiko aus: In solchen Feldern veraltet das vorhandene Wissen schnell.

Die Spannweite der Einführungen in das Thema ist groß. Sie reicht von Aufsatzsammlungen (Bezold u. a. 2012, Breuer/Thiel 2009, Krüger/Dreyer 2004, Galli/Gömmel 2012, Nufer/Bühler 2012) bis hin zu Monographien (Kaiser 2008, Fahrner 2012). Sie konzentrieren sich auf bestimmte Aspekte, insbesondere auf Sportmarketing (Freyer 2011, Nufer/Bühler 2013) oder den Besonderheiten des Fachs (Horch/Schubert/Walzel 2014). Auch das Thema Sportmanagement im Profifußball ist mit einigen Veröffentlichungen zu nennen (Kupfer 2006, Schewe/Littkemann 2012). Sie richten sich an Wissenschaftler und Studierende (die vorher genannten) oder an Praktiker (Lehmann 2010). Hinzu kommen noch die internationalen Veröffentlichungen (etwa Beech/Chadwick 2004, Hoye et al. 2009), die auch von sehr unterschiedlicher Zielrichtung und Inhalt sind, aber das Besondere des Sportmanagements in Deutschland, insbesondere die Strukturen des selbstverwalteten Sports selbstverständlich nicht thematisieren. Noch unübersichtlicher wird es, wenn man noch einen Schritt zurückgeht und die Veröffentlichungen aus verwandten Gebieten hinzuzieht. Hier ist insbesondere das Management von Non-Profit-Organisationen wie Vereinen und Verbänden zu nennen (z. B. Badelt/Meyer/Simsa 2007, Helmig/Purchert 2006, Schwarz 1992).

Trotz der Vielzahl der Veröffentlichungen findet das nun vorliegende Lehrbuch seinen Platz. Denn es bietet eine Einführung in das Thema in der vollen Breite der im Sport engagierten Organisationen und beschränkt sich dabei nicht auf Vereine und Verbände oder Profifußball-Unternehmen, sondern stellt auch die Gegebenheiten in erwerbswirtschaftlichen Betrieben

und in der staatlichen Sportverwaltung vor. Dies ist wichtig, da alle drei Sektoren nicht nebeneinanderher existieren, sondern stark verflochten sind und in hohem Maße miteinander interagieren. Dabei konzentriert sich das vorliegende Lehrbuch nicht auf die Besonderheiten des Sportmanagements, sondern geht auch ausführlich auf die allgemeinen Prinzipien des Managements ein und zeigt deren Bedeutung für den Sport auf. Der Grund hierfür ist einfach: Viele, die sich mit Sportmanagement auseinandersetzen, kennen diese Grundlagen noch nicht. Aber auch die, die sie schon kennen, finden hier Anwendungen aus dem Sport, die sonst sehr verstreut veröffentlicht sind. Didaktisch werden hier die Themen Stück für Stück aufgebaut – von den ersten Schritten im Management bis hin zur Königsdisziplin, dem strategischen Management. Eine Besonderheit ist auch, dass versucht wurde, die Geschichte des Sportmanagements und seiner Wissenschaft nachzuspüren. Auch die Tätigkeitsbeschreibung dazu, was Sportmanager tatsächlich tun, wird ausführlich dargestellt.

Eine Reihe von Themen wird nur indirekt aufgegriffen: Marketing ist im Rahmen des Sportmanagements so groß geworden, dass es mittlerweile eigene Lehrbücher füllt. Zudem wird es an den Universitäten oft in eigenen Veranstaltungen gelehrt. Personalwirtschaft ist ein wichtiges, aber bislang kaum systematisch angegangenes Feld im Sportmanagement. Diese Themen kommen durchaus in diesem Buch vor, stehen aber nicht im Fokus.

Lehrbücher machen Wissensstände zugänglich und plausibel, aber sie ziehen selten ein Fazit. Auch dies ist hier anders. Gerade weil diese Wissenschaft noch jung ist und vieles noch in der Entwicklung, entsteht kein Gesamtbild einer kompletten und eindeutigen Lehre. Tatsächlich herrscht über vieles im Sportmanagement noch Uneinigkeit und Meinungen variieren. Daher wird am Ende versucht, die unterschiedlichen Meinungen und Tendenzen zusammenzufassen und zu interpretieren.

