

# Die Sportmanager in Deutschland. Karrieren in einer Querschnittsbranche

Abschlussbericht 2. Projektphase  
accadis RESEARCH BlueBook 19-1  
Bad Homburg, April 2019

accadis Hochschule Bad Homburg  
Fachbereich 1 Management and Strategy | Sportmanagement  
Prof. Dr. Gerhard Trosien, Maria Ratz, Robert Hattemer





Das vorliegende Forschungsprojekt wurde durch die Adecco Stiftung kofinanziert. Wir danken der Adecco-Stiftung für die Bereitstellung von Forschungsmitteln, ohne die das Projekt nicht hätte realisiert werden können.

Ein besonderer Dank geht an Janine Bischoff, die sich permanent an der Studie beteiligt und zu ihrem Gelingen beigetragen hat.

### Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

Teilergebnisse des Gesamtprojekts wurden auf wissenschaftlichen **Konferenzen** präsentiert und in **Journals** und Sammelbänden veröffentlicht. Nachfolgend wird nur auf jene Veröffentlichungen eingegangen, die nach der Vorstellung des ersten Berichts im Dezember 2017 erfolgten:

- Trosien, Gerhard / Ratz, Maria / Hattemer, Robert (2018). Strukturmodelle für Karriereverläufe von Sportmanagern. Ansätze auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung. In: Nowak, Gerhard (Hrsg.) (Regional-)Entwicklung des Sports, Schorndorf, Sportökonomie 20, S. 143-170.
- Trosien, Gerhard / Skoric, Sanela / Nessel, Karolina (2018): Labour Markets for Sports Managers in Croatia, Germany and Poland. Cases and Comparisons. 3rd Sports Economics and Sport Management Conference (SESM), Vienna, 10.05.2018.
- Trosien, Gerhard / Ratz, Maria (2018). Das Ende des Kirchturmdenkens?! 22. Jahrestagung des Arbeitskreis Sportökonomie, München, 25.05.2018.
- Trosien, Gerhard / Ratz, Maria (2018). Current State of Research: The Labour Market Of and For Sports Managers in Germany, 26th European Association for Sport Management Conference (EASM), Malmö, 08.09.2018.
- Trosien, Gerhard / Ratz, Maria (2018). Speaking with One Voice: Who is SPORT-DEUTSCHLAND and Who Does it Represent?, Poster, 26th European Association for Sport Management Conference (EASM), Malmö, 08.09.2018.

- Trosien, Gerhard / Ratz, Maria (2019). Das Ende des Kirchturmdenkens?! Herausforderungen für den DOSB als Branchensprecher. In: Königstorfer, Jörg (Hrsg.) Innovationsökonomie und -management im Sport, Schorndorf, Sportökonomie 21, S. 221-238.
- Trosien, Gerhard / Ratz, Maria (2019). Who rules the sports governance? Analysis of CEOs leading sports federations in Germany. In: Zhang J. / Pitts, B. (Eds.). Globalized Sport Management in Diverse Cultural Contexts. Routledge.
- Trosien, Gerhard & Ratz, Maria (2019) Satisfaction of CEOs with their Jobs and Adequacy of Compensations for CEOs in German Sports Associations and Federations. A critical analysis from an empirical study. 4th Sports Economics and Sport Management Conference (SESM), Berlin, 16.05.2019.

Auch in **anderen Medien** wurde bereits über das Projekt berichtet:

- Trosien, Gerhard / Ratz, Maria / Hattemer, Robert (2017). Sportmanager – Das Rückgrat der deutschen Sportbranche. accadis denkpunkt.
- Ratz, Maria (2016). Sportmanager – noch immer unbekannte Wesen? Was wissen wir eigentlich über uns? VSD Newsletter 42/2016.
- Frankfurter Neue Presse (FNP) (2017), Die Welt der Sportmanager. Online: <https://www.fnp.de/lokales/hochtaunus/bad-homburg-ort47554/welt-sportmanager-10443948.html>
- Homepage accadis Hochschule Bad Homburg sowie Facebook-Seite
- Homepage Adecco Stiftung
- Vereinsleben (2018). [www.vereinsleben.de](http://www.vereinsleben.de).
- Webseiten und Newsletter (diverser Sportorganisationen) bei der Weiterleitung der Umfrage.
- accadis unter Leitung von Trosien, Gerhard (2019) Antrag eines ERASMUS+ Projekts über „Labour Market of and for Sports Managers in Selected Countries of the European Union“

## Executive Summary

Insgesamt acht Teilerhebungen konnten im Rahmen dieses Projekts verschiedene Bereiche des Sportarbeitsmarktes abdecken. Dabei wurden befragt: Sportmanager des VSD e.V., Geschäftsführer nationaler Interessensverbände, Sportmanager in Vereinen und Verbänden, Sportstiftungen, Golfmanager sowie Mitarbeiter mit sportmanagement-spezifischen Aufgaben in Hochschulsporteinrichtungen sowie Sportmanager, die über soziale Netzwerke erreicht wurden. Über alle Einzelbefragungen der Sportmanager hinweg sind einige Kernaussagen festzustellen.

- Sportmanager in Deutschland sind **männlich** und durchschnittlich **39 Jahre alt**.
- Sportmanager haben mehrheitlich **studiert**, entweder Sportmanagement und Sportökonomie, Sportwissenschaft oder BWL.
- Sportmanager wechseln **1,8-mal** den Arbeitgeber.
- Sportmanager in Deutschland verdienen im Durchschnitt zwischen **30.000 € - 60.000 €**.
- Sportmanager sind auch privat im Sport engagiert und sehr häufig **Mitglied im Sportverein**.

Unter den Berufswünschen vieler (ehemaliger) Sportler, über Berufsausbildung oder Studium Sportmanager zu werden, werden zwei Themen immer wieder angesprochen: die Leidenschaft für einen bzw. den Sport und das Netzwerken! Das sind vorab auch bereits die entscheidenden Argumente und Erklärungen für die wichtigsten Ergebnisse unserer empirischen Untersuchung.

## Inhalt

Executive Summary	7
Inhalt	8
<u>1 RÜCKBLICK AUF DIE ERSTE PROJEKTPHASE</u>	<u>10</u>
<u>2 EINLEITUNG ZUR 2. PROJEKTPHASE</u>	<u>11</u>
<u>3 FORSCHUNGSSTAND</u>	<u>15</u>
<u>4 METHODIK UND FORSCHUNGSDESIGN</u>	<u>17</u>
Forschungsziel	17
Forschungsdesign	17
Datenerhebung und -auswertung	18
Zugang zur Befragungsgruppe	18
Zusammensetzung des Samples	20
Limitation der Datenerhebung	23
<u>5 CHARAKTERISTIKA DES SAMPLES</u>	<u>25</u>
Demografische Angaben	25
Ausbildungswege	27
<u>6 ERGEBNISSE DER EINZELBEFRAGUNGEN</u>	<u>30</u>
Einleitung	30

Rückblick auf die Teilerhebungen der 1. Projektphase	30
Sportmanager in Verbänden und Vereinen	33
Arbeitsmarkt für Golf-Manager (GMVD)	40
Arbeitsmarkt für Sportmanager in Stiftungen	45
Arbeitsmarkt für Sportmanager im Hochschulsport	51
Sportmanager in Sportämtern	55
Sportmanager-Befragung über soziale Netzwerke	62
<u>7 ERGEBNISSE IM QUERVERGLEICH</u>	<u>68</u>
Zusammenfassung aller Teilerhebungen	68
Ausbildung	68
Vergütung	71
Karriereweg	73
<u>8 FAZIT</u>	<u>76</u>
<u>9 AUSBLICK</u>	<u>78</u>
<u>10 REFERENZEN</u>	<u>80</u>

## 1 Rückblick auf die erste Projektphase

Das Forschungsprojekt „Arbeitsmarkt der Sportmanager in der Sportbranche“ wurde **seit Herbst 2016** von der Adecco-Stiftung als Drittmittelprojekt gefördert und im Frühjahr 2019 abgeschlossen.

Der Abschlussbericht über die 1. Projektphase (Trosien, Ratz und Hattemer, 2017) beinhaltet die Untersuchungsergebnisse, die insbesondere in Zusammenarbeit mit dem Verband für Sportökonomie und Sportmanagement Deutschlands e.V. (**VSD**) entstanden sind. Dies machte Sinn, da sich „der Berufsverband der Sportmanager und SportökonomInnen [als] **Deutschlands größter sportart-übergreifender Arbeitnehmerverband**“ bezeichnet (VSD e.V., 2019). Hinzu kamen **Alumni-Befragungen** für die Universitäten bzw. Hochschulen aus Bayreuth, Köln, Jena und Bad Homburg. Darüber hinaus wurde auch die CEO-Befragung aufgenommen, die parallel mit den Vorständen in Sportorganisationen aller drei Sportsektoren durchgeführt wurde. Die statistischen Auswertungen fließen in den vorliegenden Projektbericht ein ohne im Detail wiederholt zu werden; sie bleiben als Teilbefragungen grundsätzlich erkennbar.

## 2 Einleitung zur 2. Projektphase

Der vorliegende 2. Projektbericht umfasst weitere Zielgruppen von Sportmanagern der Sportbranche und kann auf diese Weise eine **empirische Verdichtung** über diesen spezifischen Arbeitsmarkt vorlegen, wie in noch keiner Untersuchung über Sportmanager in Deutschland zuvor. Nicht immer sind die Ergebnisse aus den Teilbefragungen repräsentativ; das liegt zuvörderst damit zusammen, dass die jeweilige Grundgesamtheit nicht bekannt ist.

Nachfolgende Ausführungen zeigen, wie schwierig es ist, den gesamten Arbeitsmarkt für Sportmanager in Deutschland zahlenmäßig zu erfassen. Denn leider kann (noch) nicht jede Sportart wie der Fußball – und hier konzentriert auf zwei Ligen mit zusammen 36 Klubs – derart differenzierte Zahlen über seine Personalentwicklungen präsentieren. Laut DFL sind in den ersten beiden professionellen Fußball-Ligen derzeit 55.142 Personen beschäftigt. Selbst die Verdichtung auf die Vollzeitkräfte in den Fußballvereinen und -unternehmen (2018 = 6.708) ist beeindruckend und relativiert, wenn auch diese Zahl bei weitem nicht nur Sportmanager erfasst, die Größenordnung unserer Befragungsrückläufe (DFL, 2019).

Belastbare und durchaus generalisierbare Beschäftigungszahlen bzw. Tendenzen liefert die Bundesagentur für Arbeit (2019), die für das Jahr 2017 folgende Größenordnungen mitteilt:

- Die Sportwirtschaft hatte zwischen 2013 und 2017 **überdurchschnittliche Beschäftigungszuwächse**.
- Die **sozialversicherungspflichtig Beschäftigten** in Unternehmen, die **Sportgeräte herstellen, stiegen um 32 Prozent** auf 5.200.
- Der **Einzelhandel für Sport- und Campingartikel** stockte seine Mitarbeiterzahl **um 10 Prozent** auf 26.700 auf.
- In den **Sportvereinen** stieg die Zahl **um 29 Prozent auf 28.300**.
- In den **Fitnesszentren** stieg die Anzahl der Beschäftigten **um 43 Prozent** auf 28.400.
- Im **Betrieb von Sportanlagen** sind **sieben Prozent mehr** und damit nun 34.300 Personen beschäftigt.
- Zahlen für **Sport- und Fitnesskaufleute** sowie Sportmanager **stiegen um ein Drittel auf 12.500**.

Rechnet man diese Zahlen zusammen, kommt man auf 135.400 Mitarbeiter in der Sportbranche für 2017. Diese Größenordnung – und immer noch nicht vollständig – macht deutlich, wie **komplex** es ist, einen **einigermaßen zutreffenden Bestand** an Beschäftigungen von Sportmanagern in Deutschland zu bestimmen. Zumal bei der alleinigen Betrachtung dieser Zahlen noch nicht geklärt ist, wie viele davon wirklich als Sportmanager bezeichnet werden können.).

Als Sportmanager verstehen die Autoren dieser Studie alle Personen, die eine sportbezogene Managementfunktion wahrnehmen, egal ob in Vereinen, Verbänden, Sportstiftungen, Sportämtern, in der Sportwirtschaft oder bei Unternehmen im Sponsoring-Bereich.

Nicht alle aufgelisteten Facetten werden im Folgenden thematisiert; wir werden uns schwerpunktmäßig auf die empirischen Ergebnisse der 2. Projektphase konzentrieren.

Nichtsdestotrotz werden auch in diesem Bericht sowohl aktuelle als auch – erneut erstmals – in der Breite der Sportbranche Arbeitsmarktdaten vorgelegt, die über Sportmanager nicht bekannt waren. Zwar sind Daten und Ergebnisse über Sportmanager vorhanden, doch zumeist nur für einzelne Sportsektoren oder, noch enger gefasst, für einzelne Sportarten. Diese Daten sind zudem häufig durchmischt in der Weise, dass selten eine exakte Abgrenzung von Berufen vorgenommen wurde, die tatsächlich auch mit sportmanagement-bezogenen und -relevanten Funktionen verbunden sind.

In der durchgeführten Untersuchung sind von Beginn an Sportmanager a) individuell und b) nach ihrer Selbsteinschätzung aufgenommen worden. Alle Untersuchungen sind methodisch auf die gleiche Weise mithilfe einer Online-Befragung durchgeführt worden.

Wir sprechen von acht Einzel- oder Zielgruppen-Befragungen. Sowohl Sportmanager, die in Sport**vereinen** oder Sport**verbänden** sowie Sport**stiftungen** arbeiten, als auch Sportmanager, die in

kommunalen Sport**ämtern** beruflich tätig sind genauso wie die Personen, die als **Golf**manager arbeiten, die in den **Hochschulinrichtungen** den Hochschulsport verantworten und all diejenigen, die über soziale **Netzwerke und Influencer** (kommunaler Wirtschaftsbetrieb, Verband und Sportmarketing-Agentur) informiert wurden - alle diese Teilgruppen waren eingeladen, an der Befragung teilzunehmen.

Letztlich sind **insgesamt im gesamten Projektzeitraum über 1.200 Rückläufe** zustande gekommen, für die wir den Befragten herzlich danken.

### 3 Forschungsstand

Ohne den Forschungsstand zum Thema vollständig zu wiederholen, der im Abschlussbericht der 1. Projektphase enthalten ist und im Dezember 2017 veröffentlicht wurde, ist zusammenfassend nochmals das Ziel der Studie zu betonen: Die verschiedenen Ansätze und Ergebnisse, die hier aufgegriffen wurden, „definieren den Bedarf nach Analysen, die sich nicht mehr nur allein auf die Marktsituation, sondern vor allem auf die Perspektive der im Arbeitsmarkt befindlichen Sportmanager und ihrer Karrieren selbst richten“ (Trosien et al., 2017, S. 19).

Um es noch deutlicher hervorzuheben: Die Sportbranche wird zu Recht als eine Querschnittbranche verstanden, so dass eine Frage zentral in den Mittelpunkt rückt: Wenn Sportler und (meist auch) Trainer hinsichtlich ihrer Karrieren nicht zwischen Sportarten wechseln, was gilt dann diesbezüglich für Manager? Was damit gemeint ist, zeigen die zwei nachfolgenden Aussagen sehr gut und verdeutlichen damit die Herausforderungen, vor welchen ein solcher empirischer Ansatz steht:

- „Sports management is a ‚catch all‘ term, ...“.
- „Mein Leben hat bisher beruflich fast zu 100 Prozent daraus [Handball] bestanden, aber ich bin Manager und nicht festgelegt auf die Sportart wie ein Trainer“. So die Aussage von Thomas Storm (2019) mit der er seinen Wechsel zu [esports.com](https://www.esports.com) ankündigte.

