

## WERKSTATTBERICHT &gt; PRACTICE REPORT

# Zukunfts- und kompetenzorientierte Gestaltung von Sportmanagementcurricula in Deutschland – Erkenntnisse aus einem Erasmus<sup>+</sup>-Forschungsprojekt

*Sandy Adam, Olivia Wohlfart und Gregor Hovemann*

**Schlüsselwörter** Digitalisierung, Hochschulkooperation, Importance-Performance-Analyse, Internationalisierung, sequenzielles Mehrmethodendesign

## ZUSAMMENFASSUNG

Der dynamisch wachsende Sportmarkt in Deutschland bietet vielfältige Möglichkeiten für einen erfolgreichen Berufseinstieg von Sportmanagementabsolvent\*innen. Dieser Beitrag liefert Grundlagen zur Gestaltung von zukunfts- und kompetenzorientierten Sportmanagementcurricula, welche aus den Ergebnissen eines zweijährigen Forschungsprojektes in neun europäischen Ländern abgeleitet wurden. Im Rahmen eines sequenziellen Mehrmethodendesigns wurden 635 Rückmeldungen von Expert\*innen des Sportmarktes zu aktuell verfügbaren und zukünftig wichtigen Kompetenzen im Berufsfeld Sportmanagement ausgewertet. Generische Kompetenzen, wie Teamwork, Organisationsfähigkeit, Planungsfähigkeit, die Fähigkeit, selbständig zu arbeiten, Problemlösefähigkeit und digitale Kompetenzen sind demnach neben sportmanagementspezifischen Kompetenzen besonders wichtig für ein zukünftiges Sportmanagementcurriculum.

## 1 EINLEITUNG

Der heterogene Sportmarkt, welcher Anbieter und Nachfrager sportbezogener Produkte und Dienstleistungen umfasst, kennzeichnet sich durch starkes Wachstum und Schnelllebigkeit. Verschiedene gesellschaftliche Veränderungsprozesse beeinflussen diese Entwicklung und tragen zu einer zunehmenden funktionalen und organisationalen Ausdifferenzierung des Sportmarktes bei (Giulianotti & Robertson, 2007). Wesentliche Veränderungsprozesse umfassen die zunehmende Leistungserstellung bzw. Leistungserbringung in digitalen, computerhandhabbaren anstelle von analogen Formaten (Digitalisierung, digitale Transformation: vgl. Thompson et al., 2018; Vial, 2019) sowie die zunehmende Bedeutung des Sportmarktes für wirtschaftliche Zwecke (Kommerzialisierung: vgl. Beech & Chadwick, 2013; Slack, 2004) und grenzüberschreitende Organisations- bzw. Unternehmenstätigkeit (Internationalisierung: vgl. Giulianotti & Robertson, 2007; Westerbeek & Smith, 2003). Um Wachstumschancen weiter nutzen zu können, benötigen die im Sportmarkt tätigen (Anbieter)-Organisationen qualifizierte und flexible Sportmanager\*innen. Diese Arbeitskräfte müssen diverse Kompetenzanforderungen erfüllen, welche weit über Fach- und Methodenkompetenzen hinausgehen und vermehrt personale, sozio-kommunikative und Aktivitäts- und Handlungskompetenzen einschließen (Heyse & Erpenbeck, 2004).

Die Anforderungen des Sportmarktes stellen in quantitativer und qualitativer Hinsicht große Herausforderungen für Universitäten und Hochschulen dar. Einerseits sollen

sie eine immer höhere Anzahl an Studierenden in kürzerer Zeit (aus)bilden, sie andererseits aber auch im Sinne des zentralen Postulats der Bologna-Erklärung arbeitsmarktbezogenen qualifizieren und ihre (internationale) Mobilität fördern (European Commission, n.d.). Sportmanagementcurricula müssen deshalb präzise formulierte Lernziele enthalten und Lerngelegenheiten so ausgestalten, dass sie den Kompetenzanforderungen an zukünftige Sportmanager\*innen gerecht werden. Hierzu bedarf es einer intensiven Zusammenarbeit bzw. eines stetigen Austauschs zwischen den Universitäten und Hochschulen (welche Sportmanagementstudiengänge anbieten) und dem Sportmarkt (Vossensteyn et al., 2018). Dieser Dialog erscheint umso bedeutsamer, da es bisher an einem konzeptionellen Rahmen mangelt, der das Berufsfeld Sportmanagement klar definiert bzw. von anderen Berufsfeldern abgrenzt (Dowling et al., 2014). Chalip (2006) sowie Kaiser und Beech (2012) weisen deshalb auf die Notwendigkeit eines spezifischen Ansatzes in der Arbeitsmarktforschung im Sport und stellen dabei die Bedeutung empirischer Untersuchungen zur Entwicklung im Berufsfeld Sportmanagement heraus.

Die Autor\*innen des vorliegenden Beitrages setzen an dieser Forderung an und ermitteln im Rahmen eines übergreifenden EU-Forschungsprojektes eine manifeste Vorstellung von den Kompetenzanforderungen an Sportmanagementabsolvent\*innen aus der Sicht des Sportmarktes. Darauf aufbauend werden Empfehlungen für die zukunfts- und kompetenzorientierte Ausgestaltung eines Sportmanagementcurriculums an Universitäten und Hochschulen in Deutschland formuliert.