Mainz, im März 2016
Norbert Schütte

1 Einleitung oder was ist ein Sportmanager?

Im Alltag erscheinen Begriffe oft sehr klar. Aber schaut man genauer hin, fangen die Probleme an. Dabei ist die genaue Definition eines Begriffs unerlässlich, damit sinnvoll argumentiert werden kann. Daher beginnt dieses Buch auch mit der Frage: Was ist Sport, wer oder was ist ein Manager bzw. ein Sportmanager? Es geht um den Ort ihrer Arbeit, den Organisationen und ein Versuch sie in drei Typen einzuteilen sowie um die Abgrenzung von Sportmanagement und Sportökonomie.

1.1 Was ist Sport?

Die Frage, was Sport ist, erscheint zunächst banal und fast überflüssig. Tatsächlich ist die Antwort schwieriger und weitreichender als in der Regel angenommen wird. Eine akzeptierte und damit allgemeingültige Definition des Begriffs wurde in der Sportwissenschaft bislang nicht gefunden (Digel 2013, 13ff, Strob 1999, 12ff). Als Beleg für die Schwierigkeit des Themas kann die Studie von Haverkamp (2005) gelten, die sich über immerhin ca. 250 eng bedruckte Seiten erstreckt. Die Spannbreite ist dabei ebenso beeindruckend wie die Komplexität der Definitionen. So definiert z.B. Tiedemann:

„Sport“ ist ein kulturelles Tätigkeitsfeld, in dem Menschen sich freiwillig in eine Beziehung zu anderen Menschen begeben mit der bewussten Absicht, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten insbesondere im Gebiet der Bewegungskunst zu entwickeln und sich mit diesen anderen Menschen auf Grundlage der gesellschaftlich akzeptierten ethischen Werte nach selbst gesetzten oder übernommenen Regeln zu vergleichen.“ (Tiedemann 2012, 1)

Damit ist der Sport ein Teil der allgemeinen Kultur wie bspw. Volksmusik oder die deutsche Küche. Zudem ist er freiwillig. Damit wäre bemerkenswerterweise der Schulsport kein Sport, da er verpflichtend und nicht freiwillig ist. Weiter ist Sport immer Wettkampf bzw. die Vorbereitung auf den Wettkampf. Damit fallen alle Gesundheitssportaktivitäten, wie Rū-

ckgymnastik oder Joggen zum Abschalten, nicht unter dem Sportbegriff von Tiedemann. Auch die beliebtesten Sportaktivitäten der Deutschen – Spazierfahrten mit dem Fahrrad, Wandern (Preuß/Alfs/Ahlert 2012, 97) – wären kein Sport. Pokern und Schach dagegen fallen unter die Definition.

Volkamer versteht dagegen unter Sport:

„Sport ist die willkürliche Schaffung von Aufgaben, Problemen oder Konflikten, die vorwiegend mit körperlichen Mitteln gelöst werden. Die Lösungen sind beliebig wiederholbar, verbesserbar und übbar, und die Handlungsergebnisse führen nicht unmittelbar zu materiellen Veränderungen.“ (Volkamer 1984, 196)

In dieser Definition fallen Schach und andere körperlose Wettbewerbe – die sogenannten *Mindsports* – nicht unter den Sportbegriff. Gesundheitssport gehört genauso dazu wie Wandern. Bemerkenswert ist auch, dass durch den Sport keine materiellen Werte geschaffen werden. Dies spielt darauf an, dass ein Radrennfahrer ohne materiellen Nutzen seine Kraft verausgabt, aber ein Fahrradbote seine Kraft und Anstrengungen für die Produktion einer Transportleistung gibt. Man kann sich daher fragen, ob bei Volkamer ein Fußballprofi, der materielle Unterhaltungswerte für Millionen in Deutschland schafft, noch als Sportler einzustufen wäre.

Es ist eigentlich nicht überraschend, dass der Sportwissenschaftler und Historiker Tiedemann den Wettbewerb in seiner Definition mit einschließt und der Pädagoge Volkamer Sport auch als „Aufgabe“ betrachtet. Unter Sport wurde lange Zeit nur Wettbewerbssport verstanden – in den USA ist das auch heute noch so üblich (Digel/Fahrner/Utz 2005) – und in der Pädagogik haben „Spiele ohne Sieger“ schon seit Langem eine Tradition.¹ Letztlich erweisen sich die zentralen Forschungsinteressen bei den Definitionen als handlungsleitend (Schütte 2008, 26 ff). Beide verfolgen allerdings die gleiche Strategie: Sie versuchen den Sport exakt mithilfe verschiedener Eigenschaften – sogenannte Dimensionen – einzugrenzen (z. B. Heinemann 2007, 53 ff). Gängige Dimensionen sind körperliche Aktivität, Wettkampf, Befolgung von Regeln, Einhalten von Fair Play usw. Letztlich führen diese Definitionen zu endlosen Debatten. Meist sind sie auch nur für ein Forschungsproblem nützlich, aber nicht für ein anderes. Eine andere Strategie ist, Sport vom

1 Es sei nur auf die extreme Position der antiautoritären Erziehung hingewiesen, wie sie etwa Neil (1985, zuerst 1960) vertreten hat.

