

Kompetenzen in Sportmanagementstudiengängen – Eine curriculare Analyse der zu erreichenden fachspezifischen Kompetenzen an deutschen Hochschulen

Kathrin Dunkel, Olivia Wohlfart & Thomas Wendeborn

Kathrin Dunkel¹

Universität Leipzig
Sportwissenschaftliche Fakultät
Institut für Sportpsychologie und
Sportpädagogik
Jahnallee 59
04109 Leipzig

Olivia Wohlfart¹

Jahnallee 59
04109 Leipzig

Jun.-Prof. Dr. Thomas Wendeborn

Jahnallee 59
04109 Leipzig
E-Mail: thomas.borchert@uni-leipzig.de

Schlüsselwörter

Kompetenzentwicklung, Fachkompetenz,
Sportmanagement

Keywords

Competence development, professional
competence, Sports Management, German
Qualifications Framework

Zitieren Sie diesen Beitrag wie folgt:

Dunkel, K., Wohlfart, O., Wendeborn, T.
(2018). Kompetenzen in Sportmanagementstudiengängen - Eine curriculare Analyse der zu erreichenden fachspezifischen Kompetenzen an deutschen Hochschulen. *Zeitschrift für Studium und Lehre in der Sportwissenschaft*, 1 (2), 50 - 51.
DOI: 10.25847/zsls.2018.004

¹ Geteilte Erstautorenschaft:

K. Dunkel und O. Wohlfart trugen gleichermaßen zu dieser Publikation bei

ZUSAMMENFASSUNG

Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Sports zeigt sich nachhaltig in sportlichen Großereignissen wie der Fußball-Weltmeisterschaften und der Olympischen Spiele. Aus einer vielseitig ökonomischen Verwertbarkeit des Sports und einem zunehmend professionellen Handeln der Akteure ergeben sich dabei Veränderungen der arbeitsmarktspezifischen Anforderungen an zukünftige Sportmanagerinnen und Sportmanager (Schütte, 2016; Horch, 2012). Ein interdisziplinärer Studiengang, wie das Sportmanagementstudium, soll Absolventinnen und Absolventen arbeitsmarktrelevante Kompetenzen vermitteln und sie damit auf die Erfordernisse ihrer Berufstätigkeit vorbereiten (KMK, 2000). Diese Entwicklungen vollziehen sich an der Schnittstelle von akademischer Ausbildung und arbeitsmarktorientierter Kompetenzentwicklung der Studierenden. Modulbezogene Lernziele in den Studiengangdokumenten (Curricula) sollen Aufschluss darüber geben, wie die Kompetenzen nach einem Hochschulabschluss im Sportmanagement ausgeprägt sind. Im Beitrag wird analysiert welche fachspezifischen Kompetenzprofile die verschiedenen akademischen Ausbildungsmöglichkeiten für Sportmanagerinnen und Sportmanager (Hochschulart und Studiengänge) aufweisen. Hierfür wurden die zu erreichenden fachspezifischen Kompetenzen auf Bachelor- und Masterniveau an unterschiedlichen Hochschulen mittels verfügbarer Curricula analysiert. Zudem wurden die einbezogenen Studiengänge hinsichtlich ihrer nationalen Kompatibilität, Kohärenz sowie Vergleichbarkeit überprüft (KMK, 2017). Es zeigen sich bedeutsame Unterschiede zwischen den Hochschularten und den untersuchten Studiengängen. Weiterhin ist zu konstatieren, dass die mit Bologna intendierten Ziele nur in Teilen umgesetzt wurden.

Competencies in Sports Management Study Programmes - Curriculum Analysis of Conveyed Subject-specific Competencies at Institutions of Higher Education in Germany

Abstract: The economic significance of sports is reflected in the lasting impact of large sporting events such as the Soccer World Cup and the Olympic Games. The high commercial exploitability of sports and increasingly professional action of stakeholders set new labour market-specific requirements for future sports managers (Schütte, 2016; Horch, 2012). Interdisciplinary study programmes, such as sports management, should be designed to provide future graduates with skills relevant to the labour market and thereby prepare them for the demands of their work (KMK, 2000). These developments take place at the interface of academic education and labour market-oriented skills development of students. Module-related learning objectives of study programme documents (curricula) aim to shed light on the skills acquired in the sports management degree. The paper provides an analysis of the specific skills profile sports management students acquire in study programmes of different academic education institutions (type of university and degree). To this end available curricula of Bachelor

and Master programmes (undergraduate and graduate) of different universities were analysed concerning the subject-specific skills they offer. In addition, included study programmes were reviewed regarding their national comparability, coherence and comparability (KMK, 2017). Significant differences between types of higher education institutions and reviewed study programmes were identified. It also showed that the objectives of the Bologna process were only partially achieved.

1 EINLEITUNG UND PROBLEMLAGE

Sportliche Großereignisse wie Fußball-Weltmeisterschaften und Olympische Spiele haben einen enormen volkswirtschaftlichen Effekt, der sich – insbesondere mit Blick auf den nicht-monetarisierbaren und nicht-quantifizierbaren Beitrag – nur schwer konkretisieren lässt. Breuer, Wicker und Orlowski (2014, S. 15) gehen davon aus, dass „die sportbezogene Bruttowertschöpfung im Jahre 2008 auf 73,1 Mrd. Euro beziffert werden [kann]“, was etwa 3,3 Prozent der gesamtdeutschen Bruttowertschöpfung (2.217 Mrd. Euro) entsprach. Damit werden die Verflechtungen zwischen Sport und Wirtschaft und einer immer umsatzstärker werdenden Querschnittsbranche (Sportwirtschaft) deutlich. Dies geht mit Veränderungen in der Nachfrage- sowie Angebotsstruktur einher und bringt neue Herausforderungen für den Bereich des (Sport-)Managements mit sich. Wachsende Sportmärkte, die zunehmende Professionalisierung und die vielseitige ökonomische Verwertbarkeit, verbunden mit der Notwendigkeit eines ökonomisch-rationalen Wirtschaftens, verändern die arbeitsmarktspezifischen Anforderungen an die Akteure enorm. Diesen veränderten Bedingungen in Bezug auf das Wissen, Können und Verhalten der handelnden Akteure Rechnung tragend, wurden national und international Studiengänge mit einer starken Ausrichtung auf die Erfordernisse des Sport- und Wirtschaftssystems eingerichtet. Diese – vorwiegend mit Sportmanagement denominierten Studiengänge – haben sich in den vergangenen zwanzig Jahren zu einer eigenen Teildisziplin der Sportwissenschaft formiert und wurden systematisch weiterentwickelt (Krüger & Dreyer, 2004). Nach Thiel, Breuer und Mayer (2009, S. 14) sind diese „anwendungsorientiert, interdisziplinär und technologisch ausgerichtet“ und beschäftigen sich mit Bereichen aus dem Sport sowie aus dem Management. Der Begriff Management ist nach Steinmann, Schreyögg und Koch (2013) institutionell und funktional zu differenzieren. Während die institutionelle Perspektive auf Rollen und Anweisungsbefugnisse abhebt, umfasst die funktionale Perspektive die Prozesse und Funktionen in arbeitsteiligen Organisationen, die zur effektiven Steuerung des Leistungsprozesses notwendig sind (Steinmann et al., 2013). Dieser Definition entsprechend und bezugnehmend auf die Tätigkeitsschwerpunkte von Sportmanagerinnen und Sportmanagern, welche nach Horch (2012) mit Wirtschaften, Managen, Kommunizieren, Verkaufen und Finanzieren umrissen werden, rekurriert der vorliegende Beitrag auf die funktionale Perspektive von Management. Eine disziplinäre Unterscheidung der Studiengänge Sportmanagement und -ökonomie ist aufgrund fehlender Trennschärfe (Heinemann, 2003) sowie der fortgeschrittenen Diversifizierung (Wallrodt & Thieme, 2017) nicht ohne weiteres möglich. Gemeinsamer Bezugspunkt ist die Betrachtung der Zusammenhänge von Wirtschaft und Sport (Haag & Mess, 2010), wobei Sportökonomie nach Thiel et al. (2009) per definitionem als Teildisziplin der Sportmanagementwissenschaft verstanden wird. Dieser Prämissensetzung sowie Wallrodt

und Thieme (2017) folgend, werden die einbezogenen Studiengänge mit dem Schwerpunkt Sportökonomie konsequent dem Sportmanagement zugeordnet.

