

## **Susann Ermes**

(3. Preisträgerin Referate Studierende)

# Anforderungsprofile in Managementbereichen des deutschen Basketballs <sup>1</sup>

## **Summary**

This study analyses the relevance of emotional and social competencies in job profiles of management areas from the professional German basketball. The empirical survey is based on a quantitative method in terms of a standardised questionnaire. The competency cluster has been adjusted to the specific needs of the team sport branch. The study refers to the model of Boyatzis (2008). The results reveal that managers in the professional German basketball weight social and emotional competencies significantly higher than subject competencies.

## **Zusammenfassung**

In der vorliegenden Studie wurde die Relevanz emotionaler und sozialer Kompetenzen in Anforderungsprofilen von Managementbereichen des deutschen Damen- und Herrenbasketballs der 1. und 2. Liga untersucht. Die empirische Erhebung stützt sich auf eine quantitative Forschungsmethode in Form der standardisierten Befragung. Der Fragebogen zur Erfassung der Kompetenzpräferenzen basiert auf einem bereichsspezifisch angepassten Kompetenzcluster. Die Untersuchung bezieht sich auf das Model von Boyatzis (2008). Die

---

<sup>1</sup> Betreuer der Arbeit ist Herr Alexander Packheiser, Fachgebiet Sportmanagement, Institut für Sportpsychologie und Sportpädagogik, Sportwissenschaftliche Fakultät, Universität Leipzig.

Ergebnisse der Studie verdeutlichen eine signifikant höhere Gewichtung der emotionalen und sozialen Kompetenzen gegenüber fachlichen Kompetenzen in Managementbereichen des deutschen Basketballs.

**Schlagnvorte:** emotionale und soziale Kompetenzen, Personalauswahl, Anforderungsprofile

## 1. Problemstellung und Zielsetzung

Das Anforderungsprofil stellt eine eminente Voraussetzung zur Rekrutierung von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern für eine vakante Stelle dar. Es vereinheitlicht die Vorstellungen der Entscheidungsträger vom künftigen Stelleninhaber und dient gleichermaßen als eine Informationsbasis für den Bewerber (Weuster, 2011). Die stark ausschließende Kultur des Sports infolge einer überwiegend internen Stellenbesetzung zieht einen Mangel an klar definierten Anforderungsprofilen mit sich (Lohmar, 2008). In der Praxis werden soziale und emotionale Kompetenzen in vorhandenen Anforderungsprofilen nur unzureichend berücksichtigt. Dabei stellt das Erkennen von Kompetenzen eine handlungsleitende Herausforderung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar. Bei der Auswahl von Mitarbeitern im Sport kommt es neben den Fachkompetenzen auf langjährige Erfahrungen und Zugehörigkeiten zur Organisation an. Der hohe Stellenwert von sozialen und emotionalen Kompetenzen scheint daher evident. Die vorliegende Studie stellt das Konzept kompetenzbasierter Humanressourcen im Rahmen des betrieblichen Personalmanagements im Bereich des organisierten Sports in den Fokus. Es wurde der Frage nachgegangen, welche Bedeutung emotionalen und sozialen Kompetenzen im Personalauswahlprozess und insbesondere in Anforderungsprofilen von Managementbereichen des deutschen Basketballs zugeschrieben wird. Ziel der Studie war es, Kompetenzpräferenzen der verschiedenen Managementbereiche zu erfassen, um Personalauswahlprozesse zukünftig zu optimieren.

## 2. Aktueller Forschungsstand

Über das Konzept der Kompetenzen im organisierten Sport herrscht eine breite und internationale Diskussion. Eine Vielzahl von Studien rückt allgemeine Kompetenzmodelle, Qualifikationsanforderungen und Tätigkeitsfelder von Sportmanagern in den Fokus. Sowohl in der nationalen als auch internationalen Literatur findet sich diesbezüglich eine Vielzahl von Forschungsarbeiten (Horch, Niessen und Schütte, 2003; Horch, 2008; Lohmar, 2008). Die vorliegende Arbeit knüpft an die Ausführungen von Balduck et al. (2009) und Apitzsch (2012) an, die sich bereits wesentlich spezifischer mit dem Konzept der Kompetenzen im organisierten Sport beschäftigt haben. Balduck et al. (2009)

befassen sich mit der Identifikation von Kompetenzen ehrenamtlicher Vorstandsmitglieder in Sportvereinen aus verschiedenen Sportarten. Apitzsch (2012) beschäftigt sich mit der Erstellung von Kompetenzprofilen von Trainern und Sportmanagern im Leistungssport via Experteninterviews. Eine Untersuchung zu Anforderungsprofilen und entsprechenden Kompetenzausprägungen in Managementbereichen des deutschen Basketballs der 1. und 2. Liga des deutschen Damen- und Herrenbasketballs liegt gegenwärtig nicht vor.