Alltagsverständnis her zu definieren. Sport ist dann das, was Menschen aktuell als solchen ansehen. Sport ist ein soziales Konstrukt. Die gleiche Aktivität, etwa das Sprinten, kann demnach einmal Sport sein, wenn es auf einem Sportplatz im Rahmen eines Wettbewerbs stattfindet, und ein anderes Mal kein Sport, wenn in einer Fußgängerzone ein Handtaschendieb vor der Polizei flüchtet. Dieser pragmatischen Haltung haben Röthig und Prohl (2003) den Vorzug gegeben:

„Was im allgemeinen unter Sport verstanden wird, ist weniger eine Frage wissenschaftlicher Dimensionsanalysen, sondern wird weit mehr vom alltagstheoretischen Gebrauch sowie von den historisch gewachsenen und tradierten Einbindungen in soziale, ökonomische, politische und rechtliche Gegebenheiten bestimmt. Darüber hinaus verändert, erweitert und differenziert das faktische Geschehen des Sporttreibens selbst das Begriffsverständnis von Sport“ (Röthig/Prohl 2003, 493).

Diese Definition, der im Rahmen dieses Lehrbuches gefolgt wird, reflektiert wichtige Entwicklungen und Eigenschaften des Sports. Was unter Sport verstanden wird, ist kulturell unterschiedlich. So wird Joggen in den USA als *recreation*, als Ausgleich bzw. Erholungsaktivität angesehen, aber nicht als Sport. Denn der Begriff ist im Alltagsverständnis der US-Amerikaner für Wettbewerbe reserviert. Schlimmer noch, der Begriff des Sports ist nicht ein für alle Mal festgelegt, sondern er wandelt sich im Laufe der Zeit.² In Deutschland galt lange, bis in die 1970er-Jahre hinein das sogenannte „Pyramidenmodell“ des Sports. Aller Sport war Wettkampfsport. Dabei war der Breitensport die Basis der Pyramide und der Spitzensports die Spitze. Alles Streben ging darum, in der Pyramide soweit wie möglich nach oben zu kommen. Der Breitensport war nicht nur Basis, sondern auch Abbild des Spitzensports. In den 1970er-Jahren konnte dieses Modell die gewandelten Sinnstrukturen im Sport nicht mehr abbilden. Es kam zur „Zwei-Säulen-Theorie“ (Dieckert 1978): Nicht mehr jeder Breitensportler wollte besonders wettkampfstark sein. Es traten neue Motive hinzu. Sport wurde Erlebnis, Spaß, Geselligkeit und vor allem Mittel für Gesundheit und Wohlbefinden. Digel und Burk (2001, 20) gehen heute davon aus, dass es sinnvoll ist, fünf Typen des Sports zu unterscheiden:

2 Siehe zu den Wandlungen des Sportbegriffs auch BETTE (1999, 148f).

- Ihre „Fünf-Säulen-Theorie“ nennt zunächst den **Berufssport**. Er wird betrieben, um den Lebensunterhalt zu verdienen und dies kann dieser Sport nur, weil er hochkommerzialisiert ist. Viele denken bei Sportmanagement zunächst nur an diese Säule und an ihren wichtigsten Vertreter in Deutschland, den Männerprofifußball.
- Als zweite Säule benennen sie den **Wettkampfsport**, der nicht berufsmäßig betrieben wird. Wasserball ist zwar eine olympische Sportart, kennt aber aufgrund mangelnder Finanzkraft keine Profisportler in Deutschland. So bestand 2004 die deutsche Olympiamannschaft der Wasserballer von Athen überwiegend (77 %) aus Studenten (Tabor/Schütte 2004, 15).
- Die dritte Säule bildet der **Freizeitsport**, der keinen Wettkampf und kein instrumentelles Ziel wie Rehabilitation kennt. Wandern und Spazierfahrten mit dem Fahrrad sind hier gute Beispiele.
- Die vierte Säule bildet der **instrumentelle Sport**. Hier wird Sport getrieben, um außersportliche Zwecke meist im Gesundheitsbereich zu verwirklichen. Herzsport zur Rehabilitation nach einem Herzinfarkt ist ein gutes Beispiel.
- Last but not least bildet der **Alternativsport** die letzte Säule: Yoga und Chi Gong sind hier als Beispiele zu nennen.