Die dargestellten Veränderungsprozesse vollziehen sich inmitten der bisher größten europäischen Bildungsreform. Der Bologna-Prozess hat bewirkt, dass die akademische Kompetenzentwicklung zu einem der bedeutsamsten Aufgaben- und auch Problemfelder der Hochschulbildung avancierte (DQR, 2014). Damit einhergehend finden sich zumindest in den Studiendokumenten (Modulbeschreibungen, Prüfungs- und Studienordnungen) der Universitäten die Sprachregelungen wieder, die auf die Ausbildung überfachlicher, arbeitsmarktorientierter Kompetenzen verweisen (Arnold, 2015). Im vorliegenden Beitrag wird auf das Kompetenzmodell nach Roth (1971) rekurriert, welches von Kauffeld (2006) hinsichtlich der Differenzierung nach fachlichen und überfachlichen Kompetenzen weiterentwickelt wurde. Dieser Logik folgend werden ausschließlich Fachkompetenzen fokussiert. Diese beschreiben „organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifische berufliche Fertigkeiten und Kenntnisse sowie die Fähigkeit, organisationales Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, Probleme zu identifizieren und Lösungen zu generieren“ (Kauffeld, 2006, S. 23).

Der konjunkturelle Aufschwung des Kompetenzdenkens resultiert dabei aus Vorstellungen einer effektiven, kreativen Handlungsfähigkeit der Studierenden, welche sich positiv auf deren Wettbewerbsfähigkeit sowie eine erfolgreiche Positionierung am Arbeitsmarkt auswirken soll (Arnold, 2015). In dieser Differenzierung spiegelt sich das von Jung (2010) dargelegte Verhältnis von Kompetenz (Dispositionsebene) und Performanz (Bewältigungsebene) wieder, welches in einen Transformationsprozess von Lernen zu Handeln überführt wird. Damit wird die notwendige Anschlussfähigkeit der vermittelten theoretischen Inhalte und Methoden für berufliche Kontexte markiert. Dass sich dieses anti-behavioristische Selbstverständnis im Gewand des Kompetenzparadigmas als Schlüsselement in Ausschreibungstexten, Anforderungskatalogen, Bildungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen und auch als Leitkategorie in Curricula sowie betrieblichen Personalentwicklungskonzepten wiederfindet, zeigt, wie weit das Kompetenzdenken in unserer Gesellschaft verbreitet ist. Damit ist die Kompetenzorientierung untrennbar mit der effektiven Handlungsfähigkeit verbunden, welche in diesem Kontext als Wettbewerbsfaktor fungiert (Arnold, 2015).

Abseits der mit Bologna intendierten Frage nach der Wirksamkeit von Ausbildungssystemen entsteht jedoch der Eindruck, dass das Kompetenzdenken eher im Rahmen von Struktur- und Budgetfragen administriert und verwaltet wird, als dass diese in einen produktiven Prozess der Überarbeitung von Studiengängen hinsichtlich einer stärker ausgeprägten Arbeitsmarktorientierung gerinnen (Arnold, 2015). Dies wird deutlich, wenn beispielsweise die in der Bundesrepublik eingerichteten Studiengänge mit dem Schwerpunkt Sportmanagement betrachtet werden. In Statistiken werden die Absolventinnen und Absolventen und die Studierenden dieser Studiengänge erfasst. Stellenanzeigen geben darüber Auskunft, wer gesucht wird und welche Kompetenzen für bestimmte Aufgaben erwartet werden. Damit ist das Maß der Kompetenzorientierung in Studiengängen eng mit den antizipierten arbeitsmarktspezifischen Anforderungen verbunden. Demnach werden u. a. Absolventinnen und Absolventen benötigt, die selbstständig und selbstorganisiert offene Probleme bewältigen können, eine gute fachliche Wissensbasis aufweisen sowie lebenserfahren und kompetent sind (Heyse, 2010).

Bisher weitestgehend ungeklärt ist jedoch, ob Sportmanagementstudiengänge in ihrem Kompetenzprofil den Anforderungen des Arbeitsmarkts gerecht werden. Im Umkehrschluss ist zudem der Fra-

ge nachzugehen, ob zukünftige Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber – wie mit der Bologna-Reform intendiert – von inhaltlich vergleichbaren Studienabschlüssen im Sportmanagement ausgehen können? Welche beruflichen Chancen für Sportmanagerinnen und Sportmanager bestehen, wurde bereits in diversen Studien umfangreich untersucht (u. a. Horch, Schubert & Walzel, 2014; Horch, 2012). Anhand der Analyse von aktuellen Stellenanzeigen von Sportmanagerinnen und Sportmanagern fassen Packheiser und Hovemann (2013) die Aufgaben von Sportmanagerinnen und Sportmanagern mittels Tätigkeitsclustern analog zu Horch (2012) zusammen. Demnach wird neben der Kommunikation auf Ebene der Fachkompetenzen auch die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Aspekte wie die Budgeterstellung und Erfolgskontrolle deutlich (Packheiser & Hovemann, 2013).

Diese Untersuchungen sind nicht als Selbstzweck zu verstehen, sondern bilden den zentralen Bezugspunkt bei der Erstellung zukünftiger Curricula von Sportmanagementstudiengängen (Schütte, 2016). Dennoch bleiben hinsichtlich der Kompetenzprofile von Sportmanagementstudiengängen Fragen offen, die besonders die zu erlangenden Kompetenzen, deren nationale Vergleichbarkeit sowie deren Passung zu objektiven arbeitsmarktspezifischen Anforderungen betreffen. Dieses Desiderat wird im vorliegenden Beitrag mit der Zielstellung bearbeitet, die fachspezifischen Kompetenzbereiche von Sportmanagementstudiengängen inklusive des Ausprägungsniweaus darzustellen. Ferner soll in diesem Zusammenhang untersucht werden, wie sich die Curricula nach Abschluss und Hochschule unterscheiden.

2 FORSCHUNGSSTAND

Grundsätzlich ist zu konstatieren, dass neben staatlich finanzierten Hochschulen Sportmanagementstudiengänge auch an Privat- oder Fernhochschulen angeboten werden (KMK, 2015; Gehrig, 2016). Kompetenzen in Sportmanagementstudiengängen wurden bereits durch zahlreiche internationale und nationale Studien übergreifend sowie tätigkeits- bzw. bereichsbezogen analysiert. Im angloamerikanischen Sprachraum verwiesen bereits Parkhouse und Ulrich (1979) sowie Hatfield, Wrenn und Bretting (1987) auf die Notwendigkeit der Spezialisierung in Sportmanagementstudiengängen. Die North American Society for Sport Management (NASPE-NASSM, 1993) identifizierte auf Grundlage der Analyse US-amerikanischer Curricula die Kerninhalte für Sportmanagementstudiengänge auf Bachelor-, Master- und Dokorniveau.

Horch, Niessen und Schütte (1999) befragten haupt- und ehrenamtliche Manager sowie Trainerinnen und Trainer nach den Tätigkeitsschwerpunkten, einschließlich der notwendigen Qualifikation, des Berufsbildes Managerinnen und Sportmanagerinnen und Sportmanager in Sportvereinen und -verbänden. In einer weiteren Untersuchung wurde dies auf den Bereich der kommunalen Sportverwaltung übertragen (Horch & Schütte, 2003). Hovemann, Kaiser und Schütte (2003) analysierten den erwerbswirtschaftlichen Sektor, mit Fokus auf die Sportagenturen. Apitzsch (2016) analysierte Kompetenzprofile von Trainerinnen und Trainern und Sportmanagerinnen und Sportmanagern im Spitzensport und erarbeitete ein Kompetenzmodell für diese Zielgruppe, welches die Besonderheiten im Team-sport berücksichtigt. Referentiell für dieses Kompetenzmodell ist der Kompetenzatlas nach Heyse (2010).