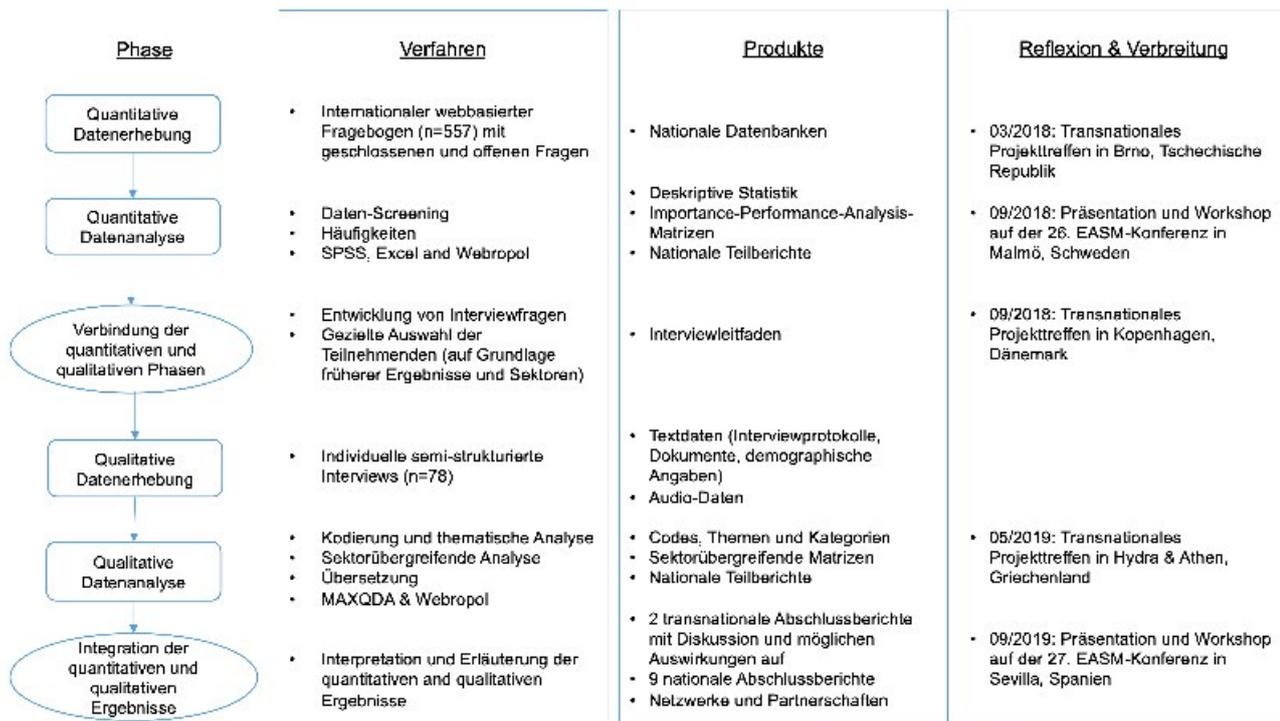


Abb. 1: Sequenzielles Mehrmethodendesign im NASME-Projekt (eigene Darstellung, in Anlehnung an Ivankova et al., 2006)

## 2 HINTERGRUND

Der Sportmarkt kennzeichnet sich durch verschiedene kulturelle Praktiken und Strukturen, ein unterschiedliches Ausmaß an Kommerzialisierung und Professionalisierung, verschiedene Ebenen des Amateur- und Profisports sowie die Bedeutung verschiedener gesellschaftlicher Sektoren. Das europäische Sportsystem umfasst hauptsächlich vier Sektoren: Sportclubs, Sportverbände, öffentlicher Sektor und privatwirtschaftlicher Sektor.

Diese Besonderheiten sind bei der Entwicklung sportwissenschaftlicher Studiengänge an Universitäten und Hochschulen zu berücksichtigen. *Aligning a European Higher Education Structure in Sport Science* (AEHESIS) in den Jahren 2003-2007 war eines der ersten von der EU geförderten europaweiten Forschungsprojekte, welche sich auf die Entwicklung von Studiengängen in den Berufsfeldern Sportlehrer, Trainingswissenschaft, Gesundheits- und Fitnesssport und Sportmanagement konzentrierten. Das AEHESIS-Projekt identifizierte Sportmanagement dabei als eines der am stärksten wachsenden Berufsfelder (Petry, Froberg, & Madella, 2006). Seit dem Abschluss des Projektes hat sich eine Vielzahl von Sportmanagementstudiengängen europaweit etabliert, wobei sich, u.a. demografisch, geografisch, kulturell und politisch bedingt (Breitbarth, Walzel, & van Eekeren, 2019), große Unterschiede zwischen einzelnen Ländern beobachten lassen. Beispielhaft zeigt die komparative Untersuchung von Wohlfart et al. (2020a), dass in Deutschland derzeit 48 Sportmanagement- bzw. Sportökonomiestudiengänge an 31 Universitäten und Hochschulen angeboten werden, wohingegen in Norwegen lediglich drei Institutionen ein Sportmanagementstudium ermöglichen. In Spanien existieren neben 42 sportwissenschaftlichen Studiengängen mit maximal vier sportmanagementspezifischen Modulen zwölf Sportmanagementstudiengänge (ebd.).

Es lässt sich somit feststellen, dass europaweit eine wachsende Anzahl von Sportmanagementabsolvent\*innen auf den Sportmarkt strebt. Inwieweit und wie schnell diese Absolvent\*innen eine Beschäftigung auf dem Sportmarkt finden, lässt sich nicht eindeutig bestimmen, da offizielle Arbeitsmarktstatistiken Sportmanagement nicht als eigenständiges Berufsfeld führen und deshalb meist nur auf (oft unsystematisch durchgeführte) Absolvent\*innenstudien zurückgegriffen werden kann. Beispielhaft zeigen die Studien von Skirstad et al. (2018) für Norwegen sowie Wohlfart, Hodeck und Hovemann (2017) für Deutschland eine Arbeitslosenrate für Sportwissenschafts- und Sportmanagementabsolvent\*innen zwischen drei und zehn

Prozent. Wohlfart et al. (2017) stellen in einer Absolvent\*innenstudie an der Universität Leipzig im Jahr 2015 fest, dass Sportwissenschaftsabsolvent\*innen im Durchschnitt vier Monate für ihre erste Beschäftigung suchen. Die in beiden Ländern erhobenen Daten erscheinen zwar nicht zwingend besorgniserregend, zeigen aber dennoch (unter Berücksichtigung der Wachstumsdynamik des Sportmarktes) einen Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Beschäftigungsfähigkeit von Sportmanagementabsolvent\*innen auf, der in anderen europäischen Ländern möglicherweise noch deutlicher sein dürfte.