Wie jede Wissenschaft ist auch das Sportmanagement in seinen Aussagen von seiner definitorischen Basis abhängig. Je nachdem, was unter Sport verstanden wird, kommt man zu unterschiedlichen Aussagen.

Weiterführende Literatur

- Digel, H./Burk, V., 2001: Sport und Medien. Entwicklungstendenzen und Probleme einer lukrativen Beziehung. In: Roters, G./Klingler, W./Gerhards, M. (Hrsg.): Sport und Sportrezeption. Baden-Baden: Nomos, S. 15-31
- Haverkamp, N., 2005: Typisch Sport? Der Begriff Sport im Lichte der Prototypenmodelle. Köln: SPORT und BUCH Strauß.
- Tiedemann, Cl., 2012: „Sport“ – Vorschlag einer Definition. Workingpaper. www.sportwissenschaft.uni-hamburg.de/tiedemann/documents/DefinitionSport.pdf.

1.2 Wer oder was ist ein Manager?

In der Literatur wird diese Frage in der Regel mit einem Verweis auf die funktionale Definition des Managements nach Henry Fayol (1841–1925) verwiesen. Fayol war ein französischer Eisenbahningenieur. Er schrieb seine berufliche Lebenserfahrung nieder und beschrieb das Management mit den für den Betrieb nötigen Funktionenbündeln. Managen ist demnach: Vorausschau, Planung, Organisation, Leitung, Koordination und Kontrolle (Fayol 1929). Manager sind die Personen in einem Betrieb, die diese Funktionen ausüben. Diese Definition hat bis auf den heutigen Tag ihre Berechtigung. Allerdings sollte sie noch um ein paar Merkmale erweitert bzw. eingeschränkt werden.

Zunächst sollte die Definition für alle Organisationen gelten, also auch für staatliche Verwaltungen, Stiftungen und für Vereine und Verbände, und nicht nur auf erwerbswirtschaftliche Betriebe begrenzt sein.

Die Begriffe *Management* und *Manager* haben eine steile Karriere in Deutschland hinter sich und haben mittlerweile die Alltagssprache erreicht. So finden sich auch heute Bücher, die die Begriffe in sehr weiter Auslegung verwenden. Dort wird jede Form von optimierendem Umgang mit Aufgaben oder Problemen als Management aufgefasst, etwa wird der Umgang mit Schmerzen als *Pain Management* (Gupta 2014) bezeichnet. Auch die Tätigkeiten einer Hausfrau bzw. eines Hausmannes können sehr wohl als Managementtätigkeiten aufgefasst werden. Diese weite Definition wird zwar durch die funktionale Beschreibung von Fayol gedeckt, aber der Begriff wird für die hier vorliegenden Zwecke zu weit ausgedehnt. Daher sollte der Begriff des Managers hier nur für Positionen in Organisationen reserviert werden. Damit sind Hausfrauen bzw. Hausmänner keine Manager, auch wenn sie in ihren Familien ähnliche Funktionen ausführen.

Die verschiedenen Funktionen können verschieden stark ausgeprägt sein. Wesentlich ist, dass diese Funktionen nur ausgefüllt werden können, wenn die Position mit hinreichend Kompetenzen ausgestattet ist. Ist dies nicht der Fall, so handelt es sich eben nicht um einen Manager, sondern um einen Sachbearbeiter, eine Sekretärin bzw. einen Sekretär oder um eine Fachkraft. Dies ist besonders wichtig zu betonen, da es heute den Trend gibt, alle möglichen Personen in einem Betrieb zum Manager zu befördern: die Sekretärin wird zum Office-Manager, der Hausmeister zum Facility-Manager und der Verkäufer zum Sales-Manager (Pohlmann 2002, 228).

In Deutschland war es lange üblich, unter Manager nur sogenannte Topmanager zu verstehen, also nur die Manager an der Spitze der Hierarchie

(Hartmann 1996). Hier wird jedoch eine weite Definition des Managers favorisiert, wie sie in der amerikanischen Literatur eine lange Tradition hat. Jede Position, die nach Fayol Managementfunktionen in einer Organisation ausfüllt, ist demnach ein Manager.

Weiterführende Literatur

- Fayol, H., 1929: Allgemeine und industrielle Verwaltung. München/Berlin: Oldenbourg.
- Hartmann, M., 1996: Topmanager – die Rekrutierung einer Elite. Frankfurt am Main/New York: Campus.

