

OSTFALIA - Hochschule für angewandte Wissenschaften

Karl-Scharfenberg-Fakultät Salzgitter
Verkehr - Sport - Tourismus - Medien

Abschlussarbeit zur Erlangung des Grades

Master of Arts

im Studiengang Führung in Dienstleistungsunternehmen

DER MONEYBALL-ANSATZ IM SPORTMANAGEMENT

PERSONALAUSWAHL IM UNTERNEHMERISCHEN BEREICH DEUTSCHER PROFI-SPORTVEREINE



Eingereicht von:
Marcus Grosche
B. A. Sportmanagement

Matr.-Nr. 70 27 09 43

Erster Prüfer:
Prof. Dr. Ronald Wadsack

Zweite Prüferin:
Dipl.-Des., Dipl.-Kffr. Gabriele Wach

Eingereicht am:
09.01.2015

**“People [...] operate with beliefs and biases.
To the extent you can eliminate both and replace them with data,
you gain a clear advantage.”**

HENRY, u. a. Besitzer der MLB-Franchise Boston Red Sox, in: LEWIS 2004, S. 90 f.

Hinweise zur Masterarbeit:

*Aus Gründen der Vereinfachung wird in dieser Masterarbeit ausschließlich die **männliche Form** verwendet. Personen jeglichen Geschlechts sind darin gleichermaßen eingeschlossen.*

*Aus Gründen der Vereinfachung wird in dieser Masterarbeit ausschließlich die Bezeichnung **Profi-Sportverein** verwendet. Eingetragene Vereine und ausgegliederte Kapitalgesellschaften, die die Spiellizenz für eine der sechs deutschen Profi-Sportligen halten, sind darin gleichermaßen eingeschlossen.*

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abstract	X
1 Einleitung.....	1
1.1 Thematische Herleitung	1
1.2 Einordnung des Themas in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre und der Sportökonomie	3
1.3 Ziel der Masterarbeit	4
1.4 Aufbau der Masterarbeit.....	5
2 Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game.....	7
2.1 Nach einer wahren Begebenheit: Die Moneyball-Jahre	7
2.2 Bill James und sabermetrics	8
2.3 Der Moneyball-Ansatz abseits des Baseballs und des Sports	10
2.4 Zusammenfassung.....	12
3 Die Ökonomie deutscher Profi-Sportvereine.....	13
3.1 Fortschreitende Professionalisierung	13
3.2 Fortschreitende Kommerzialisierung	14
3.3 Unternehmerisches Handeln	14
3.4 Zusammenfassung.....	16
4 Das Individuum.....	17
4.1 Diversity und Diversity-Dimensionen.....	17
4.2 Personalauswahl im beruflichen Kontext	22
4.2.1 Ansätze der Eignungsdiagnostik.....	25
4.2.2 Multiple Verfahren der Eignungsdiagnostik	26
4.2.3 Validität eignungsdiagnostischer Verfahren.....	28
4.3 Zusammenfassung	30
4.4 Eignungskriterien und -merkmale im Kontext der Masterarbeit	31
4.4.1 Persönlichkeitseigenschaften.....	33
4.4.2 Fähigkeiten.....	36
4.4.3 Werte.....	38
4.4.4 Bedürfnisse	39
4.4.5 Qualifizierungen	41
4.4.6 Erfahrungen.....	44

	Seite
5 Das Individuum im Team.....	46
5.1 Diversity Management.....	46
5.2 Das Team im beruflichen Kontext	48
5.2.1 Abgrenzung der Gruppe vom Team	49
5.2.2 Teamarbeit und Teamlernen.....	50
5.3 Zusammenfassung.....	51
5.4 Teamkriterien und -merkmale im Kontext der Masterarbeit	53
5.4.1 Teamgröße.....	53
5.4.2 Teamzusammensetzung.....	55
6 Methodischer Ansatz und Ergebnisse.....	59
6.1 Methodisches Vorgehen	59
6.2 Güte des methodischen Vorgehens.....	60
6.3 Aufbau des Fragebogens.....	62
6.4 Datenauswertung	63
6.5 Ergebnisse der empirischen Erhebung.....	63
7 Personalauswahl im unternehmerischen Bereich deutscher Profi-Sportvereine.....	72
7.1 Das Bewertungstool.....	72
7.1.1 Die Nutzwertanalyse	73
7.1.2 Aufbau der doPa-Matrix	73
7.1.3 Funktionen der doPa-Matrix.....	74
7.2 Das Auswahlverfahren.....	80
7.2.1 Gängige Beurteilungsfehler.....	81
7.2.2 Das doPa-Verfahren	81
7.2.3 Kritische Auseinandersetzung mit dem beschriebenen Verfahren	85
8 Fazit und Zukunftsprognose.....	87
9 Kritische Auseinandersetzung und Empfehlungen	89
Literaturverzeichnis	91
Eidesstattliche Erklärung.....	107
Anlagenverzeichnis	108