### **3. Theoretischer Hintergrund**

Die Ausführungen der vorliegenden Studie basieren auf dem Modell von Boyatzis (2008). Historisch gesehen baut es auf den Untersuchungen des Verhaltenspsychologen McClelland (1973) auf. Er widmete sich der Frage, inwieweit Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen wertvolle Hinweise zur Bestimmung der Leistungsfähigkeit von Individuen liefern können. Boyatzis greift diesen Gedanken auf und vereint in seinem Modell das Konstrukt der Kompetenzen und das der Leistung. Nach ihm wird eine effektive Arbeitsleistung durch den Schnittbereich der Faktoren Berufsanforderungen, organisationales Umfeld sowie das Individuum und dessen persönlichen Dispositionen (u. a. Kompetenzen) maßgeblich determiniert. Die Kompetenzdimensionen umfassen die emotionalen, sozialen und kognitiven Kompetenzen.

Für die Belange der vorliegenden Studie wurde das Kompetenzcluster erweitert und angepasst. In der Mehrzahl der Forschungsarbeiten findet sich die Einteilung in Fach-, Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenzen wieder. Diese vier Kompetenztypen wurden um zwei weitere ergänzt: Die emotionalen und unternehmerischen Kompetenzen. Dabei basiert die grundlegende Systematisierung auf den Ausführungen von Vormann (2008). Im Rahmen seiner Arbeit untersuchte er Einflussfaktoren auf die Entscheidungsfindung bei der Personalauswahl in jungen IT-Unternehmen. Die Ausprägungen der sozialen und emotionalen Kompetenzen wurden nach Olszewski (2012) übernommen. Ferner wurde ein Sportbezug durch die Ausprägungen nach Balduck et al. (2009) geschaffen.

### **4. Forschungsansatz**

Der Arbeit liegt folgende übergeordnete wissenschaftliche Fragestellung zu Grunde: *Nehmen soziale und emotionale Kompetenzen im Personalrekrutierungsprozess und insbesondere in Anforderungsprofilen von Managementbereichen des deutschen Basketballs der 1. und 2. Liga einen höheren Stellenwert ein als Fachkompetenzen?* Um verallgemeinerbare Aussagen über die Grundgesamtheit der Untersuchung treffen zu können, wurden Hypothesen

formuliert, die anhand der deskriptiven und analytischen Statistik überprüft wurden.

**Hypothese 1:** Soziale Kompetenzen nehmen in Anforderungsprofilen von Managementbereichen des deutschen Basketballs einen höheren Stellenwert ein als Fachkompetenzen.

Der „Kompetenz im Umgang mit Menschen“ (Kauffeld, 2006) wird in der gegenwärtigen Wettbewerbsrealität große Bedeutung zugeschrieben. Ob die sozialen Kompetenzen in Personalauswahlprozessen von Managementbereichen des professionellen Basketballs eine übergeordnete Stellung einnehmen, ist Gegenstand der Untersuchung.

**Hypothese 2:** Emotionale Kompetenzen nehmen in Anforderungsprofilen von Managementbereichen des deutschen Basketballs einen höheren Stellenwert ein als Fachkompetenzen.

Kauffeld (2006) führt aus:

„Basiskompetenzen im Umgang mit emotionalen Prozessen werden als erforderlich für die Bewältigung von intellektuellen Aufgaben als auch für die erfolgreiche Bewältigung des sozialen Miteinanders gesehen“.

Im Hinblick auf die Besonderheiten des Sports soll festgestellt werden, ob das vielfach diskutierte Konstrukt der emotionalen Kompetenzen auch im organisierten Sport Einzug hält.