Ein Grund für Arbeitslosigkeit und lange Suchzeiten kann in einer mangelnden Passfähigkeit zwischen vom Sportmarkt nachgefragten und von Sportmanagementabsolvent\*innen angebotenen Kompetenzen gefunden werden. Universitäten und Hochschulen sind, teilweise auch bedingt durch institutionelle Rahmenbedingungen, oft zu konservativ, ihre Curricula an die Anforderungen des dynamischen Sportmarktes anzupassen und qualifizieren ihre Sportmanagementabsolvent\*innen für nicht mehr zeitgemäße Berufsbilder.

Das von der EU geförderte Erasmus+ Forschungsprojekt *New Age of Sport Management Education in Europe* (NASME) verfolgt das Ziel, durch eine europaweite Erhebung und Analyse derzeitig verfügbarer und zukünftig relevanter Kompetenzen im Berufsfeld Sportmanagement ein gemeinsames Verständnis für die akademische Sportmanagementausbildung zu schaffen und unter Berücksichtigung nationaler Be-

sonderheiten und Rahmenbedingungen Empfehlungen für deren zukünftige Ausgestaltung auszusprechen. Es soll somit ein Beitrag für eine höhere Beschäftigungsfähigkeit und Mobilität von Sportmanagementabsolvent\*innen geleistet werden. Hierfür bedarf es eines kultur- und kontextspezifischen Forschungsansatzes (Breitbarth et al., 2019; Fahrner & Schüttoff, 2020). Dies schließt auch die Auswahl der Projektpartner ein, um trotz der dargestellten Vielfalt des Sportmarktes in Europa repräsentative Aussagen treffen zu können. Die Zusammensetzung des Projektteams wird diesen Anforderungen gerecht, da Forscher\*innen von Universitäten und Hochschulen aus neun europäischen Ländern teilnehmen. Forscher\*innen aus sechs Ländern wirkten zudem bereits am AEHESIS-Projekt mit und können so wertvolle Erfahrungen einbringen.

### 3 METHODIK

Das NASME-Projekt wurde durch Forscher\*innen des Projektantragstellers *University College of Northern Denmark* (UCN) koordiniert. Darüber hinaus wurde ein Projektausschuss eingerichtet, welcher während der zweijährigen Projektlaufzeit mehrfach zusammenkam und für strategische, methodische und operative Entscheidungen zuständig war. So wurden u. a. drei transnationale Projektmeetings terminiert und eine Publikations- und Präsentationsstrategie festgelegt. Weiterhin wurde beschlossen, die Datenerhebung und Datenanalyse innerhalb eines sequenziellen Mehrmethodendesigns (Ivankova, Creswell, & Stick, 2006) durchzuführen, wobei in einer ersten Projektphase quantitative Daten und darauf aufbauend in einer zweiten Projektphase qualitative Daten mit dem Ziel der Erklärung bzw. des Gewinnes von Hintergrundinformationen erhoben und analysiert werden. Abbildung 1 verdeutlicht das im Projekt angewandte Forschungsdesign.

Schütz (1972) folgend, werden innerhalb des Forschungsdesigns Personen als Expert\*innen eingestuft, die in Bezug auf Qualifikations- und Kompetenzanforderungen im Sportmarkt über komplex integrierte Wissensbestände verfügen. Dieses Wissen besitzen die Expert\*innen nicht notwendigerweise alleine, es ist jedoch nicht jeder Person im interessierenden Handlungsfeld zugänglich (Meuser & Nagel, 2009). Die Teilnehmer\*innen wurden deshalb für beide Befragungsphasen gezielt rekrutiert. Die Gesamtstichprobe umfasste 635 Rückmeldungen von Personen, welche aufgrund ihrer Qualifikationen und Positionen mit Führungs- und Personalverantwortung in Sportorganisationen der vier Sektoren Sportclubs, Sportverbände, öffentlicher Sektor und privatwirtschaftlicher Sektor Expert\*innen im Sportmarkt darstellen.

In der quantitativen Befragungsphase kam ein vom Projektausschuss erarbeiteter Online-

Fragebogen zum Einsatz. Neben sozio-demografischen Fragen, Fragen zum Einfluss globaler Trends, wie Digitalisierung, Kommerzialisierung und Internationalisierung auf den Sportmarkt, Fragen zu Kooperationen zwischen Sportorganisationen und Universitäten und Hochschulen umfasste der Fragebogen schwerpunktmäßig 72 Kompetenzen, welche die Expert\*innen hinsichtlich ihrer eigenen Leistungsfähigkeit (Skala: 1 = schwach, 5 = ausgezeichnet) und ihrer zukünftigen Wichtigkeit (Skala: 1 = überhaupt nicht wichtig, 5 = sehr wichtig) einschätzen sollten. Diese 72 Kompetenzen wurden basierend auf Erkenntnissen aus dem AEHESIS-Projekt und einer ergänzenden Literaturrecherche für das Berufsfeld Sportmanagement als besonders relevant definiert. Sie lassen sich den sechs Kompetenzgruppen sozial-kommunikative Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, personale Kompetenz, digitale Kompetenz, Managementfachkompetenz und sportmanagementspezifische Fachkompetenz zuordnen<sup>1</sup>. Zwischen Dezember 2017 und Februar 2018 beantworteten 557 Expert\*innen den Fragebogen in den neun Ländern vollständig, 54 davon in Deutschland. Die Fragebögen wurden auf nationaler Ebene deskriptiv analysiert und auf zwei transnationalen Projektmeetings auf europäischer Ebene diskutiert, um unter anderem die Zielstellung für die sich anschließende qualitative Befragungsphase zu definieren. Die Ergebnisse der quantitativen Befragungsphase wurden zudem in nationalen Zwischenberichten dokumentiert und auf nationalen und internationalen Konferenzen im Rahmen von Einzelvorträgen und eines Workshops diskutiert.