Die theoretischen und praktischen arbeitsmarktspezifischen Anforderungen an Sportmanagerinnen und Sportmanager lassen sich aus diversen Untersuchungen entnehmen. Während Dowling, Edwards und Washington (2014) kritisierten, dass das Sportmanagement im Rahmen der stetig voranschreitenden Professionalisierung die Trans-

formation von einer occupation zu einer profession noch (immer) nicht geschafft hat, erklärte Schütte (2016) den Sprung vom Tätigkeitsfeld zum Berufsfeld wiederum als erfolgreich. Demnach hat aufgrund fehlender formaler Zutrittsbeschränkungen theoretisch jeder Zugang zu diesem jungen, offenen und deregulierten Markt. Grundlegend differenzierten Schütte (2016) sowie Heinemann (2003) den Arbeitsmarkt im Sportmanagement nach drei Sektoren: den erwerbswirtschaftlichen Sportorganisationen, den staatlichen Sportförderorganisationen und den gemeinnützigen Sportorganisationen (Non-Profit-Organisationen). Nach Horch et al. (2014, S. 589) und Horch (2012) bilden die interpersonelle Kommunikation, allgemeine Informationsaufgaben, die Außendarstellung (marktorientiertes Handeln), das Sponsoring und Budgetierung, sowie soziale Aufgaben die konstitutiven Tätigkeitsschwerpunkte von Sportmanagerinnen und Sportmanagern. Packheiser und Hovemann (2013) arbeiteten drei typische Tätigkeitscluster von Sportmanagerinnen und Sportmanagern heraus und kennzeichneten diese als Kommunikations-, Marketing- und Salesmanager sowie Betriebs- und Teamleiter. Kommunikationsmanagerinnen und Kommunikationsmanager nahmen in diesem Gefüge aufgrund einer erhöhten Zuordnung von Stellenausschreibungen eine zentrale Rolle ein. Neben einem sportorientierten Wissen, benötigen Sportmanagerinnen und Sportmanager demnach vor allem Soft Skills und sollten mit den Techniken des persönlichen Managements (Zeitmanagement, Umgang mit Stress, Kommunikationsfähigkeit, Tätigkeitsaspekte im Bereich Führen und Organisationsgestaltung) vertraut sein (Schütte, 2016). Parks, Quaterman und Thibault (2011) begründeten die Notwendigkeit kommunikativer Fähigkeiten, einschließlich deren technologischen Anwendungsmöglichkeiten, mit der erforderlichen Interaktion einer heranwachsenden globalen und multikulturellen Gesellschaft. Des Weiteren ist für Parks et al. (2011) die Organisationskompetenz im Sportmanagement relevant. Während die Organisations- und Kommunikationskompetenz elementare Bestandteile in der Charakteristik von Sportmanagerinnen und Sportmanagern darstellen, komplementierten Lussiere und Kimball (2009) diese mit allgemeinen management skills für erfolgreiche Managerinnen und Manager. Speziell die überfachlichen Kompetenzen finden in mannigfaltigen Zuständigkeitsbereichen sowie beruflichen Situationen Anwendung und sind keineswegs auf bestimmte Sportorganisationen oder -bereiche limitiert (Parks et al., 2011). Neben den vielseitigen Fachkompetenzen werden von Sportmanagerinnen und Sportmanagern auch soziale, ethische und personale Kompetenzen erwartet. Trotz derer Bedeutung in der heutigen Arbeitswelt, sind diese überfachlichen Kompetenzen in der Hochschulausbildung zum Sportmanagerinnen und Sportmanager unterrepräsentiert (Haag & Mess, 2010).

Der überwiegende Anteil der aufgeführten Veröffentlichungen beruht auf Aussagen von Expertinnen und Experten oder Berufstätigen im Sportmanagement. Entsprechend fehlen inhaltliche Analysen, welche die akademischen Ausbildungsgänge mit dem Schwerpunkt Sportmanagement betreffen. Kerres und Schmidt (2011) formulierten im Ergebnis der Analyse von 265 Bachelor-Studiengängen aus den Bereichen Sozial-, Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften fachübergreifende Aussagen zur Anatomie von Bologna-Studiengängen.

Abschließend ist zu konstatieren, dass eine Vielzahl von Untersuchungen existieren, die bzgl. des Arbeitsmarktes jedoch eher die Seite der Arbeitsnachfrage betrachten und weniger das Arbeitsangebot, welches den Bildungsmarkt einschließt. Zudem ist die Evidenz zur studiengangspezifischen Umsetzung der Bologna-Forderungen als erratisch einzustufen.

Tab. 1: Übersicht der einbezogenen Studiengänge differenziert nach Abschluss und Einrichtung ($n = 51$)

	UNIVERSITÄT		FACHHOCHSCHULE		PRIVATE HOCHSCHULE	
	Sport- management	Sport- ökonomie	Sport- management	Sport- ökonomie	Sport- management	Sport- ökonomie
MBA	2	-	3	-	2	-
MA	6	1	3	-	6	1
BA	7	2	5	-	12	1
Σ	18		11		22	

Tab. 2: Ordnungssystem fachspezifischer Kompetenzbereiche im Sportmanagement (in Anlehnung an Wallrodt & Thieme, 2017)

1. ORDNUNG	2. ORDNUNG (HÄUFIGKEIT >5,00%)
Wirtschaftswissenschaft	Marketing, Rechnungswesen, Finanzen, Allg. BWL, Übergreifende betriebswirtschaftliche Themen, Allgemeines Management, VWL
Sportökonomie	Allgemein Sportmanagement, Sportmarketing, Allgemein Sportökonomie, Sportrecht
Abschlussarbeit	Abschlussarbeit, Verteidigung
Sportwissenschaft	Sportpraxis, Übergreifende sportwissenschaftliche Themen, Trainingswissenschaft, Sportsoziologie, Bewegungswissenschaft, Sportmedizin
Praxis	Praktikum, Berufspraxis
Sonstiges	Soft Skills, Fremdsprachen, Forschungsmethoden, Wissenschaftliches Arbeiten, Projekt, Rechtswissenschaften

3 METHODEN

3.1 Stichprobe und Daten

In Tabelle 1 sind die in der vorliegenden Untersuchung einbezogenen Einrichtungen differenziert nach Studiengängen und Abschlüssen dargestellt (in Anlehnung an Wallrodt & Thieme, 2017). Die Anteile der Bachelor- und Masterstudiengänge an den Universitäten, Fachhochschulen und Privaten Hochschulen deuten darauf hin, dass es sich nicht durchgängig um ein konsekutives Studienangebot handelt. Die Untersuchung des fachspezifischen Kompetenzniveaus erfolgte aufgrund der hohen Anzahl an Sportmanagementstudiengängen in Deutschland und hinsichtlich des Erhebungsaufwandes exemplarisch.

Die Auswahl vollzog sich entlang konsekutiver Studiengänge, so dass die aufeinander aufbauenden Abschlussgrade desselben Hochschultyps betrachtet werden konnten. Jeweils ein konsekutiver Studiengang jeder Hochschulart wurde zufällig ausgewählt und in die Studie einbezogen.