## 5. Untersuchungsmethodik

Die empirische Erhebung stützt sich auf eine quantitative Forschungsmethode in Form der standardisierten schriftlichen Befragung. Die Grundgesamtheit (N) umfasst alle hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter auf Managementebenen der 92 Vereine der 1. und 2. Liga im deutschen Damen- und Herrenbasketball. Managementbereiche umfassen dabei weisungsbefugte Handlungsträger, die auf unterschiedlichen Ebenen der Führungshierarchie und in divergierenden Funktionsbereichen leitende Aufgaben wahrnehmen. Durch Kumulierung der Stellen der 92 Vereine zu sechs Funktionsbereichen auf Managementebene erfolgt eine Eingrenzung der Stichprobe. Die Funktionsbereiche gliedern sich in die Bereiche Geschäftsführung, Finanzen, Marketing/Vertrieb, Verwaltung/Organisation, Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit sowie den sportlichen Bereich. Die Stichprobe umfasst fiktiv  $n = 552$  Probanden, die sich aus dem Produkt der 92 Vereine mit jeweils einem Verantwortlichen aus den sechs Funktionsbereichen ergeben.

## 6. Hauptergebnisse

An der Befragung haben insgesamt 82 Personen teilgenommen. Davon konnten 69 vollständige Fragebögen für die Auswertung herangezogen werden. Die Untersuchungseinheit setzt sich aus acht Frauen und 61 Männern zusammen, die zwischen 21 und 63 Jahre alt waren ( $M = 36,91$ ;  $SD = 10,07$ ). Die höchsten Rücklaufquoten konnten in den Bereichen Marketing/Vertrieb und Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit mit jeweils 18 Probanden und bezüglich der Ligen für die 1. Liga der Herren (BBL) mit 26 Probanden erzielt werden.

Die Ergebnisse verdeutlichen den Bedeutungszuwachs des Konzepts der Kompetenzen in der Personalauswahl des organisierten Sports. Der hohe Anteil an Kapitalgesellschaften und die damit einhergehenden veränderten Rahmenbedingungen sowie die Dominanz der internen und informellen Rekrutierung konnten ebenso wie die Wichtigkeit der emotionalen und sozialen Kompetenzen gegenüber fachlichen Kompetenzen bestätigt werden.

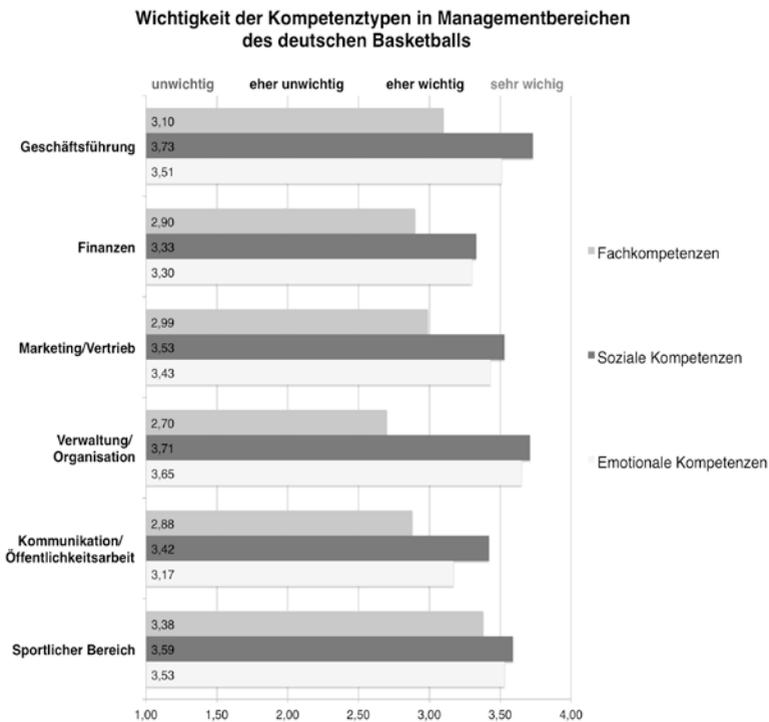


Abb. 2. Wichtigkeit der Kompetenztypen in Managementbereichen des deutschen Basketballs. Eigene Darstellung