Ist also durch häufige Arbeitsplatzwechsel der Sportmanager – idealerweise über die drei Sportsektoren hinweg – eine Art des Wissenstransfers gewährleistet oder gestaltet sich dieser Austausch in anderer Form? Zu dem ersten Teil der Frage wollen wir aus unseren Daten Fakten präsentieren, zum zweiten Teil sind wir noch auf Ableitungen bzw. Interpretationen angewiesen.

National und international haben sich in jüngerer Zeit mehrere Autoren mit dem Arbeitsmarkt für Sportmanager beschäftigt. Insbesondere die Jahrestagungen des Arbeitskreises Sportökonomie haben in den vergangenen vier Jahren immer wieder darauf fokussierte Ansätze thematisiert (Wohlfart, Adam und Hovemann, 2019). Sowohl die Konferenzen der Europäischen Vereinigung der Sportmanager (EASM) als auch die Tagungen in Berlin und Wien der SESM haben sich über Strukturanalysen des Sportmanagements hinaus mit den individuellen Karrieren von Sportmanagern befasst. In diesen Konferenzen sowie auf Plattformen wurden verschiedene ERASMUS+ Projekte (z.B. EOSE – [www.eose.org](http://www.eose.org) – oder der NASME-Verband, der das Thema Kompetenzen untersucht und in dem auch die Universität Leipzig mitarbeitet) zur Diskussion gestellt, die auch in unseren Ansätzen reflektiert worden sind.

## 4 Methodik und Forschungsdesign

### Forschungsziel

Ziel der gesamten Studie war es, den **Arbeitsmarkt für Sportmanager in seiner Breite und Vielfalt zu erfassen** und dabei aus den erhobenen Daten Ansätze abzuleiten, mit deren Hilfe **individuelle Karriereverläufe von Sportmanagern systematisch** erfasst und transparent dargestellt werden können. Dabei spielen vor allem die Bereiche **Ausbildung, Jobprofil, Vergütung sowie Karrierepfade** eine wesentliche Rolle.

In der zweiten Projektphase ging es im Wesentlichen darum, die Datengrundlage zu erweitern und somit die bisherigen Ergebnisse entweder zu verfestigen oder neue zusätzliche Einblicke zu gewinnen. Dazu waren weiteren Erhebungen notwendig.

### Forschungsdesign

Für die Studie wurde ein **quantitativer Ansatz** gewählt und in der Form einer Online-Umfrage umgesetzt. Der aus der ersten Projektphase bestehende Fragebogen wurde mithilfe von Feedback und Erfahrungen leicht optimiert und an die jeweiligen Befragungsgruppen angepasst. Kernbestandteil blieben die im Projekt abgestimmten Schwerpunkte: Ausbildung, Arbeitsplatzbeschreibung, Vergütung, Karrierewege, Demografie.

## Datenerhebung und -auswertung

Die Befragungen der 2. Projektphase fanden von März 2018 bis Januar 2019 statt. Die Datenerhebung erfolgte mithilfe des Online-Tools SurveyMonkey. Die anschließende Datenanalyse wurde mit SPSS und Excel durchgeführt.

Wie bereits erwähnt ist die Grundgesamtheit der in Deutschland arbeitenden Sportmanager – insbesondere mit der hier gewählten breiteren Definition des Begriffs – schwierig zu ermitteln. Daher sollen die nachfolgenden Ergebnisse aus der zweiten Projektphase zunächst einen umfangreichen **Überblick über die deskriptiven Daten** bieten. Denn diese Resultate ermöglichen bereits wertvolle Informationen zu den genannten Schwerpunkt-Bereichen, die besonders für die Praxis (beispielsweise Bildungsträger, Arbeitgeber im Sport, Arbeitnehmervertreter) von Relevanz sind. Ergänzt werden diese deskriptiven Ergebnisse um relevante Vergleiche zwischen den Gruppen. Die hier dargestellten Ergebnisse der Studie sind also eher **explorativ** zu verstehen.

## Zugang zur Befragungsgruppe

Die alles entscheidende Frage war, wie sind die Personen, die in unserem Forschungsverständnis als „Sportmanager“ bezeichnet werden, erreichbar? Der naheliegende Aspekt, diese über einen Berufsverband (z.B. VSD) anzusprechen, war - wie in der ersten Projektphase festgestellt - nicht ausreichend, um alle Sportmanager mit ihren unterschiedlichen Aufgaben und Positionen zu erreichen. Zur Zeit der Erhebung hatte der VSD ca. 700 Mitglieder. Von

den befragten Personen waren jedoch lediglich 35 % Mitglied im Verband, sprich lediglich 121 Mitglieder wurden erreicht. Allein an dieser Zahl wird deutlich, dass damit der Arbeitsmarkt für Sportmanager in der ersten Projektphase nicht erfasst werden konnte.

Somit sind zwei weitere Zugänge identifiziert wurden: Einerseits können **Einzelpersonen über soziale Medien** erreicht werden, andererseits **über die Organisationen, bei denen sie beschäftigt sind**. Beide Wege wurden beschritten – auch, um zu testen, wie Sportmanager individuell reagieren. Personen aus der Branche mit einem großen sozialen Netzwerk wurden angesprochen und erbrachten Ergebnisse, die die Aussagekraft der Untersuchung erhöhen, jedoch ebenfalls keinen zufriedenstellenden Überblick über den Arbeitsmarkt ermöglichten.

Mithin war die Ansprache über die Arbeitgeber von Sportmanagern nötig und bereits an dieser Stelle soll der Dank ausgedrückt werden an die vielen Organisationen und ihre Multiplikatoren, die es ermöglichten, dass zahlreiche Sportmanager überhaupt von unseren Befragungen erfuhren.

Insgesamt bestand die Untersuchung aus **acht Teilerhebungen**: die erste Projektphase aus zwei und die zweite Projektphase aus sechs Befragungen. Während auf die beiden ersten nur kurz eingegangen wird (im Detail siehe 1. Abschlussbericht Trosien et al., 2017), werden letztere nachfolgend ausführlich dargestellt.

## Zusammensetzung des Samples

Alle Teilbefragungen des Projekts sind in nachfolgender Grafik zusammengefasst. Insgesamt kann in der Studie mithin auf **1.217 Rückmeldungen und 843 vollständige Antworten** zurückgegriffen werden (69 % vollständig). Nachfolgend werden diese in chronologischer Reihenfolge genauer erläutert bevor in den nächsten Kapiteln die Ergebnisse vorgestellt werden.

Abb. 1: Teilbefragungen und Rücklauf



Öffentlicher Sportsektor	Gemeinnütziger Sportsektor	Privatwirtschaftlicher Sportsektor	Außerhalb Sportexterner Sektor
Mitglieder des VSD und Alumni sportökonomischer bzw. -management-Studienabschlüsse n = 432 (338)			
Sportmanager als Mitglieder von sozialen Netzwerken und über "Influencer" n = 138 (73)			
	Geschäftsführer von Interessensverbänden n = 11 (9)		
Sportmanager in Sportämtern der ADS n = 90 (58)	Mitglieder des Golf Management Verbandes Deutschland e.V. (GMVD) n = 64 (50)		
Sportmanager im Hochschulsport n = 94 (64)	Sportmanager in Verbänden und Vereinen n = 322 (213)		
Sportmanager in (Sport-)Stiftungen n = 66 (38)			
insgesamt n = 1217 (843)			

### Sektor-übergreifende Befragungen

Die erste Projektphase ergab Rückläufe aus dem vollständigen Spektrum der Arbeitsmärkte für Sportmanager, da im **VSD e.V.** sowie unter den Alumni Sportmanager zu finden sind, die in allen Sektoren der Sportbranche – intern und extern – arbeiten. Zusätzlich wurde in der ersten Projektphase auch noch eine Befragung unter **CEOs** durchgeführt, die ebenfalls sektor-übergreifend ist. Alle befragten CEOs sind Geschäftsführer bzw. Vorsitzende von Nonprofit-Organisationen. Doch entsprechend der Sportbranche als Querschnittbranche setzen sich deren Mitglieder aus Einzelpersonen oder aus Organisationen verschiedener Sektoren zusammen. Sie wollen sich in einem Nonprofit-Verband zusammenschließen, um ihre Interessen zu bündeln, können ihrerseits jedoch sowohl gemeinnützig, unternehmerisch als auch staatlich tätig sein.

Unter dem Stichwort „**Netzwerk und Influencer**“ können verschiedene kleinere Befragungen zusammengefasst werden. Zum einen wurde in sportmanagement- und sportmarketing-spezifischen Xing-Gruppen der Link zur Umfrage geteilt. Zusätzlich haben drei Sportmanager aus dem Sportagentur-, Sportverband- und Sponsoring-Umfeld die Umfrage in ihren jeweiligen sozialen Netzwerken geteilt.

### Arbeitsmarkt für Sportmanager im Gemeinnützigen Sektor

Die Untersuchung in **Vereinen und Verbänden** gliedert sich in zwei einzelne Untersuchungen. Einerseits wurden ausschließlich Großvereine recherchiert und angeschrieben, andererseits wurden alle Sportverbände auf nationaler Ebene sowie Landesebene mit der Bitte angeschrieben, in ihren eigenen Geschäftsstellen

sowie ihren Mitgliedsorganisieren hauptamtliche und -berufliche Mitarbeiter teilnehmen zu lassen.

Über den **Golf Management Verband Deutschland (GMVD)** wurde die Befragung ebenfalls an dessen 737 Mitglieder weitergeleitet. Der GMVD bietet sich seit 25 Jahren allen im Golfbetriebsmanagement tätigen Personen als Reaktion auf den Professionalisierungsbedarf als Interessenvertreter an und repräsentiert Golfmanager, die nach den dominanten vereinsorientierten Golfstrukturen bis weit in die 1980er Jahre heute auch in modernen Golfbetriebsgesellschaften ihren Berufen nachgehen.

Zeitgleich wurden Fragen für eine Befragung von Prof. Gerhard Nowak (IST Hochschule für Management, Düsseldorf) und Olivia Wohlfart (Universität Leipzig) für den gesamten Golfarbeitsmarkt zur Verfügung gestellt, deren erste Ergebnisse auf der Jahrestagung des Arbeitskreises Sportökonomie im April 2019 vorgestellt wurden (Nowak, Wohlfart und Hovemann, 2019).

### **Arbeitsmarkt für Sportmanager im Öffentlichen Sektor**

Die **Arbeitsgemeinschaft deutscher Sportämter (ADS)** erklärte sich freundlicherweise bereit, die Befragung an alle Mitglieder weiterzuleiten und nutzte die Gelegenheit wertvolle Erkenntnisse über die Sportmanager im öffentlichen Sektor zu gewinnen. 379 Sportämter hat die ADS 2019 als Mitglieder (abzüglich drei Mitglieder, die aus der Schweiz kommen). Eine Schätzung mit dem Personalfaktor 7, was die Mitarbeiter in den Sportämtern der angeschlossenen Mitglieder in der ADS anlangt, spricht von 2.632 Beschäftigten in den angeschlossenen Sportämtern. Ein

vermutlich weit über 50-prozentiger Anteil davon dürfte allerdings nicht den hier untersuchten Sportmanagern zuzuordnen sein.

Eine Zwitter-Position nehmen die Hochschulsporteinrichtungen ein, diese sind überwiegend dem öffentlichen Sektor zuzuordnen, teilweise aber auch eigenständig als e.V. organisiert. Daher wurden Mitarbeiter von **Hochschulsport-Einrichtungen** – die zum Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband gehören – ebenfalls befragt. Diese Mitarbeiter wurden durch eigene Recherchen über die Webseiten der Hochschulen identifiziert.

**Stiftungen mit sport-bezogenen Zielen und Tätigkeiten** stellen eine weitere Nische im Sportarbeitsmarkt dar, die bisher nicht bei Erhebungen in diesem Zusammenhang beachtet wurden. Durch Kontakte zu Sportstiftungen und eigene Recherchen wurden über 400 Stiftungen identifiziert, die sich ganz oder teilweise mit Sport beschäftigen. Die Mitarbeiter wurden gebeten an der Befragung teilzunehmen, wenn die sport-bezogenen Tätigkeiten über 50 % ihrer Arbeit ausmachen.

### Limitation der Datenerhebung

Weitergehende Befragungen über Berufsverbände konnten nicht realisiert werden, da diese keine Weiterleitungen ermöglichten. Auch der vorbereitete Ansatz, mit der ISPO zu kooperieren, um Manager in ihren Funktionen in der Sportindustrie und im Sportfachhandel systematisch zu erreichen, konnte leider nicht umgesetzt werden. Sportmanager mit Berufen in Sportindustrie und -

handel sind zwar zum Teil in anderen Gruppen der Befragung vertreten (VSD, Alumni, Netzwerk), aber im Vergleich zu den anderen Sektoren ist der privatwirtschaftliche Sportsektor damit nicht explizit erhoben worden.

## 5 Charakteristika des Samples

### Demografische Angaben

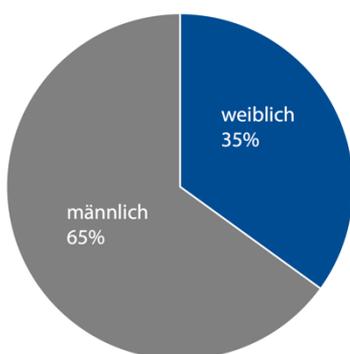
Im vorliegenden Abschnitt soll die Stichprobe in ihrer Gesamtheit genauer beschrieben werden. Die in diesem Bericht präsentierten Ergebnisse beziehen sich nur auf den zuvor beschriebenen Teilnehmerkreis unter Berücksichtigung der genannten Limitationen. Dennoch liefern die Daten bereits sehr gute Erkenntnisse.

Während in der ersten Projektphase noch ein sehr deutliches Übergewicht von männlichen Sportmanagern zu verzeichnen war (74 %), gleichen sich die Werte bei der Betrachtung der Gesamtstudie an die generelle Geschlechterverteilung im organisierten Sport an. So zählt die Bestandserhebung für die Sportvereine – auf Basis der Statistiken der Landessportbünde – 39,9 % weiblichen und 60,1 % männlichen Mitgliedschaften (DOSB, 2018a). Die empirischen Ergebnisse aus dem Sportentwicklungsbericht 2015/2016 ergaben, dass unter 1.701.400 ehrenamtlichen Positionen auf Vereinsebene 31 % von Frauen besetzt wurden (Breuer und Feiler, 2017). Eine Umfrage unter den Mitgliedsorganisationen über das hauptberufliche Personal auf den Geschäftsstellen ergab 55,2 % Mitarbeiterinnen bei 3.208 Beschäftigten insgesamt (Stand: 1. Juli 2017). Unter den Führungskräften sah das Verhältnis anders aus: Hier waren von 214 Personen 50 weiblich, was einem Anteil von 23,3 % entspricht (DOSB 2018b). Die quantitativen Ergebnisse unserer Befragungen liegen dazwischen: Einerseits sind nicht alle hauptberuflichen Angestellten Sportmanager, wie sie

von uns definiert sind, andererseits haben wir alle beruflichen Ebenen für Sportmanager abgefragt, also Top-, mittlere sowie operative Tätigkeiten. Über alle Teilgruppen hinweg waren in der Befragung der Sportmanager im Sportarbeitsmarkt **35 % der Teilnehmer weiblich**, 65 % männlich, sprich es bleibt die Erkenntnis - die Sportbranche ist auch hinsichtlich sportmanagement-bezogener Beschäftigungen **männlich dominiert**.