1.3 Der Sportmanager

Nachdem wir Sport und Manager definiert haben, können die Begriffe „fusioniert“ und damit der *Sportmanager* definiert werden. Folglich sind Sportmanager alle Manager, die in ihrer Organisation mit dem Thema *Sport* betraut sind. Sie müssen also nicht in einer *Sportorganisation*, wie einem Sportverein oder einem Sportartikelhersteller, arbeiten. So finden sich heute in großen Konzernen Abteilungen, in denen Sportmanager die Sponsoring-Aktivitäten ihrer Firma planen und durchführen. Umgekehrt muss auch nicht jede Managementposition in einer typischen „Sportorganisation“ mit Sportmanagement befasst sein. Wenn beispielsweise ein Manager für die Lagerhaltung von Fanartikeln bei einem großen Fußballclub zuständig ist, so ist diese Position so weit entfernt von dem, was Sportmanagement ausmacht, dass es wenig sinnvoll erscheint, ihn noch als Sportmanager zu bezeichnen.

Weiterführende Literatur

- Horch, H. D./Niessen, Chr./Schütte, N., 2003: Sportmanager in Verbänden und Vereinen. Köln: SPORT und BUCH Strauß.
- Horch, H. D./Schütte, N., 2003: Kommunale Sportverwaltung. Analysen zur Verwaltungsreform und zum Berufsfeld. Köln: ASS.
- Hovemann, G./Kaiser, S./Schütte, N., 2003: Sporteventmanager – Ergebnisse einer Berufsfeldanalyse. Münster: IST
- Kaiser, S., 2006: Das Sportstudiomanagement. Anforderungen – Rekrutierung – Professionalisierung. Saarbrücken: VDM.

1.4 Was ist eine Organisation?

Es bleibt noch auszuführen, was hier unter *Organisation* verstanden werden soll. Tatsächlich finden sich in der Literatur viele Varianten und Versionen von Definitionen. Sie wurden für verschiedene Zwecke in Rahmen unterschiedlicher Fachdisziplinen (BWL, Rechtswissenschaften, Soziologie etc.) entwickelt. Eine oft zitierte Definition stammt von Mayntz (1972, 147):

„Organisationen sind soziale Gebilde, die auf einen bestimmten Zweck orientiert und planmäßig gestaltet sind.“

Als *soziale Gebilde* werden in der Soziologie Sinnzusammenhänge bezeichnet, die nur im Kopf der Menschen bestehen, dennoch aber für ihre Handlungen reale Auswirkungen haben. Zudem weisen sie ihre eigene Struktur auf und sind dauerhaft. Man versteht diese Definition besser, wenn man ihre Abgrenzungsfähigkeit zu einem anderen sozialen Gebilde, der Familie, beleuchtet. Familien sind typischerweise nicht rational gebildete Instrumente für bestimmte Zwecke, sondern sie erfüllen einen Selbstzweck. Sie werden typischerweise nicht planmäßig gestaltet, sondern ihre Struktur ist stark kulturell geregelt. Die Familie hat zwar einen Selbstzweck, aber sie dient dabei sehr vielen Zwecken. Dagegen konzentrieren sich Organisationen auf die exakt geplante Umsetzung ihrer spezifischen Ziele.

Heinemann (2004, 13) nennt die gängigen Kritikpunkte dieser Definition. So bleibt der Begriff *soziales Gebilde* letztlich unklar und schon unsere Alltagserfahrung zeigt, dass sehr vieles in Organisationen nicht geplant, sondern auch das Ergebnis von Chaos und den ungeplanten Verfestigungen von Handlungen zu Gewohnheiten ist.

Trotz der Kritik an der Definition von Mayntz kann sie hier zugrunde gelegt werden.

Weiterführende Literatur

Clegg, St./Kornberger, M./Pitsis, T., 2012 (3.Auflage): *Management & Organizations*, London u. a.: Sage.

Endruweit, G., 2004: *Organisationssoziologie*. Stuttgart: UTB.

Heinemann, K., 2004: *Sportorganisationen*. Schorndorf: Verlag Karl Hofmann.