Auf den Ergebnissen der quantitativen Befragung aufbauend, kam in der qualitativen Befragungsphase ein semi-strukturierter Interviewleitfaden zum Einsatz, welcher neben sozio-demografischen Fragen insgesamt elf Leitfragen aus fünf Themenblöcken (Trends, Kompetenzen, Arbeitsplatzentwicklung, Rekrutierung und Sonstiges) beinhaltete<sup>2</sup>. Zwischen November 2018 und Februar 2019 wurden europaweit 78 Expert\*innen befragt, zwölf davon in Deutschland. Die Interviews wurden audioaufgezeichnet und transkribiert. Die Forscher\*innen analysierten, interpretierten und kodierten die Interviewtranskriptionen auf nationaler Ebene, um kulturellen Unterschieden und persönlichen Präferenzen Rechnung zu tragen. Die Daten für Deutschland wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2015) ausgewertet und analysiert. Die Ergebnisse der qualitativen Befragungsphase wurden in weiteren nationalen Zwischenberichten dokumentiert und auf einem transnationalen Projektmeeting sowie auf nationalen und internationalen Konferenzen im Rahmen von Einzelvorträgen und eines Workshops diskutiert. Darüber hinaus wurden Implikationen der gesamten Forschungsergebnisse für die akademische Sportmanagementausbildung und den Sportmarkt diskutiert und zusammen mit den Gesamtergebnissen in zwei europäischen Abschlussberichten sowie neun nationalen Abschlussberichten dokumentiert.

### 4 ZENTRALE ERGEBNISSE

Die mannigfaltigen Ergebnisse der nationalen und europäischen Untersuchungen sind in den jeweiligen Abschlussberichten der Projektpartner (für Deutschland: Wohlfart et al., 2020b) sowie in den finalen Abschlussberichten (Grønkvær, 2019; Wohlfart & Adam, 2019) und auf der Projekt-Homepage ([www.nasme.eu](http://www.nasme.eu)) ersichtlich. Der vorliegende Beitrag fokussiert wesentliche Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Datenanalyse, um Empfehlungen für ein zukunfts- und kompetenzorientiertes Sportmanagementcurriculum in Deutschland zu geben. Die Ergebnisse zeigen, dass der Sportmarkt in Deutschland und in Europa diverse Kompetenzanforderungen an Sportmanagementabsolvent\*innen stellt, die neben fachlichen Kompetenzen (sportmanagementspezifische Fachkompetenz, Managementfachkompetenz) ein hohes Maß an generischen, also fachübergreifenden, Kompetenzen (sozial-kommunikative Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, personale Kompetenz, digitale Kompetenz) beinhalten.

Mit der quantitativen Datenerhebung wurden die Stärken und Schwächen bestimmter Kompetenzbereiche aktueller Sportmanager\*innen sowie die zukünftige Wichtigkeit dieser für Sportmanager\*innen untersucht. Die befragten Expert\*innen aus

<sup>1</sup> Der Fragebogen ist auf Anfrage bei den Autor\*innen erhältlich.

<sup>2</sup> Der deutschsprachige Interviewleitfaden ist auf Anfrage bei den Autor\*innen erhältlich.