Auch beim Altersdurchschnitt ist eine Verschiebung festzustellen. Während in der ersten Projektphase das **niedrige Alter** von durchschnittlich **33,5** Jahren noch zu Limitationen in der Interpretation der Ergebnisse führte, liegt über alle Teilgruppen hinweg der Altersdurchschnitt der Befragten nun bei **39,2 Jahren**. Bereits an diesen demografischen Daten zeigt sich der Wert der

Abb. 2: Stichprobe ist stark von männlichen Sportmanagern dominiert



n = 869

Sportbranche ist generell **männlich dominiert**

Durchschnittsalter in der Befragung: **39,2 Jahre**

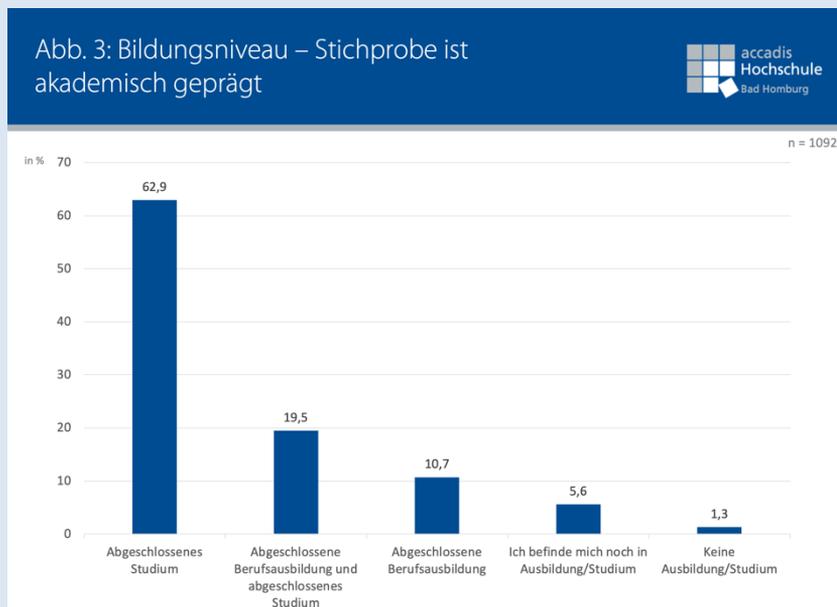
Annäherung an empirisch vorhandene Daten durch Verdichtung der Gesamtstudie

zusätzlichen Datenerhebungen, um ein realistischeres Bild über den Arbeitsmarkt zu bekommen.

Bezüglich anderer demografischer Daten sind keine Auffälligkeiten in der Stichprobe vorhanden. Nahezu alle Teilnehmer besitzen die deutsche Staatsbürgerschaft und arbeiten auch innerhalb Deutschlands.

### Ausbildungswege

Bereits im ersten Bericht wurde auf den **hohen Akademisierungsgrad** hingewiesen. Dies zeigt sich auch über alle Teilnehmerkreise hinweg (siehe Abbildung 3).

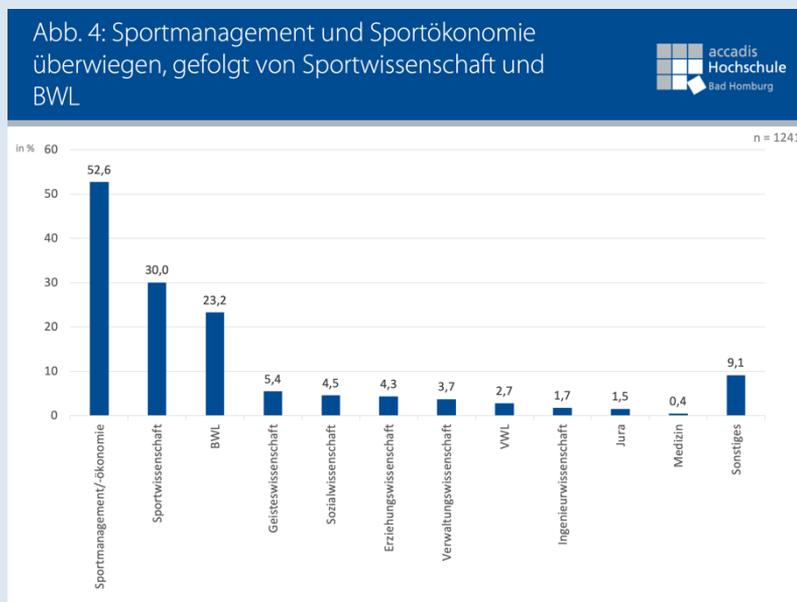


**82,4 %** der Befragten haben ein abgeschlossenes Studium (62,9 %) oder eine abgeschlossene Berufsausbildung und zusätzlich ein abgeschlossenes Studium (19,5 %). Der Anteil derer mit **Berufsausbildung** ist über alle Gruppen hinweg verglichen zur ersten Erhebungswelle von 3,5 % auf **11 %** gestiegen. Sportmanager ohne Ausbildung sind im Teilnehmerkreis kaum vertreten (1 %).

Eine der zentralen Fragen im Sportarbeitsmarkt ist, ob die beschäftigten Sportmanager tatsächlich auch Sportökonomie oder Sportmanagement studiert haben – insbesondere weil die Disziplin nach wie vor noch als recht jung angesehen werden kann (Trosien, 2016) – oder ob andere Studienrichtungen, zum Beispiel betriebswirtschaftliche Studiengänge den Arbeitsmarkt entscheidend beeinflussen. Insbesondere in den letzten Jahrzehnten hat das Angebot sport-ökonomischer und sportmanagement-spezifischer Studiengänge enorm zugenommen (Wallrodt und Thieme, 2017).

Wie zu erwarten war hat sich durch die Erweiterung der Befragung eine Verschiebung bei den Studiengängen ergeben. Während in der Stichprobe der Alumni und des VSDs 79,5 % aller Teilnehmer ein Studium im Bereich **Sportmanagement oder Sportökonomie** abgeschlossen hatten, sind dies über alle Befragungsgruppen hinweg lediglich **52,6 %**. Danach folgen **30,0 %** der Teilnehmer, **die Sportwissenschaft** studiert haben. An dritter Stelle stehen die **23,2 %** der Teilnehmer **mit einem BWL-Studium**.

Die genaue Aufschlüsselung kann der nachfolgenden Abbildung entnommen werden (aufgerechnet mehr als 100 %, da Mehrfachantworten erlaubt waren um die Stufung von Studienabschlüssen sowie die Angabe mehrerer Abschlüsse zuzulassen).



## 6 Ergebnisse der Einzelbefragungen

### Einleitung

Eine detaillierte Einzelauswertung des gesamten Fragekatalogs über alle Teilgruppen hinweg, würde den Rahmen dieses Berichts sprengen. Daher werden in diesem Kapitel die wesentlichen Fragestellungen des Projekts (Ausbildung, Vergütung, Position, Karriereweg) dargestellt und auf jeweilige Besonderheiten hingewiesen. Kapitel 7 wird im Anschluss die Kernaussagen zwischen den einzelnen Teilgruppen im Vergleich analysieren.

### Rückblick auf die Teilerhebungen der 1. Projektphase

#### VSD e.V. und Alumni

Für die Vollständigkeit dieses Abschlussberichtes soll so kurz wie möglich noch einmal auf die 1. Befragungswelle eingegangen werden. Allerdings nur soweit wie dies für das Verständnis und dem später folgendem Vergleich in Kapitel 7 nötig ist. Folgende plakative Aussagen gelten demnach für den typischen Sportmanager (aus der Teilerhebung der jungen Akademiker).

*Sportmanager in Deutschland sind überwiegend männlich, ca. 33 Jahre alt und haben ein (sport- bzw. sportmanagementspezifisches) Studium abgeschlossen. Sie arbeiten häufig im Bereich Marketing und Sales. Ihre Anstellung ist in der Regel unbefristet und in Vollzeit. Sportmanager verdienen zwischen 30.000 € und 60.000 €, wobei Gehaltsunterschiede zwischen Mann und Frau auch im Sportarbeitsmarkt*

*auftreten. Sportmanager haben bis zum oben genannten Durchschnittsalter bereits 1,5 Mal den Arbeitgeber gewechselt und bleiben 6 Jahre in einer Organisation.*

In der Studie waren 48 % der Befragten mit ihrer Vergütung zufrieden oder sogar sehr zufrieden. Neben dieser Betrachtung ist aber vor allem die Zufriedenheit mit der Position interessant. So zeigt sich, dass 60 % der Teilnehmer zufrieden oder sogar sehr zufrieden mit ihrer aktuellen Position sind. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass trotz teils geringer Gehälter innerhalb der Sportbranche – verglichen mit anderen Bereichen der Wirtschaft – die Zufriedenheit über das Umfeld und die Branche (Sport) zu kommen scheint.

Überraschend war auch, dass trotz des jungen Alters bereits ein hoher Anteil an Führungskräften identifiziert werden konnte, was wiederum für die Zufriedenheit mit der Position spricht.

Für weitere Details – insbesondere auch zu den initialen Strukturmustern - verweisen wir an dieser Stelle auf den Abschlussbericht der 1. Projektphase (Trosien et al., 2017).

### CEOs in der Sportbranche

Analog zur Teilerhebung des VSD und der Alumni werden auch wesentliche Erkenntnisse aus der Befragung der Geschäftsführer diverser nationaler Sportverbände aus der 1. Projektphase noch einmal aufgegriffen. In dieser Befragung ging es hauptsächlich darum, die Koordination und Kooperation unter den nationalen Sportverbänden zu erfragen, insbesondere in einer Branche, in der der Netzwerkaspekt von zentraler Bedeutung ist. Tendenziell hat sich trotz geringer Rückantworten herausgestellt, dass der DOSB über seine Mitgliedsorganisationen hinaus von weiteren Sportverbänden häufiger kontaktiert wird, auch wenn auf der personellen Ebene die CEOs kaum miteinander im Gespräch sind, so dass er möglicherweise als Sprecher der Sportbranche gegenüber der Öffentlichkeit in Frage kommt.

Details finden sich im 1. Projektbericht (Trosien et al., 2017).

## Sportmanager in Verbänden und Vereinen

### Demographischer Hintergrund

Die gemeinnützigen Vereine bilden das Herz der Sportbranche – mit ehrenamtlicher Führung und Verantwortung. Trotzdem war es für das Gesamtprojekt von zentraler Bedeutung, auch diesen Sportarbeitsmarkt sowie die übergeordneten Verbände zu berücksichtigen. Laut den jüngsten Sportentwicklungsberichten hatten 5.100 Sportvereine angegeben, hauptamtliche Mitarbeiter angestellt zu haben – in 3.700 Vereinen in Teilzeit und in 1.400 Vereinen in Vollzeit (Breuer, 2017).

In den nationalen Sportverbänden wurden insgesamt 3.210 Beschäftigte gezählt – 1.773,5 Frauen und 1.436,5 Männer. Der durchgängige Frauenanteil wurde mit 58,2 % (in den Landessportbünden), 52,2 % (in den Spitzenverbänden) und 56,8 (in den Verbänden mit besonderen Aufgaben) angegeben. Unter den 214 Führungskräften waren 15 % Frauen in den Landessportbünden (n = 9); 20 % in den Spitzenverbänden (n = 36) und 28 % Frauen in den Verbänden mit besonderen Aufgaben (n = 5). Der DOSB selbst hat zum 01.02. 2019 drei von sechs Vorstandspositionen mit weiblichen Führungskräften besetzt, wies noch 2018 unter allen 205 Mitarbeitern einen Frauenanteil von 62,4 % aus, der sich in den weiteren Führungspositionen auf 36 Prozent absenkte (DOSB, 2018b).

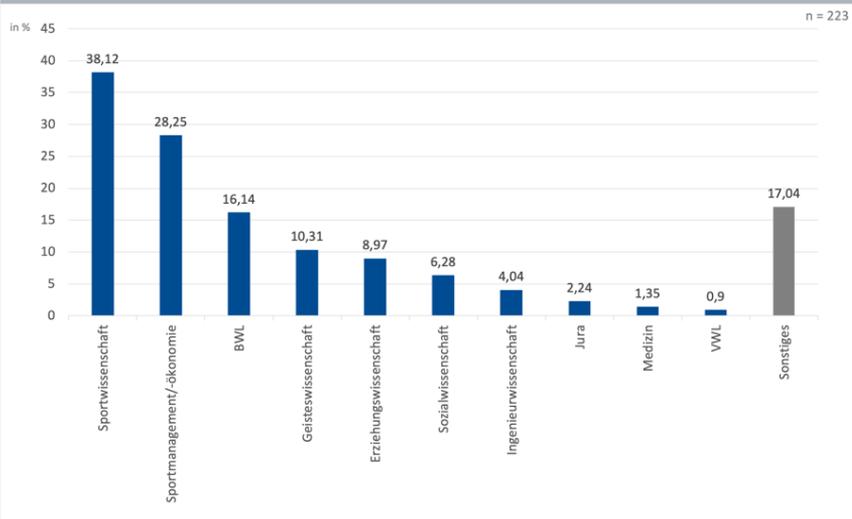
Bei der Befragung wurden zunächst Großvereine angeschrieben, dann Sportfachverbände auf Bundesebene, gefolgt von den Landessportbünden und Landesfachverbänden. Über alle Antworten dieser Teilerhebung hinweg, waren die Geschlechterverteilung

sehr ausgeglichen: **49,55 % weiblich, 50,45 % männlich**. Das überrascht verglichen zur 1. Projektphase und den allgemeinen Charakteristika der Stichprobe wie in Kapitel 5 beschrieben. Auch beim Alter gibt es Abweichungen zu der Gesamtstichprobe. So sind die Sportmanager dieser Vereins- und Verbandsbefragung im Schnitt **43,87 Jahre** alt und damit 4 Jahre älter als der Durchschnitt der Gesamtbefragung.

#### **Bildungsstatus der Sportmanager in Vereinen und Verbänden**

Der generelle hohe Akademisierungsgrad ist auch in dieser Zielgruppe deutlich nachweisbar. Insgesamt haben **78 % ein abgeschlossenes Studium** (knapp 20 % davon gepaart mit einer Berufsausbildung). Eine Berufsausbildung haben weitere 19 %; es überwiegen kaufmännische Ausbildungsberufe, aber auch vereinzelt finden sich Sport- und Fitnesskauffrauen/-männer wieder. Bei der Verteilung der Studiengänge fällt auf, dass die größte Gruppe mit **38 % Sportwissenschaft** studiert hat, gefolgt von Sportmanagement und Sportökonomie (28 %). Andere Studiengänge fallen dahinter zurück. Über die Hälfte der Studienabschlüsse waren **Diplomstudiengänge (52 %)**, was wiederum auch mit dem Alter und der allmählichen Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge in den letzten Jahren erklärbar ist. Der überwiegende Teil absolvierte dabei ein Vollzeit-Studium.