3.2 Datenauswertung

Ausgehend von der inhaltlichen Struktur der Untersuchungen und der Stichprobenwahl von Wallrodt und Thieme (2016) wurden Stu-

dienverlaufspläne, Curricula und Modulhandbücher von insgesamt 51 Sportmanagementstudiengängen analysiert. Diesem zweistufigen Ordnungssystem (Wallrodt & Thieme, 2017) folgend, wurden die einbezogenen Studiengänge anhand der Module und Modulbeschreibungen inhaltlich ausdifferenziert (vgl. Tab. 2). Dabei war die Definition der fachspezifischen Kompetenzbereiche nach Kauffeld (2006) handlungsleitend.

Die inhaltliche Gewichtung erfolgte anhand der Credit Points (ECTS), welche die Arbeitsbelastung (work load) der Studierenden in den Modulen abbilden (KMK, 2000). Bei der Operationalisierung wurden die ECTS-Punkte bezogen auf die einzelnen Module sowie auf den Studiengang insgesamt berücksichtigt. Entsprechend konnten die nicht-numerischen Daten deskriptiv abgetragen und die Studiengänge anhand der Abschlussgrade und Hochschultypen vergleichbar gemacht werden. Die studiengangspezifischen Inhalte wurden in Microsoft Excel (Version 2016) aufbereitet und verarbeitet. Der Analyse der prozentualen Verteilung der Studieninhalte 1. Ordnung anhand der ECTS-Punkte, folgte die Betrachtung der Lernziele der Module zur Erfassung des Ausprägungsniveaus in den fachspezifischen Kompetenzbereichen. Hierzu wurde ein allgemeingültiges Analyseraster entwickelt, welches der Logik der kognitiven Taxonomie nach Bloom folgt (HRK, 2015). Damit werden eine Operationalisierung der Lernziele sowie eine Zuordnung dieser zu den Niveaustufen ermöglicht. Das Analyseraster besteht aus sechs aufeinander aufbauenden Stu-

Tab. 3: Annahmen zur Analyse der Lernziele

ANNAHME	BESCHREIBUNG
1	Grundsätzlich wird jedes Modul mittels Lernzielen (Qualifikationszielen) beschrieben.
2	Lernziele geben die fachspezifische Kompetenz wieder.
3	Lernziele sind entweder stichpunktartig oder in Satzform formuliert und es ist daraus deutlich erkennbar, um wie viele Lernziele es sich pro Modul handelt.
4	Die Lernziele enthalten Verben, die den Taxonomiestufen nach Bloom entsprechen.
5	Jedes Lernziel fließt mit derselben Wichtung/Wertigkeit in die Berechnung ein.
6	Wenn Lernziele mehrere Verben mit unterschiedlichen Niveaustufen enthalten, wird jeweils das Verb mit der höchsten Taxonomiestufe in die Berechnung einbezogen.
7	Manche Module enthalten Wahlkurse, die wiederum teilweise wahlkurspezifische Lernziele beinhalten können. Sofern jedoch übergreifende Lernziele des Moduls vorhanden sind, werden diese zur Auswertung herangezogen.
8* wenn Annahme 7 nicht zutrifft	Stehen mehrere Wahlkurse innerhalb eines Moduls zur Auswahl, werden in erster Hinsicht die regelmäßig angebotenen Kurse analysiert. Falls dieses Ausschlusskriterium nicht ausreicht, wird nach möglichst unterschiedlichen Kursbereiche oder Levels (z.B. Fremdsprachen) entschieden.

fen, die sich in ihrer Komplexität voneinander unterscheiden (Stufe 1 = geringe Komplexität; Stufe 6 = hohe Komplexität). Jede Stufe steht für einen spezifischen Ausprägungsgrad der fachspezifischen Kompetenzbereiche (Bachmann, 2011). Damit lassen sich Tiefe und Breite beschreiben, mit der die Studierenden ein bestimmtes Lernziel am Ende eines Moduls beherrschen sollen². Je höher die Einstufung eines Lernziels, desto höher ist auch das Anforderungsniveau an die Studierenden. Folglich spiegelt die hierarchische Struktur die Fähigkeit der Studierenden wider und zeigt, auf welcher höchstmöglichen Niveaustufe operiert werden kann (HRK, 2015). Die Dokumentenanalyse wurde auf Grundlage der in Tabelle 3 gelisteten Vorannahmen durchgeführt. Diese Vorannahmen wurden unter Berücksichtigung der Arbeitshilfe zur Formulierung von Lernergebnissen (Lernziele) der HRK (2015) in einem induktiv-deduktiven, iterativen Vorgehen im Rahmen der Erhebung der unterschiedlichen Studiendokumente erstellt.

² So wurde beispielsweise für ein sportökonomisches Modul (5 LP) mit zwei Lernzielen für beide Lernziele einzeln eine Wertigkeit anhand der sechs Taxonomiestufen ermittelt. Das Lernziel „Theorie und Empirie anwenden“ entspricht der Stufe 3 („Anwenden“) und wird demnach mit dem Faktor 3,0 bewertet. Das Lernziel „effiziente Entgeltstrukturen klassifizieren“ entspricht der Stufe 2 („Verstehen“) und wird demnach mit dem Faktor 2,0 bewertet. Für das Modul beträgt folglich das durchschnittliche Ausprägungsniveau 2,5.

Fehlende Verben, welche zur Formulierung der Lernziele Verwendung fanden, wurden in der Verbenliste ergänzt. Es erfolgte eine Unterteilung der Module in ihre ausgewiesenen Lernziele und Einordnung in die jeweilige Kompetenzstufe des Analyserasters. Wenn Lernziele mehrere Verben implizierten, wurde nur das Verb mit der höchsten Kompetenzstufe in die Berechnung einbezogen. Durch die Zuordnung der Lernziele in eine Stufe wurde die Quantifizierung qualitativer Daten ermöglicht (Döring & Bortz, 2016). Des Weiteren erhielt jedes Lernziel dieselbe Gewichtung, sodass im Anschluss der Durchschnittswert aller Lernziele ermittelt und das Kompetenzniveau eines jeden Moduls bestimmt werden konnte. In einigen Fällen mussten ergänzend Teillernziele berechnet werden. Diese Strategie kam dann zum Tragen, wenn Module in mehrere Lehrveranstaltungen gegliedert waren und keine übergeordneten Lernziele identifiziert werden konnten. Durch das deduktive Vorgehen konnten alle notwendigen Informationen zur systematischen Einordnung der Lernziele in eine Stufe erhoben werden. Eine Auswertung der erhobenen Daten erfolgte unter Berücksichtigung der Abschlussgrade sowie der verschiedenen Hochschultypen.

4 ERGEBNISSE

Grundsätzlich kann ein Sportmanagementabschluss an Universitäten, Fachhochschulen und Privaten Hochschulen erworben sowie auf den Niveaustufen Bachelor, Master bzw. Master of Business Administration (MBA) abgeschlossen werden. Der Studienbeginn erfolgt entweder zum Sommersemester (65,7%) oder Wintersemester (94,1%) als Vollzeit-, Duales-, oder Fernstudium. Eine sportliche Eignungsfeststellungsprüfung ist an knapp 14% der Hochschulen und nur für das Bachelorstudium abzulegen.

4.1 Fachspezifische Kompetenzbereiche

Sportmanagementstudiengänge beinhalten folgende, nach Schwerpunkten zusammengesetzte, fachspezifische Kompetenzbereiche: Wirtschaftswissenschaft, Sportökonomie, Abschlussarbeit, Sportwissenschaft, Praxis, Sonstiges (außerdisziplinäre Inhalte z. B. Forschungsmethoden, Fremdsprachen). Die Ausbildung in fachspezifischen Kompetenzbereichen unterscheidet sich geringfügig je nach Studienabschluss (vgl. Abb. 1).