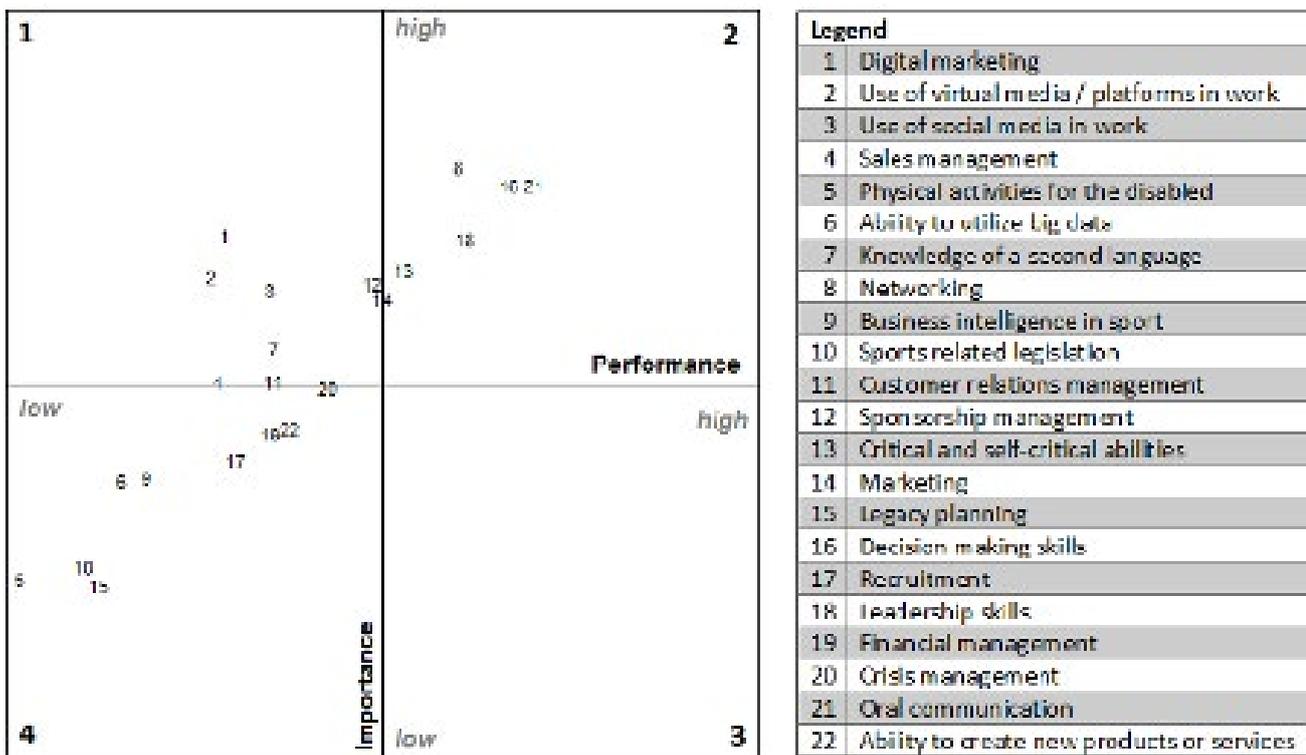


Abb. 2: Importance-Performance-Analyse (IPA) der Kompetenzen im Sportmanagement in Deutschland (n=49) (Wohlfart et al., 2020b, S. 29).

Tab. 1: Top 5 Zukünftige Anforderungen an die Kompetenzen von Sportmanager\*innen (Europäische und nationale Ergebnisse; n = 516) (Wohlfart & Adam, 2019, S. 16)

Europe	Czech Republic	Denmark	Finland	France	Germany	Greece	Lithuania	Norway	Spain
Teamwork	Teamwork	Teamwork	Leadership skills	Organisational skills	Teamwork	Digital marketing	Capacity for applying knowledge in practice	Communication skills and management	Teamwork
Decision making skills	Capacity to adapt to new situations (flexibility)	Networking	Networking	Planning skills	Networking	IT-skills	Capacity to learn	Organisational skills	Problem solving skills
Oral communication	Planning skills	Capacity for applying knowledge in practice	Ability to work in an interdisciplinary team	Capacity to adapt to new situations (flexibility)	Oral communication	Sports tourism	Decision making skills	Teamwork	Data management skills
Planning skills	Written communication	Use of social media in work	Decision making skills	Oral communication	Decision making skills	Networking	Ability to make conclusions from research data	Leadership skills	Decision making skills
Organisational skills	Capacity to learn	Digital marketing	Ability to communicate with experts in other fields	Teamwork	Capacity for applying knowledge in practice	Sponsorship management	Organisational skills	Capacity for applying knowledge in practice	Capacity to adapt to new situations (flexibility)

Blue cells highlight the top five European competencies.

Deutschland bewerteten ihre aktuelle Leistungsfähigkeit in den 72 Kompetenzen durchschnittlich mit 3,63 (n=53) und somit nah am europäischen Durchschnittswert von 3,64 (n=528). Sie beherrschten die Fähigkeit, selbständig zu arbeiten, Organisationsfähigkeit sowie Problemlösefähigkeit, Erfolgswillen und Planungsfähigkeit besonders gut. Im europäischen Gesamtergebnis traten darüber hinaus noch Teamwork und Flexibilität hervor. Die zukünftige Wichtigkeit der 72 Kompetenzen schätzten die Befragten aus Deutschland im Durchschnitt mit 3,99 (n=51) ein. Der europäische Gesamtdurchschnitt betrug 4,10 (n=516). Demnach werden für zukünftige Sportmanager\*innen in Deutschland sogenannte ‚Soft Skills‘, wie Teamwork, Networking, mündliche Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit und die Fähigkeit, Wissen praktisch anzuwenden, besonders wichtig sein. Auch hier entspricht die Einschätzung im Wesentlichen der europäischen Gesamteinschätzung, in

welcher weiterhin noch Organisationsfähigkeit und Planungsfähigkeit betont wurden. Tabelle 1 aus dem europäischen Abschlussbericht präsentiert die fünf wichtigsten Kompetenzen im transnationalen Vergleich.

Im NASME-Projekt wurden mittels einer Importance-Performance-Analyse (IPA) zusätzlich die Potentiale für das Sportmanagementstudium analysiert. Dabei wurden diejenigen Kompetenzen fokussiert, die in Zukunft wichtig sein werden und aktuell eher zu den Schwächen gezählt werden. Die IPA wurde ursprünglich von Martilla und

James (1977) für die Marktforschung entwickelt und von Wohlfart und Hovemann (2019) hinsichtlich deren Übertragbarkeit auf die Hochschulbildung diskutiert. Sie verwendet ein zweidimensionales Raster, welches spezielle Attribute gemäß ihrer Wichtigkeit (*Importance*) (Y-Achse) und Leistung (*Performance*) (X-Achse) einem von vier Quadranten (Q) zuordnet. Die Quadranten liefern dabei strategische Implikationen für die Attribute. Die speziellen Kompetenzen in Q1 (*concentrate here*) sollten prioritär bei der Entwicklung von Sportmanagementcurricula berücksichtigt werden, da sie für die Zukunft als besonders wichtig erachtet, aktuell jedoch nicht zufriedenstellend beherrscht werden. In Q2 (*keep up the good work*) werden diejenigen Kompetenzen aufgeführt, die es weiterzuentwickeln gilt, weil sie einerseits wichtig für die Zukunft sind, gleichzeitig aber bereits gut beherrscht werden. Q3 (*possible overkill*) stellen diejenigen Kompetenzen dar, welche aktuell gut beherrscht werden, aber weniger wichtig für die Zukunft sind. Diese gilt es nicht zu vernachlässigen, sondern sie hinsichtlich ihrer zukünftigen Entwicklung kritisch zu beobachten. Q4 (*low priority*) zeigt diejenigen Kompetenzen, welche in der Entwicklung eines zukünftigen Sportmanagementcurriculums mit geringer Priorität berücksichtigt werden sollten, da sie derzeit nur unterdurchschnittlich beherrscht werden, aber zukünftig auch nicht wichtig erscheinen. Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse der im nationalen Abschlussbericht (Wohlfart et al., 2020b) präsentierten IPA mit datenzentrierter Skalierung (Bacon, 2003) für Kompetenzen im Sportmanagement in Deutschland.