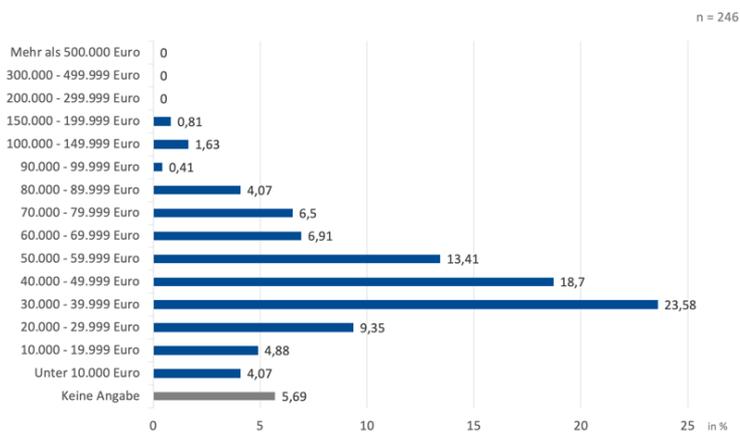
Abb. 5: In Vereinen und Verbänden überwiegt ein sportspezifischer Bildungshintergrund



### Vergütung von Sportmanagern in Vereinen und Verbänden

Generell ist bekannt, dass die Vergütungssituation im Nonprofit-Sektor nicht mit der Privatwirtschaft zu vergleichen ist. Schon im ersten Projektbericht wurde darauf auch anhand der Daten eingegangen. In der Teilerhebung der Vereine und Verbände zeigt sich dies erneut. Ausreißer nach oben im Gehalt gibt es kaum, die Verdichtung findet in der Einkommenskategorie zwischen **30.000 € – 49.999 €** statt. Nachfolgende Abbildung spiegelt Details wider.

Abb. 6: In Vereinen und Verbänden liegt die Vergütung im mittleren Einkommenssegment



Bonuszahlungen sind laut den erhobenen Daten eher unüblich bei der Bezahlung von Sportmanagern in Vereinen und Verbänden; 82 % erhalten keinerlei Bonusvergütung, selbst wenn ein Bonus gezahlt wird liegt dieser mehrheitlich bei unter 10 % des Bruttoverdienstes. Etwas überraschend spiegelt sich dies nicht so deutlich in der Zufriedenheit. Immerhin die Hälfte (**49,58 %**) ist **mit ihrem Einkommen zufrieden**, 4,58 % sogar sehr zufrieden. Lediglich 12,5 % der Befragten gaben an, unzufrieden oder sehr unzufrieden zu sein.

Bei der Analyse der Einkommensdaten dürfen die zuvor genannten demographischen Merkmale (Alter, Geschlecht) nicht vernachlässigt werden, diese spielen auch hier eine Rolle.

### Organisation, Position und Karriereweg der Sportmanager in Vereinen und Verbänden

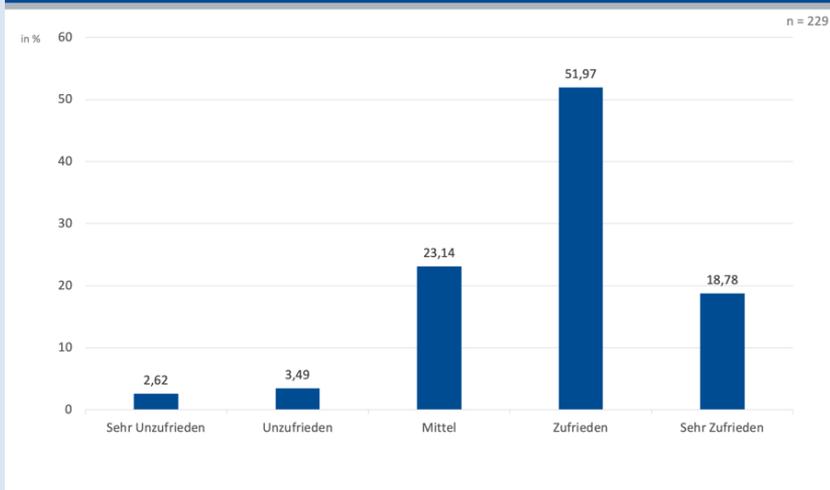
Ein interessantes Ergebnis zeigt sich in dieser Teilerhebung: der Großteil der Sportmanager in Vereinen und Verbänden war **vor dem Berufseinstieg schon mit der Organisation (oder dem organisierten Sport) verbunden**: 51 % waren Mitglied im Verein (bzw. einem Verein, der zur Struktur des Verbandes gehört) und 41,33 % waren sogar über eine ehrenamtliche Funktion vernetzt. Auch in den Einzelantworten unter „Sonstiges“ (13 %) kam der Netzwerkfaktor immer wieder vor: sei es, dass man zuvor bei einem Kooperationspartner tätig war oder als Honorarkraft, über Praktika oder Volunteer-Tätigkeiten bereits Verbindungen hatte.

Bei der Beschreibung der Organisation zeigt sich ein sehr differenziertes Bild. Viele arbeiten in kleinen Organisationen mit wenigen Mitarbeitern, aber auch gut ein Viertel der Befragten in Organisation mit 100 – 249 Mitarbeiter. Das lässt darauf schließen, dass sowohl viele kleinere Verbände und Vereine, aber auch die nationalen Sportverbände mit der Befragung erreicht wurden.

Ein überraschendes Ergebnis zeigte sich bei der Position der befragten Sportmanager: so gaben **31,42 % an, Geschäftsführer** des Vereins oder Verbandes zu sein (n = 71). Hier wurde also wie erhofft ein großer Anteil an Führungskräften erreicht. Dies korreliert stark mit der Größe der Organisation, sprich insbesondere in den kleinen Vereinen (zwischen 1 und 29 Mitarbeitern) haben

hauptsächlich die Geschäftsführer die Befragung ausgefüllt, was damit erklärt werden kann, dass hier häufig auch nicht viele Sportmanager beschäftigt sind. In den größeren Organisationen erreichte die Befragung auch viele Mitarbeiter in den Abteilungen, insgesamt 41 % der Sportmanager dieser Teilerhebung. Entsprechend zeigt sich auch bei den Verantwortungsbereichen, dass hier sehr viel Verantwortung von den Befragten übernommen wird (39 % führen die Geschäftsführung aus, 59 % haben Budgetverantwortung und 49 % Personalverantwortung).

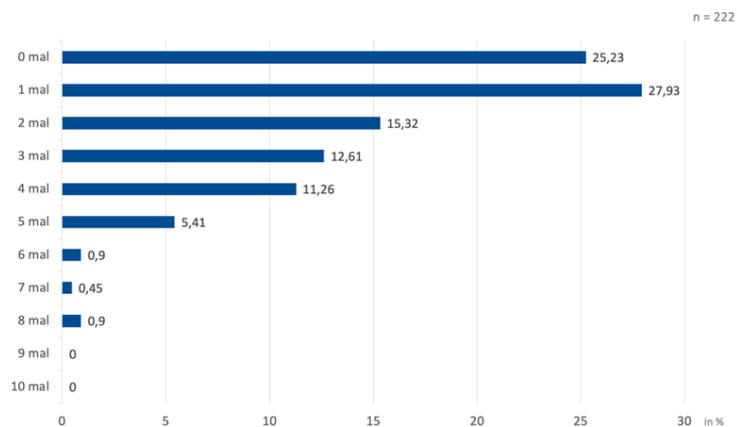
Abb. 7: Sportmanager sind überwiegend mit ihrer Position in Vereinen und Verbänden zufrieden.



Im Durchschnitt sind die Sportmanager bereits **seit 11 Jahren bei dem jeweiligen Verein oder Verband tätig und seit 9 Jahren in der jetzigen Position**. Das zeigt sich auch an der Zufriedenheit

in Abbildung 7 (oben). Damit verbunden ist auch eine geringe Wechselhäufigkeit der Sportmanager in Vereinen und Verbänden. 81 % der Befragten gaben an, in den nächsten zwei Jahren in der Organisation und Position bleiben zu wollen, um sich dort zu entwickeln. 14,6 % planen allerdings auch einen Arbeitgeberwechsel. Ein Viertel hat bisher den Arbeitgeber gar nicht gewechselt, 28 % haben einen Arbeitgeberwechsel hinter sich. Durchschnittlich haben Sportmanager in Vereinen und Verbänden **1,8-mal den Arbeitgeber gewechselt**. Dennoch gibt es den einen oder anderen mit mehreren Wechseln. Die folgende Abbildung verdeutlicht diese Verteilung.

Abb. 8: Ein Viertel der Sportmanager in Vereinen und Verbänden hat bisher den Arbeitgeber nicht gewechselt.



## Arbeitsmarkt für Golf-Manager (GMVD)

### Hintergrund und demographische Merkmale

Der Arbeitsmarkt für Golfmanager ist von besonderen Herausforderungen bestimmt: Das traditionelle Vereins- und Verbandskonzept wird zunehmend durch Professionalisierung und Privatisierung getrieben, das macht es reizvoll, die Personalentwicklungen abzufragen – wo stehen die Golfmanager und welche Zukunft sehen sie vor sich.

Auch bei dieser Teilerhebung merkt man, wie schwierig schon allein die Zuordnung einer Gruppe zu einem Sektor der Sportbranche sein kann. Bei den befragten Golfmanagern, die allesamt Mitglied im Golf Management Verband Deutschland (GMVD) sind, zeigte sich dies deutlich. Mehrheitlich wurde von den Befragten allerdings als Rechtsform ihrer Organisation der e.V. angegeben, sodass wir diese im Gesamtprojekt im Nonprofit Sektor betrachten, wohl wissend, dass zahlreiche Anlagen privatwirtschaftlich betrieben werden. Die Grundhaltung der befragten Sportmanager scheint zumindest marktwirtschaftlich-orientierter zu sein als bei der vorher vorgestellten Teilerhebung der Vereine und Verbände. Dies zeigt sich bereits daran, dass in dieser Gruppe erstmals das Gehalt bei der Frage „Was ist Ihnen im Berufsleben wichtig?“ mit 79 % an zweiter Stelle genannt wurde.

Zu den demographischen Merkmalen dieser Teilgruppe lässt sich folgendes sagen: **74 % sind männlich**, das Durchschnittsalter liegt bei **48 Jahren**.

### Ausbildung

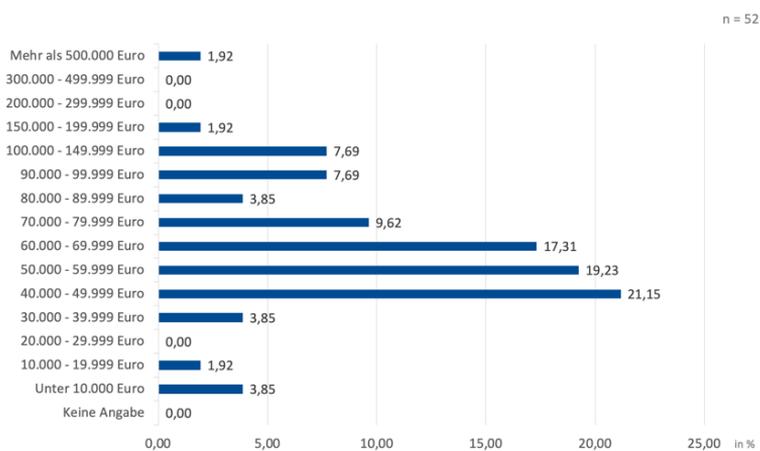
Die Anzahl der Befragten mit Berufsausbildung ist unter den GMVD-Mitgliedern höher. So hat **insgesamt die Hälfte eine Berufsausbildung absolviert**. Durch die Kombination von Studium und Berufsausbildung (27,6 %) mit denjenigen, die nur ein abgeschlossenes Studium haben (46,6 %), kommt man allerdings auch in dieser Gruppe auf einen hohen Akademisierungsgrad von 74,1 %.

70 % geben darüber hinaus an – und dies lässt sich auch in den Einzelantworten erkennen – eine golf-spezifische Ausbildung bzw. Zusatzausbildung zu haben. Bei der Auswertung der Studiengänge ergibt sich eine **Verschiebung hin zu BWL-Studiengängen (39 %)**, die in dieser Teilgruppe fast gleichauf mit Sportökonomie und Sportmanagement (41 %) liegen. **Diplom-Studiengänge** sind in der absoluten Mehrheit (**87 %**).

### Vergütung von Golfmanagern

Wenig überraschend und passend zum elitären Image des Golfsports liegt auch die **Vergütung der Golfmanager im höheren Bereich, verglichen zu den anderen Teilerhebungen**. Die genaue Verteilung kann der folgenden Abbildung entnommen werden.

Abb. 9: Golfmanager liegen im höheren Einkommenssegment in der Sportbranche.



Gut die Hälfte der Golfmanager erhält **Bonuszahlungen (48 %)**, die meistens zwischen 10 – 19 % des Bruttoverdiensts betragen. Entsprechend ist der überwiegende Teil der Befragten mit dem Einkommen zufrieden (57 %) oder sogar sehr zufrieden (6 %).

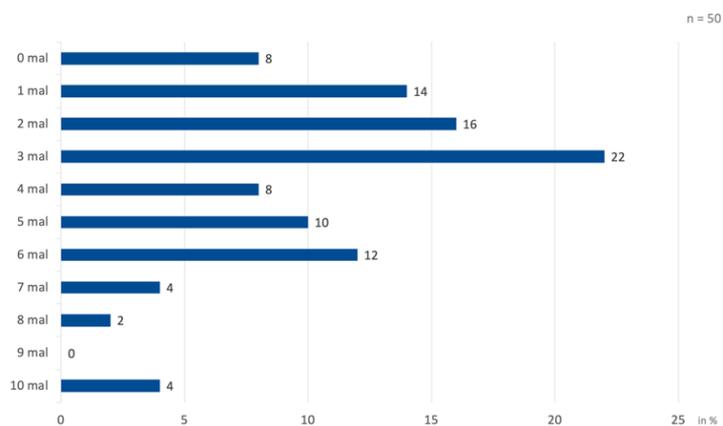
### Golfanlagen, Position und Karriere

Wie zu Beginn dieses Absatzes erwähnt, gibt es verschiedene Formen von Golfanlagen. Während in dieser Befragung 47 % der Befragten in Golfvereinen (e.V.) tätig sind, gibt es auch viele Anlagen, die entweder als GmbH & Co. KG (20 %) oder GmbH (16 %) strukturiert sind. 11,8 % der befragten Golfmanager sind sogar an der

Golfanlage beteiligt. 28 % gaben an, dass der Umsatz der Organisation im Jahr zwischen 500.000 € und 1 Million € beträgt.

**51 %** der Golfmanager verstehen sich jeweils als **Geschäftsführer** ihrer Organisation, zwei sogar als Inhaber. Die Positionsbezeichnung lautet daher auch überwiegend Geschäftsführer oder Clubmanager. 90 % der Befragten sind angestellt, 10 % selbstständig. Die **Zugehörigkeit** zum Golfclub oder zur Golfanlage liegt im Durchschnitt bei **9 Jahren**. 17,7 % der befragten Golfmanager sind sehr zufrieden mit ihrer Position, 58,9 % sind zufrieden. Dennoch ist die **Wechselhäufigkeit (durchschnittlich 3,5 Arbeitgeberwechsel)** hier **höher** als in anderen Gruppen wie die folgende Abbildung zeigt.

Abb. 10: Golfmanager wechseln regelmäßig den Arbeitgeber.



Allerdings waren bei **77 %** der Befragten alle beruflichen Stationen **in derselben Sportart (Golf)**.

Für die nächsten 2 Jahre geben 72 % der Golfmanager an, in der jetzigen Organisation und Position bleiben zu wollen.

Auch privat lässt sich eine Nähe zum Sport – insbesondere zum Golfsport – unter den Befragten feststellen. So sind 71,4 % Mitglied in einem Sportverein, ein Viertel gibt an gegenwärtig Breitensportler zu sein oder war dies zumindest in der Vergangenheit. Nahezu alle der Befragten sind im Golfsport aktiv.

## Arbeitsmarkt für Sportmanager in Stiftungen

### Hintergrund und existierende empirische Daten

*„95 Prozent der Stiftungen verfolgen gemeinnützige Zwecke. Ihre Arbeit ist darauf ausgerichtet, die Allgemeinheit selbstlos zu fördern“* (Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2019).