Mit Blick auf die Untersuchungsergebnisse ist festzustellen, dass die Gewichtung der sechs Studieninhalte 1. Ordnung auf allen Abschlussebenen insgesamt ähnlich erfolgt. Insbesondere bestimmen die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, einschließlich des Sportbezugs (Wirtschaftswissenschaft, Sportökonomie), im Bachelor (51,83%), im Master (49,33%) und im MBA (68,73%) die inhaltliche Gestaltung. Die Schwerpunktsetzung ist demnach bei allen Studiengängen gleich und belegt die nach Thiel et al. (2009) beschriebenen sportmanagementspezifischen Ausbildungsinhalte. Als dritter nennenswerter Inhalt ist im Master (21,72%) und MBA (19,44%), im Vergleich zum Bachelor (6,66%), die Abschlussarbeit zu erwähnen. Im Hinblick darauf, dass es sich im Bereich Abschlussarbeit in den meisten Fällen um nur ein einziges Modul handelt, ist der Einfluss auf die Studienendnote besonders im Master und MBA sehr groß. Die Ursache dafür könnte in den Aspekten der Selbstständigkeit, Kooperationsfähigkeit, organisatorischen Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit liegen, welche durch das Anfertigen einer wissenschaftlichen Arbeit außerordentlich gefördert werden sollen.

Abb. 1: Fachspezifische Kompetenzbereiche der Sportmanagementstudiengänge

Fachkompetenzen der Studiengänge Sportmanagement und -ökonomie » in %

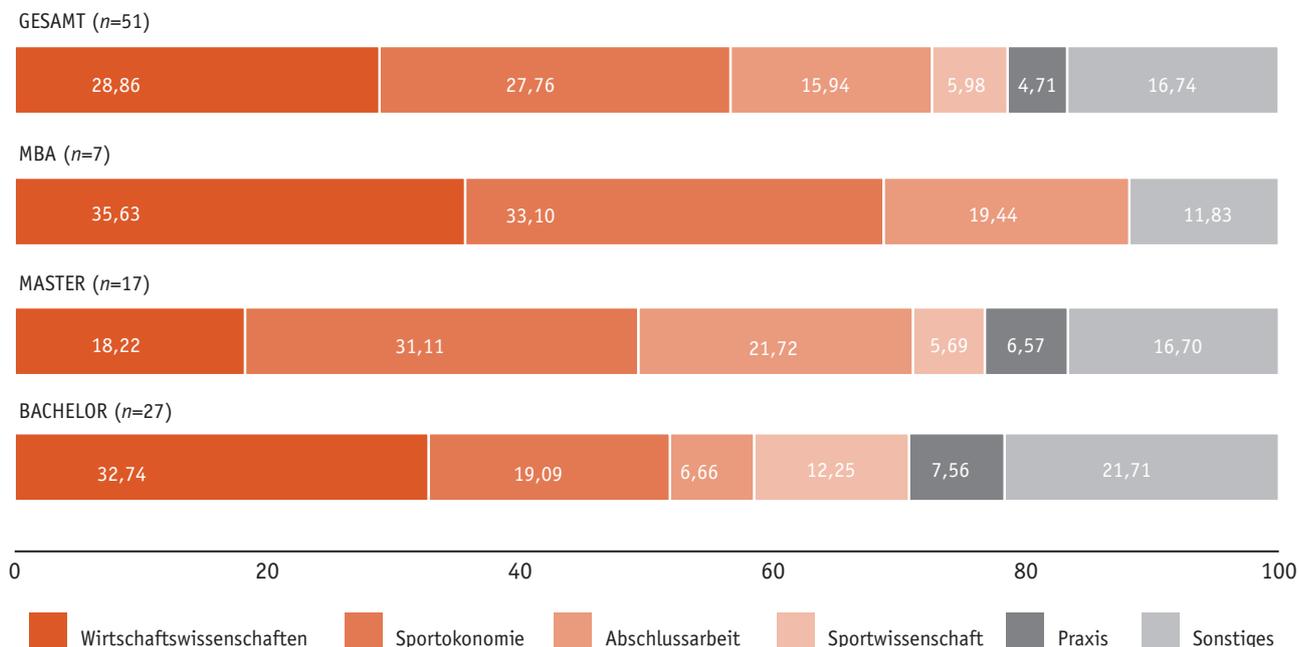


Abb. 2: Fachspezifische Kompetenzbereiche in den Sportmanagementstudiengängen differenziert nach Abschluss und Hochschule (n=51)

Fachspezifische Kompetenzbereiche der Sportmanagementstudiengänge nach Abschluss und Hochschule » in %

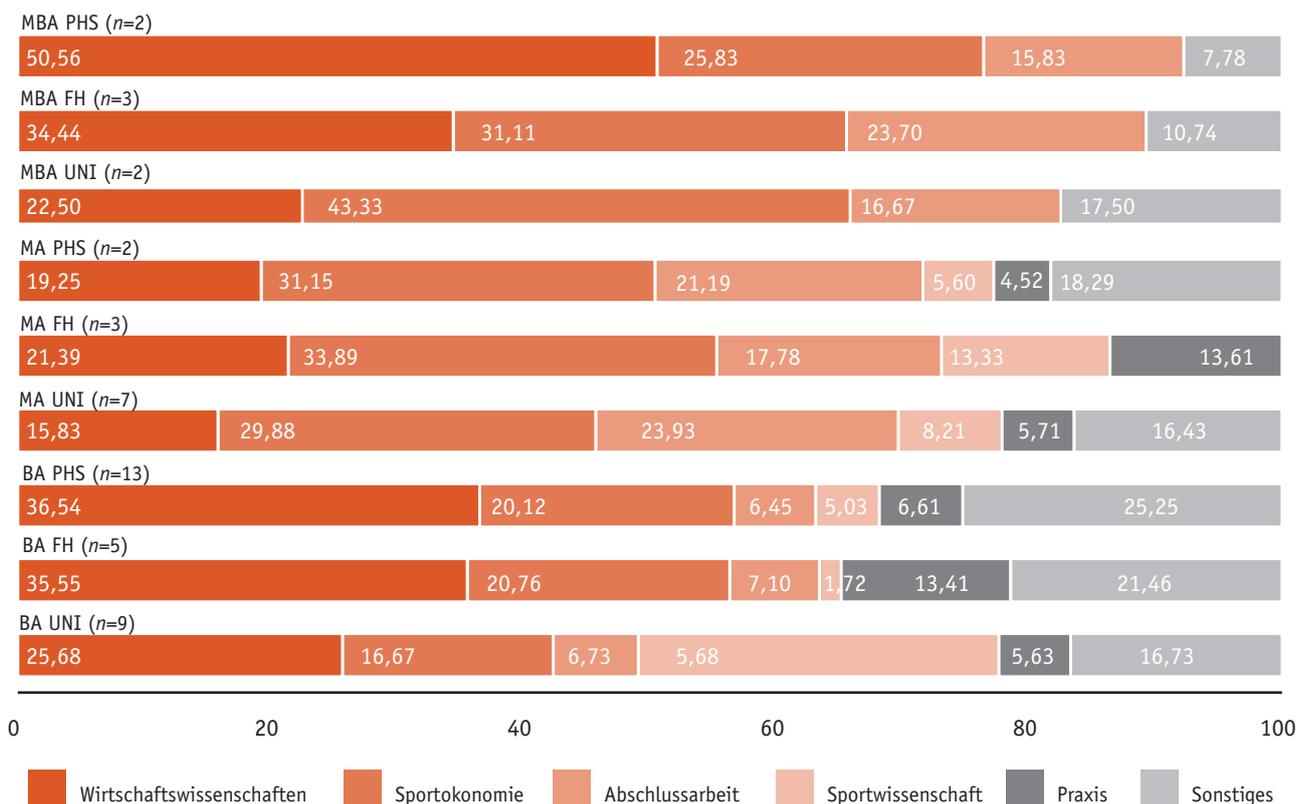
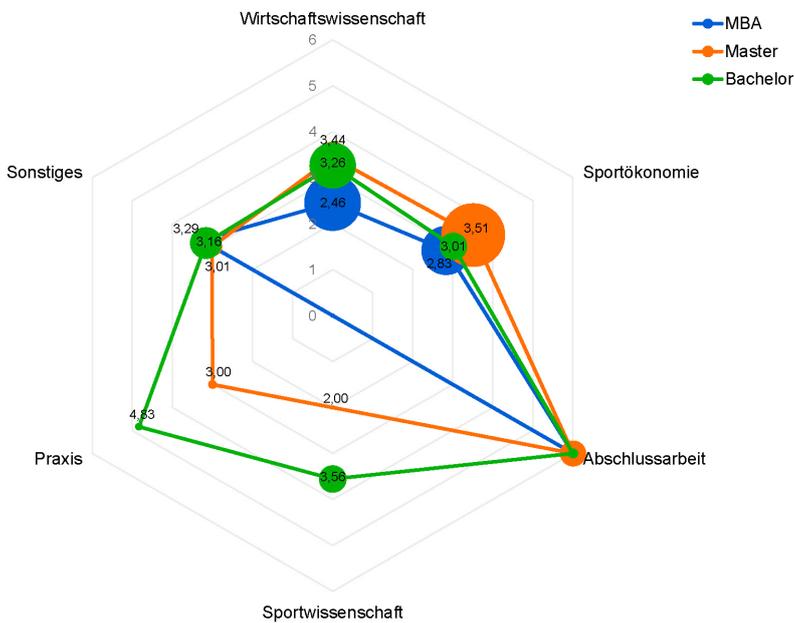