Insgesamt haben in Deutschland sieben Kompetenzen besonderen Entwicklungsbedarf (Q1). Dabei zeigt sich vor allem der zunehmende Einfluss der Digitalisierung auf den Sportmarkt, welcher in der qualitativen Befragungsphase verdeutlicht wurde. Digitales Marketing, die Verwendung virtueller Medien und Plattformen sowie die Verwendung sozialer Medien signalisieren dabei das größte Entwicklungspotenzial für die akademische Sportmanagementausbildung in Deutschland.

Zusätzlich zu den Ergebnissen der quantitativen Datenanalyse lieferte die qualitative Datenanalyse Ergebnisse zu weiteren Kompetenzen, die für zukünftige Sportmanager\*innen wichtig sein werden. In den meisten Ländern erwähnten die Befragten wiederholt eine Leidenschaft oder Affinität zum Sport im Allgemeinen. Auch allgemeine Intelligenz und gesunder Menschenverstand wurden von verschiedenen Befragten aus allen Bereichen genannt. Darüber hinaus wurde die Kommunikation kontinuierlich hervorgehoben. Tatsächlich untermauerte die qualitative Datenanalyse die Ergebnisse der quantitativen Datenanalyse, dass generische Kompetenzen für einen Großteil der Stichprobe wichtiger sind als fachspezifische Kompetenzen.

**Tab. 2:** Empfehlungen für das zukünftige Sportmanagementcurriculum in Deutschland (Wohlfart et al., 2020b, S. 97)

Recommendations for the future sport management curriculum in Germany	
1.	Develop teamwork through adjusted learning environments and assessment methods
2.	Develop digital competencies by integrating or strengthening subject-specific courses concerning (applied) digital marketing and social media management
3.	Implement or expand the use of virtual media platforms in learning activities
4.	Integrate (compulsory) internships in study programmes (bachelor' and master's degree)
5.	Develop ability to work autonomously through independent learning and adapted assessment methods
6.	Develop sponsorship and customer relationship management skills through role-playing situations
7.	Promote foreign language courses (bachelor's degree) and integrate English as a classroom language (master's degree)
8.	Promote international exchange of students, lecturers and researchers
9.	Implement generalist education (bachelor's degree) with sector-specific education and electives (master's degree)

## EMPFEHLUNGEN FÜR DIE CURRICULUM-ENTWICKLUNG

Dem zentralen Postulat der Bologna-Erklärung folgend, sollte ein Sportmanagementcurriculum in Deutschland kompetenzorientiert sowie anwendungs- und praxisbezogen ausgestaltet und an den zukünftigen Handlungsfeldern von Sportmanager\*innen ausgerichtet sein (Hochschulrektorenkonferenz, 2013). Ein zukunftsorientiertes Sportmanagementcurriculum muss zudem die Entwicklungen auf dem sich dynamisch entwickelnden Sportmarkt berücksichtigen, welcher stark von globalen Mega-Trends wie Digitalisierung, Kommerzialisierung und Internationalisierung beeinflusst wird. Die Ergebnisse zeigen, dass Universitäten und Hochschulen vor der Herausforderung stehen, zunehmend den generischen Kompetenzerwerb innerhalb des Sportmanagementcurriculums zu ermöglichen. Tabelle 2 zeigt einen Überblick der ergebnisbasierten Empfehlungen für die Curriculumentwicklung.

Teamwork kristallisierte sich als wichtigste zukünftige Kompetenz für Sportmanager\*innen heraus. Deshalb wird empfohlen, Lernmöglichkeiten so zu gestalten, dass sie Teamwork anwendungs- und praxisbezogen fördern, wie bspw. durch die gemeinsame Arbeit an Präsentationen, Projekten, Fallstudien oder Businessplänen. Digitales Marketing, die Verwendung virtueller Medien und Plattformen sowie die Verwendung sozialer Medien erwiesen sich als wichtige spezielle Kompetenzen und signalisieren somit besonderes Entwicklungspotenzial. Ein anwendungsbezogenes Modul, welches Digitales Marketing und Social Media Marketing zum Gegenstand hat, sollte deshalb Gegenstand eines jeden Bachelor-Sportmanagementstudienganges sein. Darüber hinaus empfiehlt sich ein optionales Anschlussmodul im Master, welches strategische und internationale Aspekte fokussiert. Eine konsequente Einbindung virtueller Lernumgebungen eröffnet innovative und aktivierende Gestaltungsmöglichkeiten in der akademischen Sportmanagementausbildung. Einerseits ermöglichen sie eine höhere Interaktion zwischen Studierenden untereinander und zwischen Studierenden und Lehrenden außerhalb der Präsenzzeit durch alternative Lernmöglichkeiten, wie den *Flipped Classroom* oder *Just-in-Time-Teaching* und fördern durch einen potenziell größeren Zugang zu Lernmaterialien das Selbststudium. Selbständiges Arbeiten kann darüber hinaus weiter gefördert und auch honoriert werden, indem der

Abschlussarbeit im Sportmanagementcurriculum wesentliche Bedeutung beigemessen wird (z. B. 10 Prozent der Abschlussnote im Bachelor und 30 Prozent im Master). Sponsorenmanagement und *Customer Relationship Management* (CRM) erwiesen sich als wichtige spezielle Kompetenzen. Die Bewertung und Verhandlung von Sponsorenverträgen oder die direkte Kommunikation mit Kunden kann praxisorientiert in Rollenspielsituationen in Seminaren durchgeführt werden.