1.5 Typen von (Sport-)Organisationen

Es wurde schon angesprochen, dass es sehr unterschiedliche Organisationen gibt, in denen Sportmanager arbeiten. Es lohnt sich, sie in Typen einzuteilen. Typologien sind Ordnungssysteme, die einen Merkmalsbereich – hier die Sportorganisationen – nach einem oder mehreren für den Forschungszweck sinnvoll erachteten Merkmalen in verschiedene Einheiten (*Typen*) einteilen. Dabei sollten die Merkmale so gut trennen, dass jedes Objekt nur einem Typen zugeordnet werden kann und keines übrigbleibt. Man kann sie nach beliebigen Kriterien einteilen, jedoch sollte diese Einteilung fruchtbar sein. Das heißt, dass die Unterscheidung theoretischen bzw. praktischen Zwecken dient (Hempel 1980). Hier lohnt sich die Unterscheidung nach der Drei-Sektoren-Theorie.

1.5.1 Der erste Sektor - Die Erwerbswirtschaft

Den ersten Sektor³ bilden private Unternehmen, die dem Erwerb dienen. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie private Besitzer haben, die die Organisation typischerweise zum Lebensunterhalt betreiben. Ein gutes Beispiel hierfür sind Fitnessbetriebe. 2019 konnte die Branche 11,2 Millionen Kunden aufweisen (Zeppenfeld 2020). Jahre früher waren es noch 6,3 Mio. (DELOITTE 2010). Damit verzeichnet dieses Marktsegment ein erhebliches kontinuierliches Wachstum. Daneben finden sich weitere Anbieter für den aktiven Sportkonsum. Hier sind Tanzschulen, Tauchschulen, Skiverleiher, Yogazentren zu nennen. Eine Vorstellung darüber, wie unterschiedlich und wie stark sich dieser Sektor in einer Stadt wie Köln entwickelt, findet sich in den aufeinander aufbauenden Arbeiten von Velten (1995), Kaiser (2002) und Dötsch (2006). Als Anbieter von aktivem Sport kann man im weiteren Sinne auch Sportreiseveranstalter zählen.

Wenn an Sport und erwerbswirtschaftliche Betriebe gedacht wird, so werden die meisten als erstes an die großen Sportartikelhersteller wie Adidas, Puma, Nike oder Reebok denken. Daneben finden sich auch viele kleine Firmen, die nur für bestimmte Sportarten produzieren, wie Kempa für

3 Es gibt auch Autoren, die als ersten Sektor den Staat benennen und als zweiten dann die privaten Unternehmen. Leider hat sich hier keine einheitliche Bezeichnung durchgesetzt. Tatsächlich wurde der erste und der zweite Sektor erst so benannt, als man sich dem dritten Sektor zuwandte.

den Handballsport. Sie stellen die Mittel her, mit denen man Sport treiben kann.

Daneben finden sich auch Anbieter für den passiven Sportkonsum (*Zuschauersport*). Diese Branche erzielt ihre Gewinne direkt durch Eintritte oder indirekt durch Konsumausgaben der Eventbesucher vor Ort. Dies sind z. B. das Bier zum Spiel, die Pausenbockwurst und der Fanschal (siehe auch Preuß/Kurscheidt/Schütte 2009, 132 ff). Der indirekte passive Sportkonsum wurde durch die Entwicklung moderner Massenmedien möglich. Es begann mit den Printmedien, die auch heute noch eine große Rolle spielen. So sind der „Kicker“ oder die „Sportbild“ auflagenstarke Zeitschriften bzw. Zeitungen. Das Radio und schließlich das Fernsehen kamen später hinzu. Im TV waren Sportsendungen aufgrund des Fernsehmonopols der öffentlich-rechtlichen Sender (ARD, ZDF) zunächst als sogenanntes Free-TV zu empfangen. Es ist frei zu empfangen, auch wenn rechtlich gesehen eine Rundfunk- und Fernsehgebühr zu entrichten ist. Erst mit der Einführung des Privatfernsehens und entsprechender digitaler Techniken, kam es 1991 zum Pay-TV in Deutschland. Sportsendungen wurden und werden nun auch verschlüsselt übertragen und können nur gegen Gebühr empfangen werden.

Als letzte Gruppe sind noch die Agenturen zu nennen. Einige treten in Form von Eventagenturen direkt als Veranstalter oder indirekt als Auftragnehmer von Verbänden oder Sportvereinen auf. Andere handeln mit Rechten (Übertragungsrechte, Marketingrechte von Clubs etc.). Andere sind Agenten z. B. von Sportlern und arbeiten als Berater, rechtliche Vertreter und Verhandlungsführer.

Weiterführende Literatur

Preuß, H./Alfs, Chr./Alert, G., 2012: Sport als Wirtschaftsbranche. Der Sportkonsum privater Haushalte in Deutschland. Wiesbaden: Gabler.