Auch wenn nicht alle Daten aus dem Stiftungswesen unmittelbar auf Sportstiftungen übertragbar sein dürften, da diese überwiegend jüngere Gründungen sind sowie spezifischer Fördermotive entspringen, so geben die allgemeinen Untersuchungen über Stiftungen und ihr Personal gute Einblicke: Ein Fünftel hat professionelle Geschäftsführungen, knapp 30 % zusätzlich Beschäftigte. „Die meisten Stiftungen sind Kleinstorganisationen“ (über 50 % haben 1 - 5 Angestellte) (Ratajszczak und Bischoff, 2017, S. 12). Zieht man die Durchschnittszahl an Beschäftigten in Stiftungen heran, so „beschäftigt eine Stiftung 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber diese Zahl täuscht. In drei Viertel der Stiftungen arbeiten nicht mehr als zehn Menschen“ (Sandberg und Mecking, 2007).

Das Jahresgrundgehalt lag bei über der Hälfte der Geschäftsführer zwischen 50.000 € und 75.000 € in 2007, durchschnittlich waren es ca. 59.000 €. „Der typische Geschäftsführer ist ein 47-jähriger Mann. Er hat eine universitäre Ausbildung absolviert und ist seit 21 Jahren im Beruf. [Zum Zeitpunkt der Untersuchung war er] seit neun Jahren in der Stiftung tätig. [Vorstände wurden] „direkt auf die Position eines Vorstandsmitglieds berufen, in der er seit knapp sieben Jahren arbeitet“ (Sandberg und Mecking, 2007).

Für unsere Befragung wurden Mitarbeiter von (Sport-)Stiftungen ausgewählt, deren **Tätigkeit zu mehr als 50 % sport-bezogen** ist und die im Verständnis der Autoren ebenfalls als Sportmanager bezeichnet werden müssen. Wir sind uns bewusst, dass dies nur eine **Nische des Sportarbeitsmarktes** darstellt, allerdings wollten wir bewusst in diesem Gesamtprojekt auch Personenkreise integrieren, die sonst häufig vernachlässigt werden. In dieser kleineren Stichprobe waren **57 % männliche und 43 % weibliche Teilnehmer**, sprich ein beinahe ausgeglichenes Geschlechterverhältnis. Durchschnittlich waren die Teilnehmer **38 Jahre** und damit leicht unter dem Mittelwert des Alters in der Gesamtbefragung.

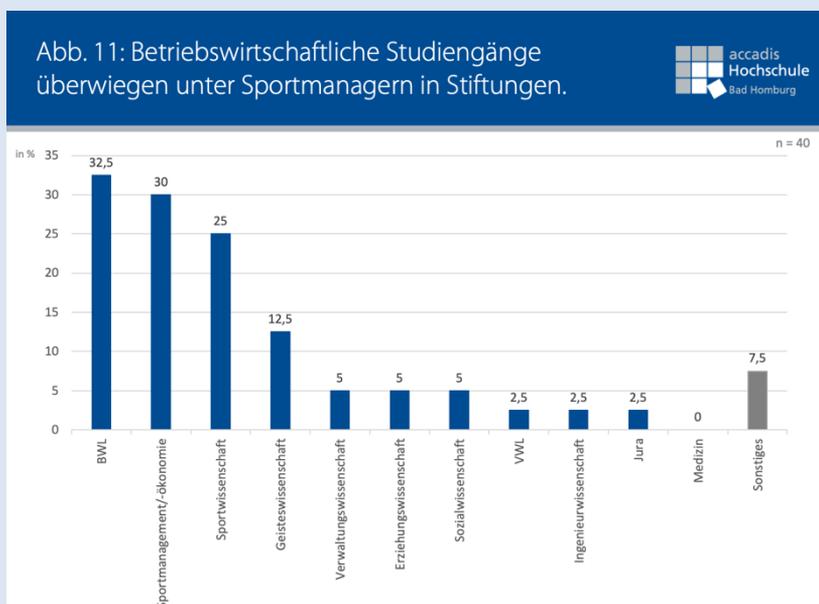
Die Zuordnung zum gemeinnützigen Sektor im Branchenmodell wird auch durch die Selbsteinschätzung der Befragten bestätigt, da alle Teilnehmer einstimmig angaben, derzeit im „gemeinnützigen Sektor“ zu arbeiten. Dennoch kann hier aufgrund der Rechtsform „Stiftung des öffentlichen Rechts“ von einer Zwitterposition gesprochen werden.

### Ausbildung

Insgesamt zeigt sich unter den Stiftungsmitarbeitern ebenfalls ein **hoher Akademisierungsgrad. 77,4 %** haben ein Studium oder ein Studium und eine Berufsausbildung absolviert.

Bei den Studiengängen überwiegt hier die **Betriebswirtschaft (32,5 %)**, gefolgt von **Sportökonomie und Sportmanagement (30 %) und Sportwissenschaft (25 %)**. Aber auch andere

Studienabschlüsse lassen sich feststellen wie zum Beispiel Geisteswissenschaften (12,5 %). Die nachfolgende Abbildung zeigt dies.



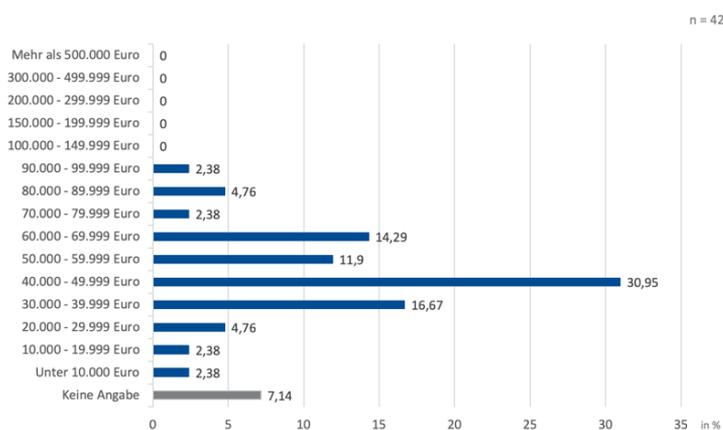
In dieser Zielgruppe ist bereits am meisten der **Bachelor-Abschluss vertreten (38,9 %)**, gefolgt vom Diplom (27,8 %). Das Vollzeitstudium überwiegt als Organisationsform (82,9 %). 4 Personen gaben darüber hinaus an sich aktuell noch in der Ausbildung zu befinden, drei davon in einem Studium.

### Vergütung von Sportmanagern in Stiftungen

Beim aktuellen Gehalt der Sportmanager in Stiftungen fällt eine sehr **starke Verdichtung auf den mittleren Einkommensbereich** auf. Rechnet man die vier mittleren Kategorien zusammen,

so verdienen knapp **74 % der Befragten zwischen 30.000 € und 69.999 €**. Die Einkommensverteilung ist in der untenstehenden Abbildung veranschaulicht.

Abb. 12: Es gibt eine starke Verdichtung auf das mittlere Einkommenssegment bei Stiftungen.



Bonuszahlungen sind unter Sportmanagern in Stiftungen eher unüblich, nur 19 % erhalten diese und dann auch eher in einem geringen Umfang (unter 10 % des Bruttoeinkommens). Bei der Zufriedenheit mit dem Einkommen zeigt sich unter den Befragten eine deutliche Ungewissheit, da 40,5 % die Mitte der Skala zwischen zufrieden und unzufrieden angegeben haben. Dennoch sind auch immer 38,1 % zufrieden und 7,1 % sehr zufrieden mit ihrem Gehalt.

### Stiftung und Position

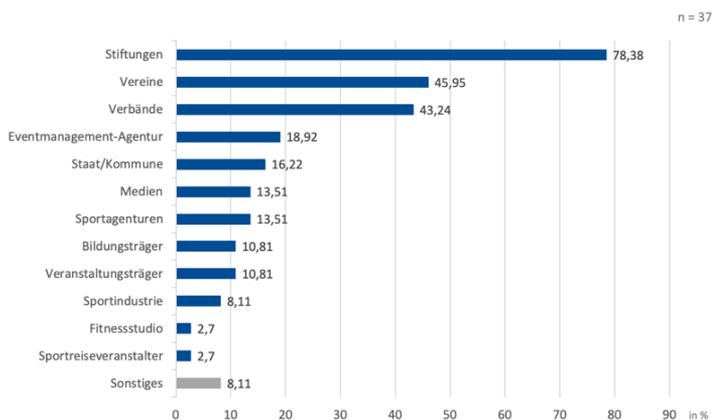
Die meisten der Stiftungen, die als Arbeitgeber in dieser Stichprobe erreicht wurden, verfügen über ein Budget von 1 – 5 Millionen € (32,4 %). Einige der Teilnehmer arbeiten jedoch für noch größere Stiftungen, die sogar über 10 – 15 Millionen € verfügen (18,9 %). Dennoch arbeiten in der Mehrzahl der Stiftungen nur wenige Personen (47,5 % haben unter 10 Mitarbeiter). Durchschnittlich arbeiten die Befragten **seit 8 Jahren für die Stiftung und seit 5 Jahren in ihrer derzeitigen Position.**

**25 %** der Befragten sind die **Geschäftsführer** der Stiftung, weitere 25 % haben eine Abteilungsleiter-ähnliche Position. In 2 Fällen antwortete sogar der Stiftungsvorstand auf die Befragung. Daher ist es nicht verwunderlich, dass 62,2 % der Befragten auch selbst über Budgetverantwortung verfügen. In 38,5 % müssen sie an ein ehrenamtliches Gremium berichten, in 35,9 % an eine hauptamtliche Führung in Form eines Geschäftsführers zum Beispiel. Bei der Zufriedenheit mit der Position zeigt sich ein leicht besseres Bild als dies für das Einkommen der Fall ist. Nahezu niemand ist mit der Position sehr unzufrieden oder unzufrieden, doch auch hier waren 26,8 % unentschlossen („mittel“). Dennoch überwiegt die Zufriedenheit (48,8 % zufrieden, 22 % sehr zufrieden). 76,3 % der Befragten geben an, die nächsten 2 Jahre in der Organisation und Position bleiben zu wollen.

Sportmanager in Stiftungen aus dieser Befragung haben maximal sechs Mal den **Arbeitgeber gewechselt**, im Durchschnitt wechseln sie **1,8-mal**. Die meisten haben einmal gewechselt (35 %), doch 20 % auch bereits dreimal. Interessant ist der Blick auf die Bereiche des Sportarbeitsmarktes, in denen die befragten

Personen bereits gearbeitet haben. Wie zu erwarten war, haben viele auch in anderen Stiftungen bereits Erfahrungen gesammelt (78,4 %). Doch auch 46 % haben schon in Vereinen und 43 % in Verbänden gearbeitet. Die Nonprofit-Ausrichtung dieser Organisationen erklärt die Verbundenheit zum Teil. Aber auch in Agenturen und politischen Einrichtungen haben die befragten Sportmanager teilweise schon gearbeitet. Dies ist in der nachfolgenden Abbildung aufgeführt.

Abb. 13: Frühere Arbeitgeber der Sportmanager in Stiftungen finden sich in jedem Sektor des Sportarbeitsmarktes.



Sportmanager in Stiftungen sind ebenfalls privat dem Sport verbunden. So sind **70,7 % Mitglied in einem Sportverein**, 31,7 % engagieren sich freiwillig in eben jenen, 14,6 % sogar in einem Sportverband. 41 % bezeichnen sich selbst als Breitensportler, aktiv oder zumindest in der Vergangenheit.

## Arbeitsmarkt für Sportmanager im Hochschulsport

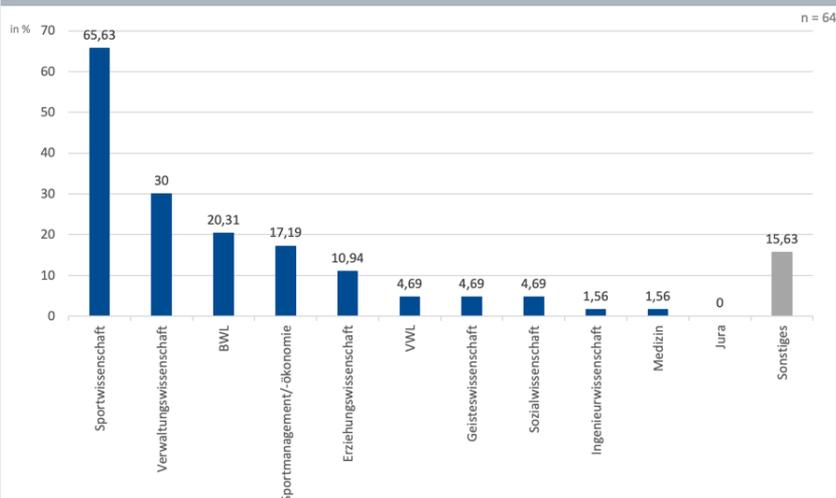
### Hintergrund und demographische Angaben

Eine 2010 veröffentlichte Erhebung spricht von 353 Mitarbeitern in den 175 Mitgliedshochschulen des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbands (adh). Darunter waren 73 % mit akademischen Abschlüssen; der Frauenanteil betrug 40 % - deren akademische Ausbildung war mit 32 % geringer (adh, 2010). Für unsere Befragung wurden die Mitgliedsorganisationen des adh ermittelt und deren Mitarbeiter – sofern Kontaktdaten öffentlich zugänglich waren – angeschrieben. In der Befragung unter den Hochschulsporteinrichtungen waren **58,6 % weiblich und 41,4 % männlich**. Ein ungewohntes Bild für die sonst männlich dominierte Zielgruppe der Sportmanager. Im Durchschnitt waren die Befragten **40 Jahre alt**.

### Ausbildung

Bezüglich des Bildungslevels stimmen unsere Ergebnisse mit den gerade zitierten Daten der adh-Erhebung von 2010 überein. Insgesamt haben **75,3 % ein abgeschlossenes Studium** (15,3 % davon gepaart mit einer Berufsausbildung). Unter denjenigen mit einer Berufsausbildung finden sich auch einige Sport- und Fitnesskaufleute wieder, die wir sonst eher selten über die Befragung erreicht haben. Ein Drittel der Studienabschlüsse wurden in der Teilgruppe noch als Diplom erworben, Bachelor und Master folgen mit je 22,8 %. Mit deutlicher Mehrheit überwiegen in diesem Arbeitsmarktsegment die **Sportmanager mit sportwissenschaftlichem Hintergrund** wie nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

Abb. 14: Die befragten Sportmanager in Hochschulsporteinrichtungen haben sehr häufig ein sportwissenschaftliches Studium absolviert.



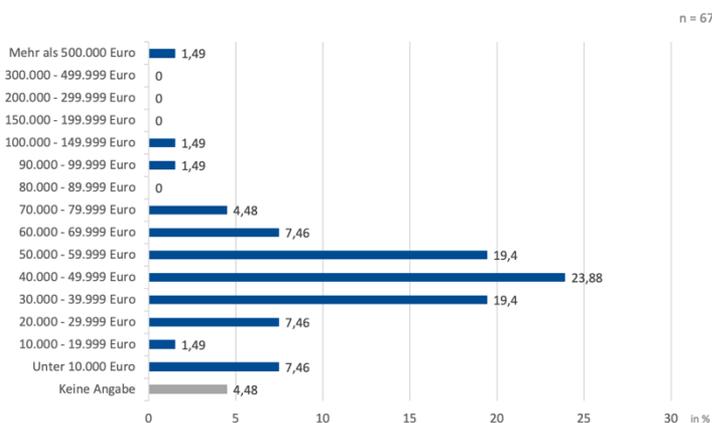
Ein etwas höher Anteil findet sich hier in der Gruppe der noch in Ausbildung befindlichen Sportmanager (8,2 %) was aufgrund des Arbeitsumfeldes allerdings leicht erklärbar ist. In Hochschulsporteinrichtungen kommt es demnach häufiger vor, dass auch aktuell Studierende direkt auch für (operative) Management-Tätigkeiten an der eigenen Universität in der Organisation der sportlichen Wettbewerbe und Angebote eingebunden werden.