Abb. 3: Ausprägungsniveau und prozentualer Anteil der fachspezifischen Kompetenzbereiche in den Sportmanagementstudiengängen differenziert nach Abschluss



Weiterhin sind Master- oder MBA-Studiengänge für Personen angedacht, die zukünftig eine Führungsposition oder eine fortführende akademische Laufbahn anstreben (Universität Leipzig, 2015). Diese benötigen neben Kompetenzen der Selbstreflexion vor allem fachliche, konzeptionelle und kommunikative Fähigkeiten. Unabhängig von einer angestrebten Tätigkeit als Führungskraft, umfasst das Kompetenzprofil von Sportmanagerinnen und Sportmanagern generell Managementaufgaben, insbesondere der Kommunikation sowie Organisation und unterstreicht damit die Notwendigkeit der Förderung im Bachelor- sowie Masterstudium (Schütte, 2016; Parks et al., 2011).

Auf Ebene des Bachelors werden übergreifend alle sechs fachspezifischen Kompetenzbereiche ausgebildet (vgl. Abb. 2). Darüber hinaus sind Parallelen in der Gewichtung fachspezifischer Kompetenzbereiche, besonders zwischen den Privaten Hochschulen und Fachhochschulen, festzustellen. Die inhaltliche Ausrichtung auf Masterebene verläuft an allen Hochschulen weitestgehend übereinstimmend. Den größten Anteil übernehmen mit etwa 30% die sportökonomischen Inhalte. Als weitere Schwerpunkte kommen wirtschaftswissenschaftliche Inhalte, die Abschlussarbeit und die sonstigen Module hinzu. Bei einem MBA-Studium wird, unter Beachtung der verschiedenen Hochschultypen, deutlich, dass der Fokus an Privaten Hochschulen mit 50,56% auf wirtschaftswissenschaftlichen und an Universitäten mit 43,33% auf sportökonomischen Modulen liegt. Die Fachhochschulen wiederum priorisieren mit gleicher Anteiligkeit sportökonomische (31,11%) und wirtschaftswissenschaftliche (34,44%) Inhalte. Einen etwas geringeren Stellenwert besitzen die Abschlussarbeit (23,70%) und sonstige Module (10,74%).

Es kann konstatiert werden, dass die analysierten Bachelorstudiengänge den Forderungen eines Grundlagenstudiums gerecht werden und zu größeren Anteilen Module der Sportwissenschaft und sonstiger Fächer beinhalten. In Bezug auf die sportwissenschaftlichen Anteile trifft dies explizit für den universitären Bachelor und

Master zu. Die Fachhochschulen zeichnen sich hingegen in vergleichbaren Studiengängen durch einen höheren berufsorientierten Praxisanteil (z. B. Anzahl der ECTS für anwendungsbezogene Aufgaben) aus. Dies unterstreicht die Anwendungsorientierung der Fachhochschulen und die Wissenschaftsorientierung der Universitäten.

4.2 Ausprägungsniveau

Vertiefend werden nachstehend die fachspezifischen Kompetenzbereiche hinsichtlich ihres Ausprägungsniveaus vorgestellt. Dafür wurde jeweils ein konsekutiver Studiengang eines jeden Hochschultypus detailliert untersucht (vgl. 3.2). Die folgenden Ergebnisse liefern eine Orientierung für die jeweilige Hochschulart, ohne dabei einen Rückschluss auf verallgemeinerbare Aussagen zu treffen. Während das durchschnittliche Ausprägungsniveau der hierarchischen Struktur der Studiengänge Folge leistet (vgl. Tab. 4), zeigt sich im Detail, dass in allen Bereichen Abweichungen bezüglich des angestrebten Kompetenzniveaus bestehen und in Abhängigkeit vom Abschlussgrad keine Regelmäßigkeit festzustellen ist (vgl. Abb. 3).

Das Kompetenzniveau der ausgewählten Hochschulen ist in den Bereichen Sportwissenschaft und Praxis im Bachelor (3,56; 4,83) weitaus höher als im Master (2,00; 3,00) ausgeprägt. Im Gegensatz dazu wird im Master ein höheres Kompetenzniveau in den Fachbereichen Sportökonomie und Wirtschaftswissenschaft avisiert. Diese Differenz fällt jedoch vergleichsweise geringer aus. Im Master zeigt die Wirtschaftswissenschaft ein Kompetenzniveau von 3,46 auf und im Bachelor von 3,26. Ähnlich stellt sich dies in der Sportökonomie (Master: 3,53) heraus, da sich im Bachelor lediglich ein durchschnittliches Niveau von 2,99 und im MBA von 2,83 ergibt. Es wird deutlich, dass der MBA im Sportmanagement im Vergleich zum Bachelor und Master ein insgesamt geringeres durchschnittliches Ausprägungsniveau der fachspezifischen Kompetenzbereiche (BA 3,49; MBA 3,25; MA 3,80) aufweist. Dies trifft insbesondere auf

Tab. 4: Durchschnittliches Ausprägungsniveau der fachspezifischen Kompetenzbereiche nach Hochschultyp und Abschlussgrad

ABSCHLUSSGRAD	HOCHSCHULTYP	AUSPRÄGUNGSNIVEAU	DURCHSCHNITT
MBA	FH	3,22	3,25
	PHS	3,27	
Master	Universität	3,58	3,80
	FH	3,28	
	PHS	4,54	
Bachelor	Universität	3,27	3,49
	FH	3,44	
	private Hochschule	3,77	

die wirtschaftswissenschaftlichen (2,46) und sportökonomischen (2,83) Inhalte zu. Gemeinsam haben alle Abschlussgrade, dass die Abschlussarbeit immer der Kompetenzstufe sechs zugeordnet wird. Laut DQR (2014) ist der MBA dem Masterniveau gleichzusetzen. Demnach liegt es nahe, dass neben einem vergleichbaren inhaltlichen Aufbau auch ein äquivalentes Ausprägungsniveau dieser fachspezifischen Kompetenzbereiche zu erwarten ist. Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass die fachspezifischen Lernziele im MBA-Studium insgesamt mit einem deutlich geringeren durchschnittlichen Kompetenzniveau beschrieben werden, als dies im Masterstudium der Fall ist. Vor allem in den Bereichen Sportökonomie und Wirtschaftswissenschaft, die zu großen Anteilen den Inhalt des MBA bestimmen, sind starke Abweichungen zum universitären Master im Ausprägungsniveau festzustellen. Im untersuchten Masterstudiengang der Privaten Hochschule lässt sich gegenüber den übrigen Hochschulen diesbezüglich eine deutliche Differenz erkennen. Ein ähnlich stark abweichendes fachspezifisches Kompetenzniveau der Privaten Hochschule zeigt sich auch im Bachelor. Das avisierte fachspezifische Kompetenzniveau im Master ist an der Fachhochschule vergleichsweise geringer ausgeprägt und entspricht dem Kompetenzniveau des MBA an derselben Hochschule. Die untersuchte Fachhochschule liegt bei Bachelorstudiengängen zwischen der Universität und Privaten Hochschule, sodass zu hinterfragen wäre, ob das praktizierte Kleingruppenprinzip auch tatsächlich zu einem höheren Kompetenzniveau führt.