1.5.2 Der zweite Sektor - Der Staat

Der zweite Sektor umfasst alle staatlichen Organisationen. Staatliche Stellen, die sich mit Sport befassen, gibt es sehr unterschiedliche. Der Staat tritt als Sportanbieter vor allem in Schulen (*Schulunterricht*) auf, aber auch bei der Bundeswehr oder in Gefängnissen. Sportmanagement wird aber vor allem im Rahmen der sogenannten Sportverwaltung geleistet. Auf den unterschiedlichsten Ebenen finden sich Sportämter: Die Spanne reicht von

der kommunalen Ebene über die Kreis- bis hin zur Länderebene. Auf der Bundesebene ist vor allem das Bundesinnenministerium (BMI), welches insbesondere mit Fragen des Leistungssports betraut ist, zu nennen (BMI 2014). In der Hand der Sportverwaltung liegt die Sportförderung. Der Staat subventioniert Sportvereine und Sportverbände durch Geldzuwendungen, durch die Bereitstellung von Sportstätten sowie durch Sachmittel. Im Zeitraum 2010 bis 2013 gab der Bund für den Sport unmittelbar und mittelbar rund 948 Mio. Euro aus (BMI 2014, 20). 2013 bis 2017 steigerte sich der Betrag auf rd. 1.159 Mio. Euro (BMI 2019, 16). Die Ausgaben der Länder, Kreise und Kommunen sind sehr beachtlich. Allerdings gibt es keine verlässlichen Zahlen, da es hier an einer einheitlichen Erfassung der Ausgaben fehlt. So wird in der einen Stadt ein eigener Sportetat geführt, während in einer anderen wesentliche Teile der Ausgaben im Etat für Schulen eingeplant sind (Horch/Schütte 2003, 60 ff).

Der Staat kann auch als Sportveranstalter (z.B. *Gutenberg Marathon* in Mainz, Mitternachtsbasketball) auftreten. Er verwaltet, plant und baut auch Sportanlagen. Dabei ist der Sport eine *freiwillige Aufgabe* des Staates und keine Pflicht wie die Ausgabe von Pässen und die Überwachung von Hygienevorschriften in der Gastronomie. Diese muss der Staat aufgrund der Gesetzeslage ausführen. Den Sport unterstützt er freiwillig. Daher sind diese Subventionen nicht einklagbar. Auch die Struktur von Sportförderungsplänen ist unterschiedlich: Die Abrechnungsweise je Gemeinde unterscheidet sich stark. Oft wird der Sport mit anderen Themen in einer Verwaltungseinheit kombiniert, etwa mit den Themen Jugend oder Schule. Daher sind die Strukturen in Deutschland sehr heterogen, zumal die Gestaltungshoheit bei den jeweiligen Kommunen, Kreisen etc. liegt und nicht zentral von einem Bundesamt geregelt werden darf. Die Arbeitsteilung von Bund und Ländern verbietet dem Bund auch, Breitensport zu fördern (BMI 2014, 17 f, BMI 2019, 22 ff).

Weiterführende Literatur

- BMI (Bundesministerium des Innern), 2019: 14. Sportbericht der Bundesregierung/Deutscher Bundestag Drucksache 19/9150. Berlin. Downloadadresse: <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/091/1909150.pdf>
- Horch, H. D./Schütte, N., 2003: Kommunale Sportverwaltung. Analysen zur Verwaltungsreform und zum Berufsfeld. Köln: ASS.

1.5.3 Der dritte Sektor - Vereine, Verbände, Stiftungen

Der dritte Sektor fasst alle nichtstaatlichen Organisationen zusammen, die nicht Erwerbszwecken dienen. Sie sind im Sport von besonderer Bedeutung. Schließlich verbuchen die Sportvereine 27,8 Mio. Mitgliedschaften unter dem Dach des Deutschen Olympischen Sportbundes (Stand 2019/DOSB 2020, 1 ff).