### Vergütung

Bei der aktuellen Vergütung der Sportmanager in Hochschulsporteinrichtungen zeigt sich mit wenigen Ausnahmen nach oben (wobei die Antwort einer Person „über 500.000 €“ eher als

unrealistisch eingestuft werden kann} ebenfalls eine **Verdichtung im mittleren Einkommensbereich**, allerdings auch mit einer Tendenz in den **niedrigeren Kategorien**. Dies ist aber maßgeblich davon beeinflusst, dass in dieser Zielgruppe **lediglich 61,9 % in Vollzeit** angestellt sind. Dies ist deutlich weniger als in den anderen Erhebungen. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Einkommensverteilung. Bonuszahlungen sind auch in dieser Gruppe eher unüblich.

Abb. 15: Sportmanager in Hochschulsporteinrichtungen haben ein mittleres Einkommen.



Der Zusammenhang zwischen dem Umfang der Anstellung (Teilzeit/Vollzeit) und dem Einkommen scheint sich auch in der Zufriedenheit widerzuspiegeln. Denn insgesamt 62,2 % sind mit ihrem

Einkommen zufrieden oder gar sehr zufrieden. Weitere 21 % sind sich unschlüssig („mittel“).

### Position in der Organisation

Im Durchschnitt sind die Befragten **seit 10 Jahren in ihrer Organisation und seit 6 Jahren in der jetzigen Position**. Gut die Hälfte (45,3 %) gibt an als Mitarbeiter in einer Abteilung tätig zu sein, 37,5 % sehen ihre Position auf Abteilungsleiter-Ebene und 9,4 % bezeichnen sich bzw. ihre Position als Geschäftsführer / Geschäftsführungs-Ebene. Dies zeigt sich auch an den Verantwortungsbereichen, die im Allgemeinen recht hoch sind (70,5 % haben Budgetverantwortung, 65,6 % Personalverantwortung). Der Großteil der Befragten (68,8 %) ist mit seiner Position zufrieden oder sehr zufrieden. 25 % sind auch hier unschlüssig („mittel“). Nur 7,8 % sind unzufrieden oder sehr unzufrieden.

Das wiederum führt erneut zu einer **geringen Wechselhäufigkeit**, durchschnittlich hatten die Befragten **1,8 Arbeitgeberwechsel**. Knapp ein Drittel (31,2 %) hat noch nie den Arbeitgeber gewechselt. Immerhin 20,6 % allerdings bereits einmal, 19 % zweimal und 14,3 % dreimal. Auch zeigt sich die Zufriedenheit in den Zukunftsplänen der Befragten. **83,9 % wollen in den nächsten zwei Jahren in der Organisation und Position bleiben** und sich dort entwickeln. Unter den Mitarbeitern in Hochschulsporteinrichtungen zeigt sich ebenfalls ein hohes Sportinteresse in der Freizeit. 68,7 % sind in einem Sportverein Mitglied, 41,8 % in einem Fitnessstudio. Über die Hälfte (56,7 %) ist oder war Breitensportler und **knapp 20 % nehmen an spitzensportlich ausgerichteten Sportwettkämpfen (DM, EM, WM, ...) teil**.

## Sportmanager in Sportämtern

### Hintergrund

In Kooperation mit der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sportämter (ADS) konnte diese spezielle Nische des Sportarbeitsmarktes untersucht werden. Sie bilden den wesentlichen Teil des Arbeitsmarktes im staatlichen Sportsektor.

Gerade die Kommunen fahren seit längerem schon zweigleisig: Einerseits wird im Sportamt die klassische Sportförderung organisiert – als freiwillige Leistung. Andererseits aber auch durch Privatisierung bzw. in Form von Ausgliederung. So können kommunale Eigenbetriebe als kommunale Wirtschaftsunternehmen geführt werden, um innovativer, dienstleistungsorientierter und unabhängiger den kommunalen Sportbetrieb zu steuern. Die damit verbundene Unternehmensphilosophie versteht den Bürger stärker als Kunden, das Personal ist somit allerdings ebenfalls marktorientierter aufgestellt. Die Kooperation findet zumeist über (zum Teil ausgegliederte) Sportstätten und Sportevents mit gemeinnützigen Sportvereinen und Sportkreisen statt, woraus abgeleitet werden kann, warum der öffentliche Sportsektor als Arbeitsmarkt für Sportmanager immer interessanter wird. In der Praxis werden Sportämter auch als „Abteilung für Sportmanagement“, wie in der Stadtverwaltung Offenbach, geführt. „Um 1950“ hatte Diem schon deutlich gemacht: Das Sportamt „ist für alle da! So sehr es die Sportvereine zu unterstützen hat, so wenig darf es nur deren Ausführungsorgan sein“ (Gemeinde und Sport, 1/1999, S. 16). Das macht zusätzlich deutlich, dass kommunale Sportämter wichtige Vermittlerdienste in zahlreiche Lebensbereiche vor Ort über-

nehmen, was letztlich Auswirkungen auf Personalentwicklungen hat. Längst ist es möglich, dass Sportökonominnen bzw. Sportmanagerinnen in den öffentlichen Dienst – also auch in ein Sportamt – eintreten. Alle Absolventen von Masterstudiengängen – unabhängig davon, ob sie ihren Abschluss an einer Universität oder Fachhochschule erworben haben – haben Zugang zu den Laufbahnen des höheren Dienstes.

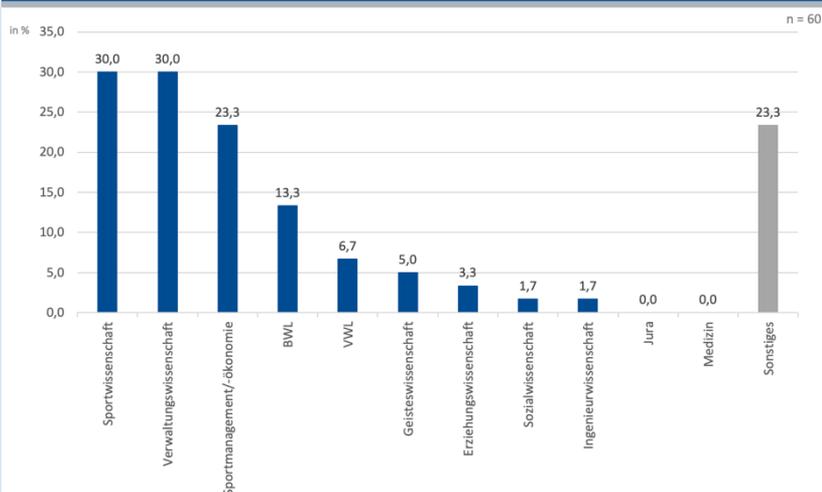
### Demographische Besonderheiten

Unter den Befragten waren **76 % männlich, 24 % weiblich**, sprich dieses Segment ist noch stärker männlich dominiert als dies durchschnittlich der Fall in der Gesamtstudie ist.

Neben dem **hohen Akademisierungsgrad** in der Zielgruppe (**83,56 % mit abgeschlossenem Studium**) ist vor allem auffällig, dass sowohl bei einem Studium als auch bei einer Berufsausbildung eine **verwaltungsspezifische Richtung** in der Gruppe überwiegt, zuletzt allerdings ein wenig überraschendes Ergebnis aufgrund der Spezifika der Arbeitgeber. Bei den Berufsausbildungen überwiegen die Verwaltungsfachwirte. 30 % der Teilnehmer haben Verwaltungswissenschaften studiert, allerdings haben auch genauso viele Befragte Sportwissenschaft als Studienrichtung angegeben (Sportmanagement und Sportökonomie folgt bei 23 % der Sportmanager dieser Teilgruppe). Damit ist neben der Spezialisierung auf den staatlichen Bereich auch der fachliche Bezug bei einem Drittel sehr gut nachweisbar.

Zwei Drittel der Abschlüsse dieser Zielgruppe sind noch als Diplomstudiengänge abgeschlossen wurden (66,7 %). Das spricht auch bereits für ein Charakteristika dieser Zielgruppe. Auffällig ist, dass die Sportmanager aus dem Kreis der im ADS zusammengeschlossenen Sportämter **deutlich über den Altersdurchschnitt** der Gesamtbefragung liegen. Im Schnitt sind die Befragten dieser Teilgruppe **48,4 Jahre** alt. Dies sind 9 Jahre Differenz, zu einigen Teilgruppen sogar mehr als 15 Jahre. Dieser demographische Unterschied muss im Hinterkopf für alle weiteren Erkenntnisse dieser Zielgruppe behalten werden, weil das Alter starken Einfluss auf andere Komponenten (z. B. Gehalt) nimmt.

Abb. 16: Die Studiengänge Sportwissenschaft und Verwaltungswissenschaft überwiegen bei Sportmanagern in Sportämtern

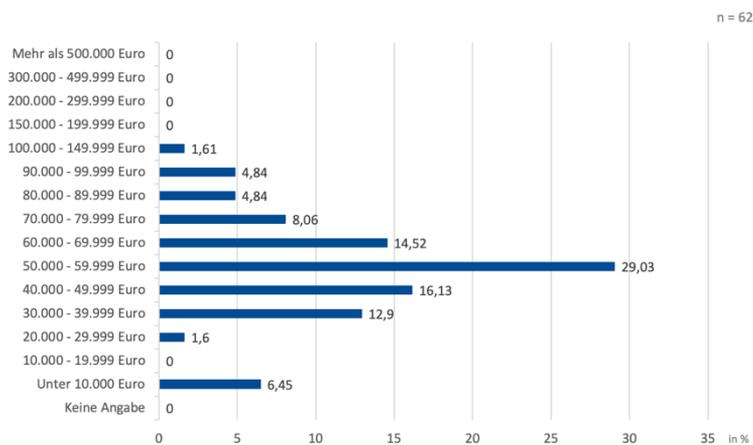


Auch privat ist ein Großteil der Befragten dem Sport sehr verbunden. So sind 68 % Mitglied in einem Sportverein und 50 % sind bzw. waren Breitensportler.

### Vergütung von Sportmanagern

Neben dem Alter spielen auch die tariflichen Regelungen eine entscheidende Bedeutung für die Einkommensverteilung in dieser Gruppe. Es überrascht daher nicht, dass diese im mittleren bis hohen Einkommensbereich liegen wie folgende Abbildung zeigt.

Abb. 17: Die Einkommenssituation für Sportmanager in Sportämtern ist gut und liegt im mittleren bis höheren Einkommenssegment.



Die Mehrheit (mit knapp 30 %) hat beim aktuellen Einkommen die Kategorie zwischen **50.000 € und 59.999 €** angegeben. Diese spezielle Verdienstsituation führt auf der positiven Seite dazu, dass über die Hälfte der Befragten (ca. 53 %) mit ihren Einkommen zufrieden oder gar sehr zufrieden sind. Auf der anderen Seite aber bedeutet es für sie auch, dass sie kaum Bonuszahlungen erhalten (lediglich bei 15 % ist dies der Fall). Stärker als in den anderen Befragungen ist allerdings zu berücksichtigen, dass in besonderem Ausmaß tarifvertragliche Eingruppierungen vorliegen.

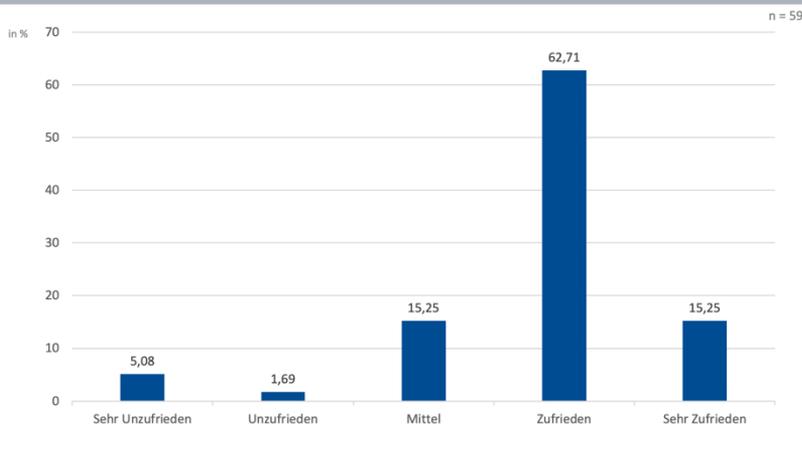
### Behörde und Position

Über die ADS wurden überwiegend Sportämter in (Gebiets-)Körperschaften des öffentlichen Rechts auf **kommunaler Ebene** erreicht (93 %). Der Großteil der Behörden ist personell eher klein aufgestellt (30 % gaben an, dass ihre Behörde zwischen 1 und 4 Mitarbeiter hat). Dies erklärt auch, warum die befragten Personen einen hohen Verantwortungsbereich haben. So besitzen 95 % Budgetverantwortung, 70 % übernehmen Personalverantwortung. In gut der Hälfte der Fälle wird direkt an den Verwaltungsvorstand, Bürgermeister oder Landrat berichtet (54 %).

Im Durchschnitt sind die befragten Sportmanager **seit 10 Jahren in ihrer Organisation, im Maximalwert sogar 32**. Trotz der staatsnahen Tätigkeit sind lediglich **34,5 % der Befragten verbeamtet**, 65,5 % haben ein normales Angestellten-Verhältnis zur Behörde. Allerdings in 98 % ist das Arbeitsverhältnis unbefristet. 88 % der Befragten arbeiten in Vollzeit.

Noch höher als in anderen Gruppen fällt die Zufriedenheit mit der Position aus wie folgende Abbildung zeigt.

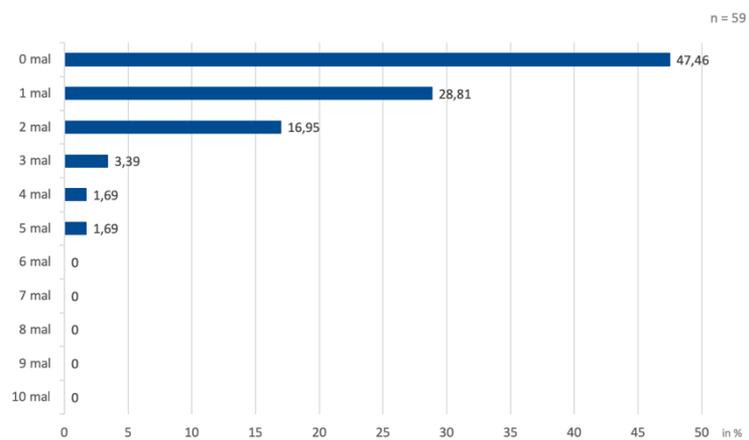
Abb. 18: Die befragten Sportmanager in Sportämtern sind überwiegend zufrieden mit ihrer Position.



### Karriereverlauf

Obwohl die Befragten dieser Teilerhebung über die größte Lebenserfahrung verfügen, zeigt sich doch erwartungsgemäß eine **sehr geringe Wechselhäufigkeit** der Arbeitgeber (im Durchschnitt nur **0,88 Jobwechsel**). So hat knapp die Hälfte (47,5 %) bisher nie den Arbeitgeber gewechselt, ca. 29 % hingegen einmal und ca. 17 % verzeichnen zwei Jobwechsel.

Abb. 19: Die befragten Sportmanager in Sportämtern sind ihrem Arbeitgeber überwiegend treu.



Auch die Zukunftsplanungen der Befragten sind sehr stabil. So wollen **80 %, in der Organisation und Position bleiben und sich dort entwickeln**; ca. **9 % bereiten sich auf den Ruhestand vor**.