Insgesamt folgen nur die konsekutiven Studiengänge der Universität und der Privaten Hochschule mit Bachelor- und Masterabschluss der Logik eines aufeinander aufbauenden Stufensystems, wie es in den Qualifikationsrahmen (u. a. DQR, 2014) beschrieben wird. Auf Bachelorebene stehen der Wissenserwerb und das grundsätzliche Verstehen im Vordergrund. Entsprechend der kognitiven Taxonomie sollen Lernziele deshalb auf den Stufen eins bis drei formuliert werden (HRK, 2015). Diese Tatsache wird mit den vorliegenden Ergebnissen dieser Studie bestätigt. Allerdings steigert sich dieses Ausprägungsniveau der fachspezifischen Kompetenzbereiche in den

aufbauenden Master- und MBA-Studiengängen, wenn überhaupt, nur geringfügig. Der Logik der Formulierungsvorgaben folgend (Bachmann, 2011), wird demnach der Schwerpunkt nicht wie gefordert auf die Ebenen Gestalten, Analysieren und Beurteilen gelegt.

5 DISKUSSION UND AUSBLICK

Eines der zentralen Ziele der bisher größten europäischen Studienreform ist die Harmonisierung des Hochschulsystems. Hierzu wurden verschiedene Transparenzinstrumente geschaffen (Qualifikationsrahmen, Diploma Supplement, ECTS), um zum einen vergleichbare Studienstrukturen (Studiengänge und -abschlüsse) zu schaffen und zum anderen dem Arbeitsmarkt qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung zu stellen. Mit Blick auf die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung ist zu konstatieren, dass die mit Bologna intendierten Harmonisierungs- und Standardisierungsbestrebungen, bezogen auf die mit Sportmanagement denominierten Studiengänge, knapp 20 Jahre nach Beginn der Reform nur äußerst unzureichend umgesetzt wurden.

Einerseits lassen sich Defizite bei der Umsetzung der Bologna-Reform hinsichtlich der Konzeption von Studienunterlagen (insbesondere Modulhandbücher) ausmachen, da die Formulierungsgrundlagen der KMK (2017) offensichtlich keinen ausreichenden inhaltlichen Bezugspunkt liefern sowie die Formulierungshilfen der HRK (2015) mit den Taxonomiestufen und den beschreibenden Verben keine durchgehende Anwendung finden. Dadurch werden die Harmonisierungsbestrebungen der Bologna-Reform teilweise außer Kraft gesetzt. Dies zeigt sich auch in der unvollständig umgesetzten kompetenzorientierten Semantik der analysierten Studiendokumente, die sportmanagementrelevante Inhalte zwar umreißen, eine strukturierte Bezugnahme auf die von Roth (1971) definierten Kompetenzen jedoch vermissen lässt. Modulhandbücher verfehlen ihre Wirkung, wenn sie als zentrales Dokument zur Steuerung der

Lehr- und Lernaktivitäten keine ausreichende Konturierung aufweisen (Kerres & Schmidt, 2011).

Erst durch die Formulierung von nachvollziehbaren, inhaltslos stringenter Lernergebnissen werden die Erwartungen an einen Studiengang sowohl aus der Organisation Hochschule hinaus, als auch in diese hinein transparent. Daraus resultiert zwangsläufig eine bessere Leistungseinschätzung respektive eine Antizipation der zu erbringenden Studienleistungen und der zu erlangenden Kompetenzen. Eng damit verknüpft sind die durch den Hochschulqualifikationsrahmen (HQR) definierten Ausprägungsniveaus der Kompetenzprofile in den einzelnen, auf unterschiedliche Abschlüsse orientierten Studiengänge (Bachelor, Master, MBA). Die exemplarische Untersuchung der drei ausgewählten konsekutiven Studiengänge konnte die Anforderungen nach HRK (2015) nicht bestätigen. Durch diese Defizite schwächen die akademischen Bildungseinrichtungen ihre Position im Wettbewerb sowohl bezüglich der Profilgebung in der Lehre als auch den Mobilitätsanforderungen auf dem Bildungs- und Arbeitsmarkt gleichermaßen, da nur eine unvollständige Vergleichbarkeit und Anerkennung außerhalb der jeweiligen Einrichtung erworbener Kompetenzen gegeben ist.

Andererseits konnte die vorliegende Analyse zeigen, dass gemäß der Ergebnisse von Packheiser & Hovemann (2013) zwischen dem fachspezifischen Kompetenzerwerb in den analysierten Studiengängen und der aktuellen tätigkeitsspezifischen Arbeitsmarktanforderungen eine bedingte Passfähigkeit gegeben ist. Dies schlägt sich in den weit angelegten Inhalten nieder, die sich nach den Aufgaben von Sportmanagerinnen und Sportmanagern richten und damit eine breite Einsatzmöglichkeit gewährleisten (Horch et al., 2014; Horch, 2012). Die Ergebnisse bestätigen auch die Dominanz des wirtschaftswissenschaftlichen Kompetenzbereichs im Sportmanagement (Lussiere & Kimball, 2009). Die Arbeitsangebotsseite (Bildungsmarkt) entspricht in ihrer fachlichen Ausrichtung demnach der Arbeitsnachfrage (Produktmarkt). Um diesem Aspekt nachdrücklich Rechnung zu tragen sollten durch weitere Untersuchungen der beruflichen Anforderungen an zukünftige Sportmanagerinnen und Sportmanager aus Sicht der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber betrachtet werden. Zudem bedarf es den Erwerbsprozess überfachlicher Kompetenzen in Sportmanagementstudiengängen als Forschungsgegenstand zu thematisieren. Lehrformate, einschließlich deren didaktisches Konzept, sowie Prüfungsleistungen, könnten beispielsweise Rückschlüsse auf überfachliche Kompetenzen und deren Vermittlung geben (Paechter, Maier, Dorfer, Salmhofer & Sindler, 2007). Mittels qualitativer Methodik (u. a. Interviews mit Betroffenenamples) könnten weiterführende Erkenntnisse zu Sportmanagementstudiengängen generiert werden. Weiterhin wäre die Abweichung des fachspezifischen Kompetenzniveaus der Privaten Hochschule in Bachelorstudiengängen zu überprüfen, was eine hohe Relevanz in Bezug auf die Rechtfertigung erhöhter Studiengebühren haben kann.

Durch die vorliegende Analyse können Studiengangskonzepte weiterentwickelt und der nationale Bildungsmarkt im Sportmanagement attraktiver gemacht werden. Hierzu sollte in einem weiteren Schritt die vertiefende Untersuchung des fachspezifischen Ausprägungsniveaus der übrigen Studiengänge erfolgen. Neben einer Aufhebung der limitierten Samplingstrategie sind im Wesentlichen die deduktiv-induktive Kategorienbildung sowie die Einordnung der wissensbasierten Lernziele in das Analyseraster durch

Folgestudien zu bestätigen. Zudem gilt es zu berücksichtigen, dass die vorliegenden Ergebnisse zwar den durch Studiendokumente intendierten, jedoch nicht den tatsächlich stattfindenden fachspezifischen Kompetenzerwerb in Sportmanagementstudiengängen widerspiegeln. Durch fehlende Evidenzen, ist damit ein zentrales Forschungsdesiderat identifiziert: Die auf Lernziele bezogene Überprüfung der kompetenzorientierten Lehre in der Hochschule.