Mündliche Kommunikationsfähigkeit und Fremdsprachenkenntnisse werden immer bedeutsamer. Deshalb sollte mindestens ein Fremdsprachenmodul im Bachelor verpflichtend sein, vorzugsweise in Englisch, weil sich dieses aus den Ergebnissen der qualitativen Befragungen zunehmend als Geschäftssprache in international tätigen Sportorganisationen etabliert. Darüber hinaus wird Englisch als Unterrichtssprache in ausgewählten Modulen im Master angeregt, damit Studierende Fachvokabular ausbauen und anwenden können. Im Allgemeinen wird die Internationalisierung des Sportmanagementcurriculums immer wichtiger. Neben der Förderung von Fremdsprachenkenntnissen sind insbesondere Austauschprogramme für Studierende und auch Lehrende (z. B. Erasmus+) geeignet, den internationalen und interkulturellen Kompetenzerwerb zu unterstützen. Zudem ermöglichen internationale Forschungsk Kooperationen einen sinnvollen Transfer in die Lehre. Praktika und Projekte mit Praxispartnern stellen wertvolle Möglichkeiten für Studierende dar, ihr Wissen nicht nur praktisch anzuwenden, sondern auch potenzielle Arbeitgeber\*innen und deren Tätigkeitsfelder kennenzulernen und somit ihr Netzwerk zu erweitern.

Die Ergebnisse des NASME-Projektes zeigen auf europäischer Ebene und auch für die betrachteten Sektoren nur geringe Unterschiede hinsichtlich der vom Sportmarkt nachgefragten Kompetenzanforderungen an Sportmanagementabsolvent\*innen. Deshalb wird empfohlen, die ausgesprochenen Empfehlungen als wesentliche Bestandteile in ein allgemeines Sportmanagementcurriculum in Deutschland zu integrieren und länder- bzw. sektorenspezifischen Besonderheiten im Rahmen von Wahlpflichtangeboten, insbesondere im Masterstudium, gerecht zu werden.

## 5 FAZIT

Der Sportmarkt hat einen hohen Bedarf an qualifizierten und flexiblen Sportmanager\*innen. Die Ergebnisse des NASME-Projektes zeigen, dass Sportmanagementabsolvent\*innen für einen erfolgreichen Berufseinstieg im Sportmarkt neben Fach- und Methodenkompetenzen vermehrt über generische Kompetenzen verfügen müssen.

Die Ergebnisse lassen keine bzw. nur geringe Unterschiede zwischen Sportorganisationen aus den verschiedenen Sektoren hinsichtlich der Kompetenzanforderungen erkennen. Im Rahmen der Kompetenzorientierung an den Erfordernissen des Sportmarktes erfordert dies Lerngelegenheiten, welche u.a. Teamwork, Organisationsfähigkeit, selbstständiges Arbeiten, die Fähigkeit, Wissen in der Praxis anzuwenden sowie sportmanagementspezifische und digitale Kompetenzen fördern.

Für eine Umsetzung dieser Empfehlungen stehen Universitäten und Hochschulen vor der Herausforderung, entsprechende institutionelle Rahmenbedingungen zu gewährleisten. Dafür bedarf es zunächst personeller Ressourcen. Dabei gilt es nicht nur eine quantitative Betrachtung im Sinne benötigter Stellen vorzunehmen, sondern auch qualitative Aspekte, wie die hochschuldidaktische Befähigung der Lehrenden, zu berücksichtigen. Hierfür bedarf es auch hinreichender Anreizsysteme, die es Lehrenden ermöglichen, sich hochschuldidaktisch weiterzubilden. Weiterhin sind Investitionen in technische Infrastruktur an den Universitäten und Hochschulen unerlässlich, wenn es gelingen soll, den Erwerb digitaler Kompetenzen im Rahmen des Sportmanagementstudiums zu fördern. Die Internationalisierung des Sportmanagementcurriculums wird immer wichtiger, wenn erreicht werden soll, die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Sportmarktes in Deutschland, aber auch der Sportmanagementabsolvent\*innen deutscher Universitäten und Hochschulen zu stärken, die ihre berufliche Zukunft möglicherweise im Ausland sehen. Die Implementierung von Englisch als Unterrichtssprache bzw. die Förderung von internationaler Studierendenmobilität erfordert auf der individuellen Ebene die Qualifikation und Motivation der Lehrenden und auf der institutionellen Ebene den Zugang zu englischsprachiger wissenschaftlicher Literatur und den systematischen Ausbau internationaler Hochschulkooperationen. Der Wissenstransfer in die Praxis stellt eine wesentliche Anforderung an ein kompetenzorien-

tiertes Sportmanagementcurriculum dar. Deshalb bedarf es auch hier verstärkt institutioneller Kooperationen der Universitäten und Hochschulen mit Partnern auf dem Sportmarkt, um Studierenden innerhalb von Praktika, Projektarbeiten oder auch Abschlussarbeiten Gelegenheiten für erste Praxiserfahrungen zu ermöglichen.

Dieser Beitrag konnte wesentliche Erkenntnisse für die kompetenzorientierte akademische Sportmanagementausbildung in Deutschland liefern, welche innerhalb des zweijährigen NASME-Projektes gewonnen wurden. Dieses Projekt verfolgte den innovativen Ansatz, durch Befragungen von Expert\*innen des Sportmarktes Ergebnisse zu zukünftig relevanten Kompetenzanforderungen zu gewinnen und Empfehlungen für ein zukunftsorientiertes Sportmanagementcurriculum auszusprechen. Da der Sportmarkt durch hohe Wachstumsdynamik und Schnellebigkeit geprägt ist, werden ähnliche Forschungsprojekte für die Zukunft empfohlen. Diese könnten neue Trends, wie bspw. die zunehmende Bedeutung sozial und ökologisch nachhaltiger Organisationsführung, identifizieren, welche bei einer fortlaufenden Entwicklung eines akademischen Sportmanagementcurriculums in Deutschland zu berücksichtigen sind.