## Sportmanager-Befragung über soziale Netzwerke

### Zielgruppe und Allgemeines

Für diese Teilbefragung wurde über soziale Netzwerke (Interessensgruppen in Xing und LinkedIn zum Thema Sportmanagement und Sportmarketing) sowie über drei einflussreiche Sportmanager der Link zur Befragung geteilt. Diese drei Personen sind zum einen in einem nationalen Sportverband, einer Sportmarketing-Agentur und als Leiter einer Sponsoring-Abteilung eines regionalen Großunternehmens beschäftigt. In dieser Teilerhebung sammeln sich daher verschiedene Personenkreise aus den verschiedenen Sektoren, denen dabei gemeinsam ist, dass sie Teil der Sportmanagement-Community in den sozialen Netzwerken sind.

Im Durchschnitt sind die Personen in dieser Teilerhebung **38 Jahre** alt und liegen damit leicht unter dem Durchschnitt der Gesamtbefragung. Diese Stichprobe ist ebenfalls **männlich dominiert (75,4 %)**.

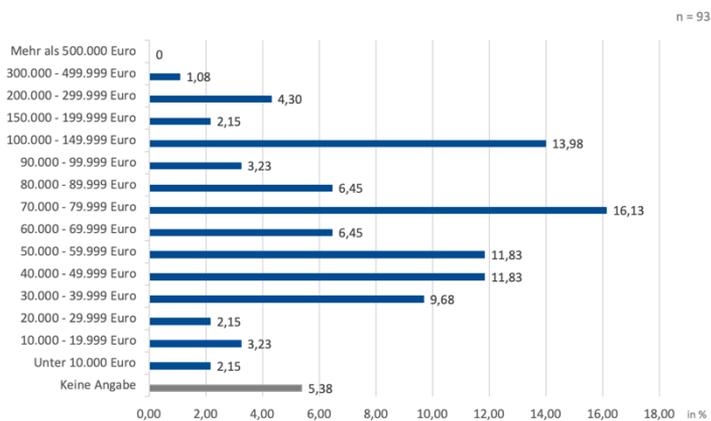
### Ausbildung

Der Akademisierungsgrad ist wie zuvor in den anderen Teilerhebungen sehr hoch. Dabei übersteigt der Wert in der Netzwerk-Befragung sogar alle anderen Gruppen, da **insgesamt 89,8 % ein abgeschlossenes Studium** haben. Unter den Befragten überwiegen Sportmanagement und Sportökonomie Studiengänge (62,9 %) – das war bei der Herangehensweise über die entsprechenden Online-Gruppen auch zu erwarten – gefolgt von Betriebswirtschaft (29,9 %). Etwas mehr als die Hälfte dieser Abschlüsse wurden noch als Diplom abgeschlossen (55,6 %), mehrheitlich als Vollzeitstudium (83,2 %).

## Vergütung

Ein sehr unterschiedliches Bild zeigt sich in dieser Gruppe bei der Einkommensverteilung. So kann nicht mehr nur von einer Verdichtung im mittleren Einkommenssegment gesprochen werden, sondern erstmals sind sowohl in allen Kategorien im unteren und oberen Feld Einträge vorzufinden, dabei sind allerdings nur wenige in den unteren Bereichen. Mit der Zielgruppe wurden daher überwiegend Sportmanager in einer **sehr guten Einkommenssituation** erreicht, worauf später bei der Position noch einmal zurückzukommen sein wird.

Abb. 20: Die Sportmanager aus der Online-Community liegen im höheren Einkommenssegment.



Die Mehrheit der Befragten (16,1 %) liegt in der Einkommenskategorie zwischen **70.000 € und 79.999 €** und immerhin direkt an zweiter Stelle folgen 13,98 %, die zwischen 100.000 € und

149.999 € verdienen. Dieses Ergebnis ist auch über den Zugang und die Ansprache der Zielgruppe durch die erfolgreichen Sportmanager mit dem Fokus auf Sportmarketing und Sponsoring zu begründen. Abbildung 20 (oben) zeigt die Aufsplitterung des Gehalts innerhalb dieser Teilerhebung.

Auch setzt sich das Einkommen in dieser Teilerhebung stärker aus Prämien zusammen. **Über die Hälfte (58,7 %) erhalten Bonuszahlungen.** Dabei betragen diese zumeist (46,3 %) zwischen 10 % und 19 % des Bruttoeinkommens. Trotz dieser guten Einkommenssituation sind nur 14,29 % sehr zufrieden mit ihrem Gehalt, aber immerhin 44 % geben auch an „zufrieden“ zu sein.

### Position und Karriere

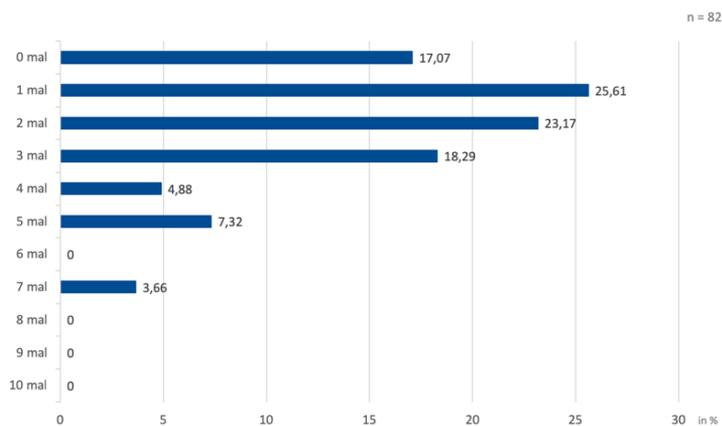
Überwiegend arbeiten die Teilnehmer in Kapitalgesellschaften: GmbH (49,4 %), und AG (11,8 %). In Vereinen und Verbänden sind jeweils 8,2 % beschäftigt. Demzufolge variiert auch die Größe der Organisation entsprechend. 12,9 % geben an, dass ihre Organisation nur 1 – 4 Mitarbeiter hat, aber genauso sind auch Personen vertreten, deren Unternehmen mehr als 5.000 Mitarbeiter beschäftigt (5,88 %). Die meisten (22,4 %) arbeiten in Organisationen mit 100 – 249 Mitarbeitern. Ähnlich ist das Bild beim Umsatz der Organisationen. 7,4 % haben einen Jahresumsatz von unter 500.000 € während auch 8,6 % über eine Milliarde Euro angegeben haben. Die größte Gruppe (16,1 %) hat einen Umsatz zwischen 10 - 50 Millionen €, dicht gefolgt von 13,6 %, deren Organisationen über 50 – 250 Millionen € verfügen.

Im Durchschnitt sind die Befragten **seit 6,8 Jahren in ihrer jetzigen Organisation.** Die **aktuelle Position** haben sie im **seit 4,8**

**Jahren** inne. Überwiegend arbeiten die Personen in **Marketing (35 %) oder Vertrieb (19,3 %)**.

Schaut man auf die Position, die die aktuelle Stelle der Befragten am besten beschreibt, finden sich sehr viele Führungskräfte unter diesen wieder – was wiederum auch die hohe Vergütung erklärt. So sind **16,9 % Geschäftsführer und 32,5 % Abteilungsleiter**. Insgesamt geben 13,3 % an, selbstständig zu sein, 6 % bezeichnen sich als Inhaber der Firma. Mehrheitlich arbeiten die Befragten Vollzeit (89,3 %). Daran gemessen verfügen die Teilnehmer über viel Verantwortung: 67,9 % haben Budgetverantwortung, 59,5 % Personalverantwortung, 20,2 % Prokura-ähnliche Verantwortlichkeiten.

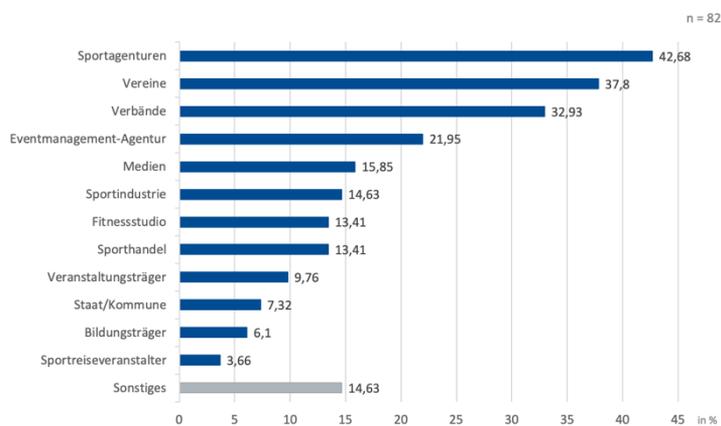
Abb. 21: Sportmanager aus dem Online-Netzwerk haben meist ein- oder zweimal den Arbeitgeber gewechselt.



Überwiegend sind die Befragten zufrieden mit ihrer Position (17,4 % sehr zufrieden, 50 % zufrieden). Insgesamt gibt es in dieser Gruppe etwas **mehr Arbeitgeberwechsel** als in zuvor genannten Teilerhebungen. Durchschnittlich haben die Sportmanager **2-mal** ihren Job gewechselt. Dennoch wollen 64,1 % in den nächsten zwei Jahren in der Organisation und Position bleiben und sich entwickeln.

Interessant ist auch hier der Blick auf die Bereiche des Sportarbeitsmarktes, in denen die Befragten bereits gearbeitet haben. Hier zeigt sich ein sehr vielfältiges Bild, u.a. auch mit **vielen Arbeitgebern aus dem privatwirtschaftlichen Umfeld** (Sportagenturen, Eventmanagement-Agenturen, Sportindustrie, Sporthandel), aber auch der Anteil derer, die zuvor schon in Vereinen und Verbänden gearbeitet haben, ist sehr hoch. Letztlich erneut ein Indiz, dass die Durchlässigkeit zwischen den Sektoren gegeben ist. Die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt die genaue Verteilung.

Abb. 22: Sportmanager aus dem Online-Netzwerk haben schon in vielen unterschiedlichen Bereichen der Sportbranche gearbeitet.



## 7 Ergebnisse im Quervergleich

### Zusammenfassung aller Teilerhebungen

Insgesamt waren die Teilerhebungen doch im Wesentlichen sehr **homogen**, auch wenn es Unterschiede gab, so bestätigt sich ein mehr oder weniger einheitlicher, genereller Trend in allen abgefragten Bereichen (Ausbildung, Vergütung, Position, Karrierewege).

### Ausbildung

Betrachtet man das Bildungsniveau über alle Teilerhebungen hinweg, ist der **hohe Akademisierungsgrad** auffällig. Dieser liegt bei allen Gruppen bei mindestens 74 % (Golfmanager) bis hin zu 89,8 % (Netzwerk-Befragung). Die Mehrheit in allen Befragungen hat demnach ein **abgeschlossenes Studium**. Nur bei den Golfmanagern setzt sich diese Quote etwas anders zusammen. Hier haben „nur“ 46,6 % ein abgeschlossenes Studium, dafür aber noch weitere 27,6 % einen Studienabschluss neben ihrer abgeschlossenen Berufsausbildung. Der Anteil jene, die beides haben, ist zwar auch in den anderen Gruppen recht hoch, aber es wird deutlich, dass unter den Golfmanagern die meisten Berufsausbildungen innerhalb der gesamten Stichprobe vorzufinden sind (51,7 %). Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht dieses im Detail.

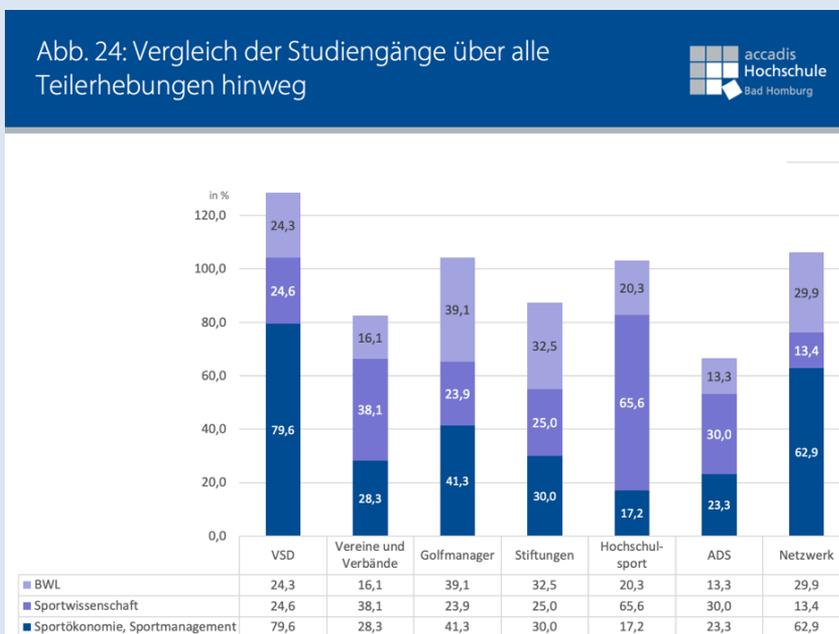
Abb. 23: Vergleich des Bildungsniveaus über alle Teilerhebungen hinweg



Ein Blick auf die Verteilung der Studienabgänge zeigt ein interessantes Bild. **Keinesfalls überwiegen Sportökonomie und Sportmanagement in allen Teilerhebungen**, dies trifft zu für die sektor-übergreifenden Befragungen (VSD/Alumni, Netzwerk) sowie für die Golfmanager. Beim der VSD/Alumni Befragung musste dieses Ergebnis zwangsläufig aufgrund der befragten Gruppe so aussehen, auch bei der Umfrage, die über die Online-Netzwerke verbreitet wurde, war dieses Resultat zu erwarten.

Auch **Sportwissenschaft** ist in unserer Stichprobe stark vertreten, insbesondere im Hochschulsportbereich, bei Vereinen und Verbänden und unter den Sportmanagern in Sportämtern. Als dritter Studiengang ist **Betriebswirtschaft** in allen Teilerhebungen zu

nennen, häufig mit über 20 %, teilweise sogar mit über 30 % (bis auf die Ausnahme bei der ADS-Stichprobe, was nachvollziehbar ist, da hier ein Großteil Verwaltungswissenschaften studiert hat). Dieser exemplarische Vergleich ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt (die Zahlen wurden nicht auf 100 % standardisiert, sondern Personen konnten Mehrfachantworten abgeben, die auch als solche gezählt wurden, z.B. durch den Abschluss mehrerer Studiengänge<sup>1</sup>).



<sup>1</sup> Sprich die Interpretation des Diagramms lautet beispielhaft: 24,3 % der Befragten innerhalb der VSD-Stichprobe haben ein betriebswirtschaftliches Studium abgeschlossen.

Auch fällt tendenziell auf, dass unter den Befragten immer noch ein **sehr hoher Anteil an Diplomstudiengängen** anzutreffen ist. Dies lässt sich zu einem Großteil durch das Durchschnittsalter der Befragten (39 Jahre) erklären.

In aller Regel wurde das Studium in der traditionellen Vollzeit-Variante absolviert, das duale bzw. berufsbegleitende System ist innerhalb der Stichprobe noch selten vertreten.

## Vergütung

Eine verallgemeinernde Aussage über die Vergütung von Sportmanagern ist aufgrund der **Vielzahl von Einflussfaktoren** nicht möglich. Auch unsere Befragung mit der gewählten Stichprobe macht hier keine Ausnahme und die unten folgende Abbildung stellt lediglich eine **deskriptive Beschreibung** dar. Dabei muss berücksichtigt werden, dass das Alter, Geschlechterverteilung, tarifliche Rahmenbedingungen, Führungslevel und die Zugehörigkeit zu einem Sektor oder zu spezifischen Bereichen des Sportarbeitsmarkts allein schon einen großen Einfluss auf die Einkommensverteilung haben.