Des Weiteren verlangt der Arbeitsmarkt von Sportmanagementstudiengängen, dass sie den Erwerb überfachlicher Kompetenzen seitens der Studierenden fördern. Dies könnte in weiterführenden Untersuchungen überprüft werden. Diese Forderung wird auch in den Unterlagen der HRK (2015), KMK (2000, 2017) sowie im DQR (2014) deutlich formuliert.

LITERATURVERZEICHNIS

- Arnold, R. (2015). *Bildung nach Bologna! Die Anregungen der europäischen Hochschulreform*. Wiesbaden: Springer.
- Apitzsch, T. (2016). *Kompetenzprofile von Trainern und Sportmanagern im Leistungssport*. München: Herbert Utz.
- Bachmann, H. (2011). Formulierung von Lernergebnissen – learning outcomes. In H. Bachmann (Hrsg.), *Kompetenzorientierte Hochschullehre. Die Notwendigkeit von Kohärenz zwischen Lernzielen, Prüfungsformen und Lehr-Lern-Methoden* (S. 29-43). Bern: hep.
- Breuer, C., Wicker, P. & Orlowski, J. (2014). *Zum Wert des Sports - Eine ökonomische Betrachtung*. Heidelberg: Springer.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.
- Dowling, M., Edwards, J. & Washington, M. (2014). *Understanding the concept of professionalisation in sport management research*. Sport Management Review, 17, 520-529.
- DQR (2014). *Liste zugeordneter Qualifikationen. Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen* 1-61. Zugriff am 16. März 2017 unter https://www.dqr.de/media/content/Liste_der_zugeordneten_Qualifikationen_31_03_2014_bf.pdf
- Gehrig, R. (2016). *Sport studieren. Ein Überblick. Sparteignungstest, Anerkennung, Berufsfelder und Studienmöglichkeiten*. Nordstedt: BoD – Books on Demand.
- Haag, H. & Mess, F. (2010). *Einführung in das Studium der Sportwissenschaft. Berufsfeld-, Studienfach- und Wissenschaftsorientierung* (3., überarbeitete Aufl.). Schorndorf: Hofmann.
- Hatfield, B. D., Wrenn, J. P. & Bretting, M. M. (1987). *Comparison of Job Responsibilities of Intercollegiate Athletic Directors and Professional Sport General Managers*. Journal of Sport

- Management 1(2), 129-145.
- Heinemann, K. (2003). Ökonomie des Sports und Sportmanagement. In H. Haag & B. Strauß (Hrsg.), *Theoriefelder der Sportwissenschaft* (2., neu überarbeitete Aufl.) (S. 221-239). Schorndorf: Hofmann.
- Heyse, V. (2010). Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung. In V. Heyse, J. Erpenbeck & S. Ortmann (Hrsg.), *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente* (S. 55-166). Münster: Waxmann
- Horch, H.-D., Schubert, M. & Walzel S. (2014). *Besonderheiten der Sportbetriebslehre*. Heidelberg: Springer.
- Horch, H.-D. (2012). Der Arbeitsmarkt für Sportmanager. In G. Nuffer & A. Bühler (Hrsg.), *Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendung der modernen Sportökonomie* (S. 578-604). Berlin: Erich Schmidt.
- Horch, H.-D. & Schütte, N. (2003). *Kommunale Sportverwaltung: Analysen zur Verwaltungsreform und zum Berufsfeld*. (1 Aufl.). Köln: Institut für Sportökonomie und Sportmanagement.
- Horch, H.-D., Niessen, C., & Schütte, N. (1999). Berufsfeldanalyse Sportmanager in Vereinen und Verbänden. In H.-D. Horch, J. Heydel, & A. Sierau (Hrsg.), *Professionalisierung im Sportmanagement* (S. 102-113). Meyer & Meyer Sport.
- Hovemann, G., Kaiser, S. & Schütte, N. (2003). *Der Sporteventmanager : Ergebnisse einer Berufsfeldanalyse*. Düsseldorf: IST-Verlag.
- HRK (2015). *Lernergebnisse praktisch formulieren. Hochschulrektorenkonferenz. Projekt nexus. Übergänge gestalten, Studierfolg verbessern*, 2, 2-8. Zugriff am 03. April 2017 unter <http://bit.ly/2strCoN>
- Jung, E. (2010). *Kompetenzerwerb. Grundlagen, Didaktik, Überprüfbarkeit*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kerres, M. & Schmidt, A. (2011). *Zur Anatomie von Bologna-Studiengängen. Eine empirische Analyse von Modulhandbüchern*. Die Hochschule, 2, 173-191.
- KMK (2000). *Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen. Beschluss der Kultusministerkonferenz*, 1-8. Zugriff am 10. Mai 2017 unter <http://bit.ly/2o8Megz>
- KMK (2017). *Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse. Im Zusammenwirken von Hochschulrektorenkonferenz, Kultusministerkonferenz und Bundesministerium für Bildung und Forschung*, 2-6. Zugriff am 17. Januar 2018 unter <http://bit.ly/2IL5GcY>
- Krüger, A. & Dreyer, A. (2004.) *Sportmanagement. Eine themenbezogene Einführung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Lussiere, R. N. & Kimball, D. C. (2009). *Applied sport management skills* (2. Aufl.). United States: Human Kinetics.
- NASPE-NASSM (1993). *Standards for Curriculum and Voluntary Accreditation of Sport Management Education Programs*. Journal of Sport Management 7(2), 159-170.
- Packheiser, A. & Hovemann, G. (2013). *Rekrutierung von Sportmanagern – eine quantitative Analyse der Anforderungsprofile in Stellenausschreibungen*. Sport und Gesellschaft – Sport and Society, 10 (3), 240-259.
- Paechter, M., Maier, B., Dorfer, A., Salmhofer, G. & Sindler, A. (2007). Kompetenzen als Qualitätskriterien für universitäre Lehre: Das Grazer Evaluationsmodell des Kompetenzerwerbs (GEKo). In: Kluge, A. & Schüler, K. (Hg.): *Die Qualität akademischer Lehre*, Innsbruck, Wien, Bozen: Studienverlag.
- Parkhouse, B. L. & Ulrich, D. O. (1979). *Sport Management as a Potential Cross-Discipline: A Paradigm for Theoretical development, Scientific inquiry, and Professional Application*. Quest 31(2), 264-276.
- Parks, J. B., Quarteman, J. & Thibault, L. (2011). Managing sport in the 21th century. In P. M. Pedersen, J. B. Parks, J. Quartman & L. Thibault (Hrsg.), *Contemporary Sport Management* (4. Aufl.) (S. 4-27). United States: Human Kinetics.
- Roth, H. (1971). *Pädagogische Anthropologie. Entwicklung und Erziehung. Grundlagen einer Entwicklungspädagogik*. Hannover: Hermann Schroedel.
- Schütte, N. (2016). *Grundwissen Sportmanagement*. Konstanz & München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Thiel, A., Breuer, C. & Mayer, J. (2009). Sportmanagement – Begriff und Gegenstand. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (2. erw. Aufl.) (S. 8-22). Schorndorf: Hofmann.
- Wallrodt, S. & Thieme, L. (2017). Sportökonomische Studiengänge in Deutschland: Wettbewerb oder Angleichung im organisatorischen Feld. In T. Pawlowski & M. Fahrner (Hrsg.), *Arbeitsmarkt und Sport – eine ökonomische Betrachtung* (S. 153-173). Schorndorf: Hofmann.
- Wallrodt, S. & Thieme, L. (2016). *Übersicht Sportökonomische Studiengänge*. Zugriff am 30. Mai 2017 unter <https://www.hs-koblenz.de/profilepages/wallrodt/downloads/>