## Literatur

Bacon, D. R. (2003). A comparison of approaches to importance-performance analysis. *International Journal of Market Research*, 45(1), 55-71.

Beech, J. & Chadwick, S. (2013). The commercialisation of sport. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The business of sport management* (2nd ed., pp. 3-23). Harlow: Pearson.

Breitbarth, T., Walzel, S., & van Eekeren, F. (2019). ‚European-ness‘ in social responsibility and sport management research: Anchors and avenues. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 1-14.

Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management*, 20(1), 1-21.

Dowling, M., Edwards, J., & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4), 520-529.

European Commission (n.d.). *Relevant and high quality higher education*, abgerufen von [https://ec.europa.eu/education/policies/higher-education/relevant-and-high-quality-higher-education\\_en](https://ec.europa.eu/education/policies/higher-education/relevant-and-high-quality-higher-education_en)

Fahrner, M. & Schüttoff, U. (2020). Analysing the context-specific relevance of competencies – Sport management alumni perspectives. *European Sport Management Quarterly*, 20(3), 344-363.

Giulianotti, R. & Robertson, R. (2007). *Globalization and sport*. Malden: Wiley-Blackwell.

Grønkjær, A. B. (2019). *New age of sport management education in Europe: General conclusions and recommendations*. Aarhus: University Colleges Knowledge Database (UC Viden).

Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2004). *Kompetenztraining: 64 modulare Informations- und Trainingsprogramme für die betriebliche, pädagogische und psychologische Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Hochschulrektorenkonferenz (2013). *Europäische Studienreform - Empfehlung der 15. Mitgliederversammlung der Hochschulrektorenkonferenz Karlsruhe, 19.11.2013*. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.

Ivankova, N., Creswell, J., & Stick, S. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Field Methods*, 18(3), 3-20.

Kaiser, S. & Beech, J. (2012). Perspectives of sport-related labour market and employment research: The need for a specific approach. *European Journal for Sport and Society*, 9(4), 287-304.

Martilla, J. A. & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 40(1), 77-79.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.). Beltz Pädagogik. Weinheim: Beltz.

Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, D. Jahn, H.-J. Lauth, & G. Pickel (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 465-479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Petry, K., Froberg, K., & Madella, A. (2006). *The thematic network project AEHESIS "Aligning a European higher education structure in sport science"*. Cologne: German Sport University Cologne on behalf of ENSSEE.

Schütz, A. (1972). *Gesammelte Aufsätze. 2 Studien zur soziologischen Theorie*. Dordrecht: Springer Netherlands.

Skirstad, B., Læg Reid, I., Stang, J., & Langøien, L. J. (2018). *Arbeidslivsundersøkelsen 2017 SIM, SKP & SKS (Work life survey 2017)*. Oslo: Norwegian School of Sport Sciences.

Slack, T. (Ed.) (2004). *The commercialization of sport*. Abingdon: Routledge.

Thompson, A. J., Martin, A. J., Gee, S., & Geurin, A. N. (2018). Building brand and fan relationships through social media. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(3), 235-256.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

Vossensteyn, H., Kolster, R., Seeber, M., File, J., Kaiser, F., Huisman, J., Gwosc, C., Muehleck, K., & Vukasovic, M. (2018). *Promoting the relevance of higher education: Main report*. Brussels: European Commission.

Westerbeek, H. & Smith, A. (2003). *Sport business in the global marketplace*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Wohlfart, O. & Adam, S. (2019). *New age of sport management education in Europe: Research Project*

*under the Erasmus+ programme*. Aarhus: University Colleges Knowledge Database (UC Viden).

Wohlfart, O., Adam, S., Hovemann, G., Skirstad, B., Strittmatter, A.-M., & García-Unanue, J. (2020a). Internationalization of the sport management labor market and curriculum perspectives: Insights from Germany, Norway, and Spain. *Sport Management Education Journal*, 14, 129-141.

Wohlfart, O., Adam, S., Hovemann, G., & Kaden, M. (2020b). *New age of sport management education in Europe (NASME): Research project under the Erasmus+ programme - NASME report Germany (Final report)*. Leipzig: Leipzig University.

Wohlfart, O., Hodeck, A., & Hovemann, G. (2017). Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt Sport – Ergebnisse einer Absolventenbefragung der Universität Leipzig. *Sciamus – Sport und Management*, 8(2), 10-27.

Wohlfart, O. & Hovemann, G. (2019). Using importance-performance analysis to bridge the information gap between industry and higher education. *Industry & Higher Education*, 33(4), 223-227.

### Sandy Adam

ist seit 2020 Senior Analyst beim Danish Institute for Sport Studies (Idan). Er ist Doktorand am Lehrstuhl für Sportökonomie und Sportmanagement an der Sportwissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig, wo er auch als Wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig war. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen in den Bereichen Governance und Regulation im Sport.

### Olivia Wohlfart

arbeitete von 2016-2020 als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Sportökonomie und Sportmanagement der Universität Leipzig. In der Forschung beschäftigte sie sich dort im Rahmen ihrer Dissertation mit dem Berufsfeld Sportmanagement. Seit 2020 arbeitet sie als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Lehrer\*innenbildung des Karlsruher Instituts für Technologie mit Fokus auf Digitalisierung in der Lehramtsausbildung und Schulwesen.

### Prof. Dr. Gregor Hovemann

ist seit 2012 Professor für Sportökonomie und Sportmanagement an der Sportwissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig. Seine Schwerpunkte in der Lehre liegen in den beiden Studiengängen BA und MA Sportmanagement. In der Forschung beschäftigt er sich u.a. mit dem Arbeitsmarkt Sport und den im Arbeitsmarkt verlangten Qualifikationen.