Die **Verdichtung auf das mittlere Einkommenssegment** ist dennoch festzuhalten und danach ist auch die Zusammenfassung der Kategorien im Diagramm gewählt. Interessant ist allerdings, wie der Anteil derer, die unter diesem mittleren Segment liegen und jener, die darüber liegen, über die Stichprobe hinweg zwischen den Teilerhebungen variieren.

Abb. 25: Vergleich der Einkommensverteilung über alle Teilerhebungen hinweg



Es ist auffällig, dass insbesondere in den Teilerhebungen, in denen eher auch **Sportmanager aus dem privatwirtschaftlichen Sportumfeld zu finden sind (VSD/Alumni, Golf, Netzwerk) die Einkommenskategorie über 100.000 € überhaupt erst relevant wird.** Die Befragung über die sozialen Netzwerke und die drei Sportmanagement-Influencer (Verband, Agentur, Sponsoring-Unternehmen) zeigt hier einen deutlichen Unterschied zu allen anderen.

Auf die unteren Einkommenssegmente soll in dieser Analyse weniger Wert gelegt werden, da dies in der Regel mit einem höheren

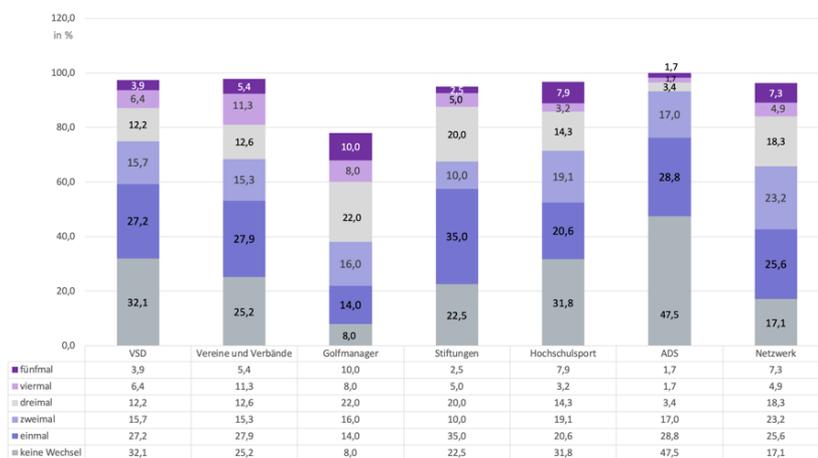
Anteil der Teilzeit-Beschäftigten einher ging (z.B. im Fall von den Hochschulsporteinrichtungen oder auch in Vereinen und Verbänden).

### Karriereweg

Über alle Gruppen hinweg war der Anteil derjenigen, die direkt in die Sportbranche eingestiegen sind, nahezu identisch (rund 60 – 65 %).

Auch bei der Wechselhäufigkeit zeigt sich ein Trend. Generell zeigt sich, dass Sportmanager größtenteils **sehr loyal** ihrem Arbeitgeber gegenüber sind und eher selten den Job wechseln

Abb. 26: Vergleich der Wechselhäufigkeit über alle Teilerhebungen hinweg

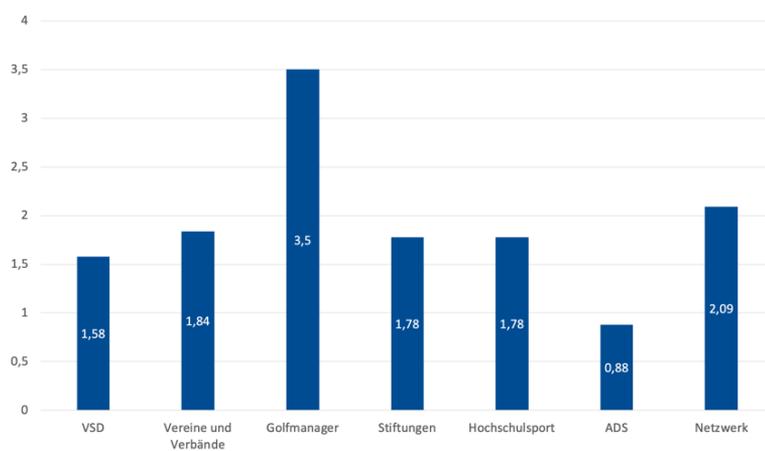


(keine Wechsel oder einmal). Dies ist in obenstehender Abbildung veranschaulicht.

Lediglich bei den Golfmanagern gibt es insgesamt noch 22 %, die mehr als fünfmal den Arbeitgeber gewechselt haben (bis hin zu maximal 10 Wechseln) und somit in der Grafik nicht aufgeführt sind (nur bis einschließlich zum 5. Wechsel sind die Zahlen in der Abbildung berücksichtigt).

Dies zeigt sich auch an der durchschnittlichen Anzahl der Arbeitgeber-Wechsel. Durchschnittlich wechseln Sportmanager ca. **1,8-mal** den Arbeitgeber. Die Ausnahmen zeigen sich in der folgenden Abbildung deutlich.

Abb. 27: Durchschnittliche Anzahl an Arbeitgeber-Wechsel über alle Teilgruppen hinweg



So **wecheln** die **Golfmanager 3,5-mal den Job**, während innerhalb der **Sportämter dies sogar durchschnittlich weniger als einmal der Fall** ist. Auch innerhalb der Netzwerk-Befragung ist der Schnitt etwas höher mit 2-mal.

## 8 Fazit

Die Untersuchung kann in quantitativer Hinsicht einen Rücklauf in der Befragung von Sportmanagern in Deutschland präsentieren wie keine andere der bekannten Studien zuvor. In qualitativer Hinsicht wurde ein wesentlich erweitertes Konzept umgesetzt, nämlich Sportmanager in ihren individuellen Karrieren zu befragen, gleich in welchem der drei Sportsektoren sie beschäftigt sind. Nur gelegentlich sind über die dargestellten Zugänge jene Sportmanager erreicht worden, die für das Sportsponsoring in Unternehmen anderer Branchen zuständig sind. Hier hat die Untersuchung Nachholbedarf.

Diese theoretische Gesamtanalyse resultiert aus dem Verständnis, dass alle angesprochenen Personen in Sportorganisationen arbeiten oder für sportspezifische Anliegen sportmanagement-bezogene Aufgaben erfüllen. Aus dieser Sichtweise geht hervor, dass allein angestellte Personen, die sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungen nachgehen, Ziel der Untersuchung waren. Vor dem Hintergrund, dass mit dieser Analyse erstmals auch Arbeitswechsel zwischen den drei Sportsektoren sichtbar werden, ist festzustellen, dass dieser Anteil überraschend unterproportional bleibt. Ein vorläufiger Erklärungsansatz aus diesen quantitativen Ergebnissen interpretiert die Berufsentscheidungen (noch immer und primär) als sportart-bezogen. Eine Bestätigung dieser These liefern die Daten, die weit überwiegend vertikale Sportmanagerkarrieren zeigen gegenüber horizontalen über die Sportsektoren hinweg. Aus dem Umfeld der empirischen Befragungen sowie

den zahlreichen Gesprächen und Kontakten in diesem Zusammenhang hat sich allerdings der Eindruck verfestigt, dass auch und gerade diese Entscheidungen karriere-fördernd sind. Auch diese unmittelbar auf Karriereentscheidungen bezogene Analysen müssen noch intensiver erforscht werden.

Wie bereits eingangs und im Methodik-Kapitel erwähnt, stellt dieser Bericht vor allem auf die Zusammenfassung der deskriptiven Daten des Projekts ab. Eine vollständige Darstellung aller erhobenen Fragen würde den Rahmen sprengen, da jeder Fragebogen aus mehr als 50 Einzelfragen bestand. Ohne allzu populär diese Ergebnisse zusammenfassen zu wollen, kann in grober Form gesagt werden:

- Sportmanager in Deutschland sind **männlich** und durchschnittlich **39 Jahre alt**.
- Sportmanager in Deutschland verdienen zwischen **30.000 € - 60.000 €**, wobei viele Faktoren Einfluss auf die Einkommensverteilung haben. Es zeigt sich jedoch, dass der jeweilige Sektor eine entscheidende Rolle spielt. Insbesondere im privatwirtschaftlichen Sektor (Sportmarketing, Sponsoring) können durchschnittlich höhere Gehälter erzielt werden.
- Sportmanager wechseln in der Regel **1,8-mal** den Arbeitgeber.
- Sportmanager sind in der Regel seit **8,8 Jahren** bei ihrem jetzigen Arbeitgeber.

## 9 Ausblick

Insgesamt wurde das Ziel der Befragung erreicht, Sportmanager mit management-relevanten Aufgaben in der Sportbranche zu intensiver und zeitgemäßer zu analysieren. Dies zeigten sowohl die differenzierten Antworten als auch der hohe Anteil an Führungspersonen, auf den im Laufe dieses Berichts immer wieder eingegangen wurde.

Allerdings stellte sich im Hinblick auf die Identifizierung von Strukturmustern – ein weiteres Ziel dieser Studie – heraus, dass dies wesentlich schwieriger ist als zunächst vermutet. Hier liegt auch nach Abschluss des Projekts noch Potential. Es zeigte sich an vielen Stellen, dass die Karriereverläufe der Sportmanager doch sehr unterschiedlich sind. Dies mag zum einen an den unterschiedlichen Charakteristika der Teilerhebungen liegen, zum anderen aber auch an den spezifischen Rahmenbedingungen in der Querschnittsbranche Sport. Dazu werden die Autoren weitere Analysen der Daten vornehmen – insbesondere individuelle Betrachtungen aller Datensätze – und diese mit vorhandenen Erkenntnissen aus der Karriereforschung (möglicherweise auch aus anderen Branchen bzw. Querschnittsbranchen) abgleichen, um anhand dieser **individuellen Auswertungen** eine wissenschaftlich fundierte Aussage tätigen zu können. Diese soll Kernbestandteil einer **wissenschaftlichen Publikation im Jahr 2020** sein.

Als Folgeaufgabe steht im Raum – wie die Sportentwicklungsberichte über die Situation der Sportvereine (SEB) – einen Prozess

einzuleiten, um alle drei bis fünf Jahre eine Sportmanager-Untersuchung durchzuführen, um die Qualitäten in der Sportbranche zu analysieren und dabei Aspekte von der Ausbildung über Karrieren bis zu Vergütungen zeitgemäß für Sportmanager zu erfassen. Dieses Ziel dient der weiteren Professionalität in der Sportbranche, aber auch einer dringend gebotenen Transparenz in diesem heterogenen Arbeitsmarkt.

Darüber hinaus zeigte sich in der Befragung sehr deutlich, dass die Sportmanager nahezu alle in Deutschland arbeiteten und auch die deutsche Staatsbürgerschaft besitzen. Das heißt, obwohl das Sportbusiness ein sehr globalisiertes ist und Transfers von Spielern und Trainern über Landesgrenzen hinweg mehr als üblich sind, scheint dies zumindest auf Management-Ebene eher unterproportional der Fall zu sein. Um dies aber empirisch detailliert beurteilen zu können, sind Überlegungen zur **Internationalisierung des Projekts** mit Partnern aus der Europäischen Union im Gange. Im Fall einer positiven Unterstützung wird dieses Projekt noch Ende dieses Jahres an die Ergebnisse dieser Studie anknüpfen. Der Fragebogen des vorliegenden Projekts wäre dann Ausgangsbasis für Sportmanager-Befragungen auf europäischer Ebene – dies würde dann auch dem internationalen Anspruch der Branche gerecht werden.

## 10 Referenzen

adh (2010). Analyse der Hochschulsport-Mitarbeitendenstruktur der adh-Mitgliedshochschulen. Juli 2010.

Breuer, C (Hrsg.) (2017) Sportentwicklungsbericht 2015/2016. Band I. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland, Köln: Sportverlag Strauss.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2019). Statistiken. Zusammenfassung der Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007Zugriff am 15.04.2019 unter: <https://www.stiftungen.org/stiftungen/zahlen-und-daten/statistiken.html>.

Bundesagentur für Arbeit (2019). Branche mit und in Bewegung. Webversion. Zugriff am 15.04.2019 unter: <http://www.abi.de/beruf-karriere/arbeitsmarkt/branchenreports/sportwirtschaft-hintergrund015548.htm>.

Deutsche Fußball Liga (DFL) (2019). Wirtschaftsreport 2019. Die ökonomische Situation im Lizenzfußball. Zugriff am 15.04.2019 unter: <https://www.dfl.de/de/publikationen/dfl-wirtschaftsreport-2019/>.

Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (2018a) Bestandserhebung. Zugriff am 15.04.2019 unter: [https://cdn.dosb.de/user\\_upload/www.dosb.de/uber\\_uns/Bestandserhebung/BE-Heft\\_2018.pdf](https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/Bestandserhebung/BE-Heft_2018.pdf).

Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (2018b). Bericht des Präsidiums und des Vorstands. Mitgliederversammlung am 01.12.2018 in Düsseldorf. Zugriff am 15.04.2019 unter: [https://cdn.dosb.de/user\\_upload/Frauen\\_und\\_Gleichstellung/Anlage\\_Bericht\\_Praesidium-Vorstand.pdf](https://cdn.dosb.de/user_upload/Frauen_und_Gleichstellung/Anlage_Bericht_Praesidium-Vorstand.pdf).

Gemeinde und Sport (1999) Prof. Dr. Carl Diem: Sport und kommunale Aufgaben. In: Mitteilungen der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sportämter, 1/1999, S. 14-20.

Nowak, G. Wohlfart, O. und Hovemann, G. (2019). Professionalisierung des Arbeitsmarktes im Golfsport – über die Notwendigkeit einer Spezialisierung für Golfmanager\_innen. 23. Jahrestagung des Arbeitskreises, Jena.

Ratajszczak, T. und Bischoff, A. (2017). Personal in Stiftungen – Aktuelle Zahlen und Fakten. In: Stiftungs-Fokus Nr. 13, 11/2017.

Sandberg, B. und Mecking, C. (2008). Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen. Die Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007. Reihe: Personalmanagement in Stiftungen, Bd. 1. Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen. Berlin: Stiftung & Sponsoring Verlag.

Trosien, G. (2016). Sport und Management – Einblicke in ein Theoriefeld in Entfaltung. In: *accadis denkpunkt*, S. 37-43.

Trosien, G, Ratz, M und Hattemer, R (2017). Die Sportmanager in der Sportbranche. Abschlussbericht 1. Projektphase. *accadis RESEARCH BlueBook* 17-2. Zugriff am 15.04.2019 unter: siehe [www.adecco-stiftung.de/Publikationen](http://www.adecco-stiftung.de/Publikationen)

Wallrodt, S. und Thieme, L. (2017) Sportökonomische Studiengänge in Deutschland: Wettbewerb oder Angleichung im organisationalen Feld? In: Pawlowski, T und Fahrner, M (Hrsg.) Arbeitsmarkt und Sport – eine ökonomische Betrachtung (S. 153-173). Schorndorf: Hofmann.

Wohlfart, O., Adam, G. und Hovemann, G. (2019). Aktuelle Entwicklungen und Trends des Arbeitsmarkts Sportmanagement aus der Perspektive der Arbeitgeber. 23. Jahrestagung des Arbeitskreises Sportökonomie, 26.04.2019, Jena.

VSD e.V. (2019). Der Verband - Über uns. Zugriff am 14.04.2019 unter: <https://vsd-online.de/der-verband/>.

Weiterführende relevante Literatur wurde im 1. Band verwendet und ist dort detailliert aufgeführt.