Die Definition, was ein Sportverein und was ein Sportverband ist, lässt sich trennscharf anhand ihrer Funktionen festlegen. Die Hauptfunktion eines Sportvereins ist die Ausübung von Sport. Sie entstanden, als Sportler sich zu Gruppen zusammenschlossen und diesem Zusammenschluss eine formale verbindliche Struktur gaben. Bald stellte man fest, dass man für Wettbewerbe einheitliche Regeln brauchte und auch für das Organisieren von Meisterschaften eine überparteiliche Instanz gebraucht wurde. So entstanden typischerweise die Verbände in Deutschland. Sie sind rechtlich nichts anderes als Vereine, nämlich eingetragene Vereine (e.V.). Im Lauf der Zeit übernahmen sie noch weitere Aufgaben. Verbände betätigen sich als sportliche Gerichtsinstanzen, bilden Schiedsrichter, Trainer und auch Sportmanager aus. Sie vertreten die Vereine und die Interessen des Sports gegenüber Dritten. Das sind vor allem staatliche Instanzen, von denen die Vereine Subventionen erhalten oder Sportanlagen nutzen. Aber auch gegenüber wirtschaftlichen Interessenten vertreten Verbände die Vereine, so z. B., wenn es um den Verkauf von Übertragungsrechten von Meisterschaften geht. Verbände sind unterschiedlich organisiert. Einige, wie der adh (Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband), haben nur juristische Personen, also keine lebendigen Personen, sondern nur Organisationen als Mitglieder. Im Falle des adh sind dies die einzelnen Hochschulsportorganisationen (adh 2015).

Vereinen und Verbänden ist gemeinsam, dass sie Non-Profit-Organisationen (NPO) sind. Der Begriff der NPO stammt aus der Wirtschaftswissenschaft. Die Organisation dient nicht dem Profit von Eignern, wie etwa der erwerbswirtschaftliche Betrieb. Sie können durchaus auch Profite erwirtschaften, aber diese werden nicht an die Anteilseigner (den sogenannten Shareholdern) ausgeschüttet. Diese Besonderheit wird auch als *nondistributional constraint* (Hansmann 1980) bezeichnet. Wenn kein Besitzer Profit machen darf, wohin gehen dann aber die Gewinne, die, wie eben festgestellt wurde, durchaus vorhanden sein können? Sie werden für die Mission der Organisation verwendet. Dies zeigt sich besonders deutlich bei der

sogenannten Quersubvention. So werden in einem Verein Profite aus der Gastronomie genutzt, um Sportreisen für die Jugendabteilung oder Anschaffungen für Leistungssport zu ermöglichen.

Leider sind staatliche Organisationen ebenfalls nicht profitorientiert. Daher finden sich auch Autoren, die diese als Non-Profit-Organisationen bezeichnen. In diesem Lehrbuch wird er jedoch für private Organisationen reserviert.

Ein anderer Ansatz, der aus der Soziologie stammt, ist der der Voluntary Association bzw. der freiwilligen Vereinigung. Das Konzept stammt aus den USA (z.B. Sills 1968). Es wurde insbesondere durch die Arbeiten von Heinemann (1995) und Horch (1983, 1992) in Deutschland bekannt und spezifisch ausgebaut. Eine freiwillige Vereinigung ist nach Heinemann und Horch (1981) eine Organisation, die fünf Strukturbesonderheiten aufweist:

1. *Freiwilligkeit der Mitgliedschaft:* Die Mitgliedschaft wird freiwillig und nicht durch Geburt oder durch Zwang erworben. Es besteht also die objektive Alternative der Nichtmitgliedschaft. Daher sind die Mafia (man kann nicht austreten) oder die Industrie- und Handelskammern (Zwangsmitgliedschaft) keine freiwilligen Vereinigungen.
2. *Autonomie:* Die Organisation ist vom Staat und von Nichtmitgliedern unabhängig. Sie verfolgt in eigener Verantwortung ihre Ziele und Interessen.
3. *Interessenidentität:* Die Interessen der Mitglieder und das Ziel der Organisation sind identisch. Die Organisation orientiert ihre Leistungen an den Interessen ihrer Mitglieder. Daher sind Betriebe keine freiwilligen Vereinigungen. Mitarbeiter sind in erster Linie Mitglied in einer Firma, um ihren Lebensunterhalt, also Geld, zu verdienen. Das Produkt der Firma spielt nicht die erste Rolle.
4. *Demokratie:* Die Organisation hat eine demokratische Entscheidungsstruktur. Zumindest formal ist das Mitglied oberster Souverän. Es gibt auch keine Hierarchie wie in Unternehmen oder beim Staat.
5. *Ehrenamtlichkeit:* Ehrenamtliche Mitarbeit ist das Arbeiten für die Organisation, ohne eine Gegenleistung insbesondere in Form von Geld zu erhalten. Es ist ein wesentliches Element in der Finanzierung der Vereinigung.

Diese Aufstellung an Besonderheiten wirkt zunächst plausibel, aber im zweiten Moment kommen Fragen auf: In vielen Sportvereinen finden sich bezahlte Kräfte, sie erhalten staatliche Subventionen, es kann einen Grup-