Die Unterschiede in der Gewichtung ließen sich deskriptiv (Abbildung 1) als auch analytisch nachweisen. Zur Überprüfung der Hypothesen I und II kam die einfaktorielles ANOVA zur Anwendung. Untersucht wurde die Hypothese, dass alle Gruppenmittelwerte der Kompetenztypen in der Grundgesamtheit identisch seien. Dabei konnte mit einem hoch signifikanten Ergebnis ( $p \leq 0,001$ ) die Hypothese abgelehnt werden. Es besteht bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0,05$  ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppenmittelwerten (soziale Kompetenzen und Fachkompetenzen sowie emotionale Kompetenzen und Fachkompetenzen) in der Grundgesamtheit. Demnach gewichten Mitarbeiter aus Managementbereichen des deutschen Basketballs die sozialen und emotionalen Kompetenzen signifikant höher als Fachkompetenzen. Ferner wird deskriptiv eine insgesamt höhere Gewichtung der sozialen Kompetenzen deutlich.

## **7. Diskussion**

Es wird angenommen, dass im Hinblick auf die anhaltenden Wandlungsprozesse und den daraus resultierenden gestiegenen Anforderungen die emotionalen und sozialen Kompetenzen weiterhin einen Bedeutungszuwachs erfahren werden (Gonschorrek, 2002). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie entsprechen den zuvor genannter Arbeiten von Horch, Niessen und Schütte (2003), Balduck et al. (2009) sowie Apitzsch (2012). Horch et al. (2003) bestätigen die auf Selektion und Sozialisation beruhende Rekrutierungspraxis im organisierten Sport sowie deren informellen Charakter. Ebenfalls konstatieren sie eine sich wandelnde Sportlandschaft und daraus resultierend die steigenden Anforderungen an Sportmanager. Damit einhergehend zeigt sich die besondere Relevanz der Ausprägungen der sozialen Kompetenz. Sie fordern in Aus- und Weiterbildungsprozessen eine stärkere Berücksichtigung von sozialen Kompetenzen neben den fachlichen Kompetenzen. Balduck et al. (2009) verdeutlichen in ihren Ergebnissen, dass vor allem besondere Ausprägungen der kognitiven, emotionalen und sozialen Kompetenzen herausragende Leistungen von Vorstandsmitgliedern in Vereinen bedingen. Mit diesen Folgerungen gehen auch die Ausführungen von Apitzsch (2012) einher. Seine Konklusionen zeigen, dass Fachkompetenzen eine grundsätzlich notwendige Kompetenz darstellen, Topleister sich jedoch zudem durch personale und vor allem soziale Kompetenzen hervorheben. Das Resultat der vorliegenden Erhebung kongruiert mit den Ausführungen bereits vorliegender Arbeiten zum Konstrukt der Kompetenzen im organisierten Sport.

## Literatur

Apitzsch, T. (2012). *Kompetenzprofile von Trainern und Sportmanagern im Leistungssport*. Köln: Deutsche Sporthochschule Köln, Institut für Kognition und Sportspielforschung.

Balduck, A.-L., Van Rossem, A. & Buelens, M. (2009). Identifying Competencies of Volunteer Board Members of Community Sports Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39 (2), 213-235.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27 (1), 5-12.

Gonschorrek, U. (2002). *Emotionales Management. Erfolgsfaktoren sozial kompetenter Führung*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Horch, H.-D. (2008). Der Arbeitsmarkt für Sportmanager. In: G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), *Management und Marketing im Sport* (S. 507-532). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Horch, H.-D., Niessen, C. & Schütte, N. (2003). *Sportmanager in Verbänden und Vereinen*. Köln: SPORT und BUCH Strauß.

Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten und entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Lohmar, O. (2008). *Personalmanagement im Profisport. Maßnahmen, Prozesse und Best-Practice-Beispiele deutscher Proficlubs*. Saarbrücken: VDM Verlag.

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for „Intelligence“. *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.

Olszewski, C. (2012). *Anforderungs- und Kompetenzprofile von Sportmanagern im professionellen Fußballsport*. Leipzig: Universität Leipzig, Institut für Sportpsychologie und Sportpädagogik.

Vormann, C. C. (2008). *Decision making in personnel selection: A policy-capturing analysis in emerging German IT-firms*. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Weuster, A. (2011). *Personalauswahl I. Internationale Forschungsergebnisse zu Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl, Vorstellungsgespräch und Referenzen* (3. akt. u. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

## Verfasserin

**Ermes, Susann**, Institut für Sportpsychologie und Sportpädagogik, Fachgebiet Sportmanagement, Sportwissenschaftliche Fakultät, Universität Leipzig