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Aufwandsverteilung der Profi-Sportligen in der Saison 2010/11	2
Abbildung 2: Zentrale Aufgabenbereiche der Personalwirtschaft	3
Abbildung 3: Aufbau der Masterarbeit.....	5
Abbildung 4: Die vier Diversity-Dimensionen	20
Abbildung 5: Die drei Ansätze der Eignungsdiagnostik	25
Abbildung 6: Die multiplen Verfahren der Eignungsdiagnostik	26
Abbildung 7: Die Multiperspektivität in der Eignungsdiagnostik.....	27
Abbildung 8: Durchschnittliche Validität eignungsdiagnostischer Verfahren	29
Abbildung 9: Das Individuum.....	32
Abbildung 10: Das Individuum im Team	52
Abbildung 11: Gefahr von Denk- und Vorgehensfehlern in Abhängigkeit von der Anzahl der Teammitglieder.....	54
Abbildung 12: Optimalwerte Ausprägung (Beispiel: 1. Basketball Bundesliga).....	74
Abbildung 13: Optimalwerte Abweichung (Beispiel: 1. Basketball Bundesliga).....	74
Abbildung 14: Individuenbewertung: Ausprägung und Abweichung (Auszug)	75
Abbildung 15: Die doPa-Matrix.....	76
Abbildung 16: Die doPa-Matrix (Teamzusammensetzung)	77
Abbildung 17: Die doPa-Matrix (Individuenpool).....	78
Abbildung 18: Die doPa-Matrix (Ratingzahlen)	78
Abbildung 19: Multimethodalität des Auswahlverfahrens	82
Abbildung 20: Multiperspektivität des Auswahlverfahrens	83
Abbildung 21: Die Recruiting-Pipeline des doPa-Verfahrens.....	83
Abbildung 22: Berechnung Ausprägung und Abweichung des Individuums	84

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Umsätze der deutschen Profi-Sportligen 2009/10-2012/13	14
Tabelle 2: Korrelationszusammenhänge aus unterschiedlichen Lebensbereichen (Auswahl).....	29
Tabelle 3: Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit – Die Kurzform.....	35
Tabelle 4: Die Fähigkeiten eines Individuums.....	37
Tabelle 5: Die sieben Werte moderner Führung.....	38
Tabelle 6: Die sieben Bedürfnisse eines Individuums für den Beruf.....	40
Tabelle 7: Qualifikationsfaktoren bezahlter Sportmanager	42
Tabelle 8: Qualifizierungsbereiche im Sportmanagement deutscher Hochschulen	43
Tabelle 9: Erfahrungsbereiche im Sportmanagement.....	45
Tabelle 10: Direktmailing Verteilung	60
Tabelle 11: Aufbau Online-Fragebogen	62
Tabelle 12: Ergebnis Persönlichkeitseigenschaften.....	64
Tabelle 13: Ergebnis Fähigkeiten.....	65
Tabelle 14: Ergebnis Werte.....	66
Tabelle 15: Ergebnis Bedürfnisse	66
Tabelle 16: Ergebnis Qualifizierungen	67
Tabelle 17: Ergebnis Erfahrungen	68
Tabelle 18: Ergebnis Bedarf hauptamtlicher Mitarbeiter pro Sportart und -liga.....	69
Tabelle 19: Die Top-12- und Bottom-3-Prädiktoren	70
Tabelle 20: Ergebnis Kriterien/Vielfalts-Dimensionen (Fragen 6-11).....	71
Tabelle 21: Ergebnis Kriterien/Vielfalts-Dimensionen (Frage 5)	71
Tabelle 22: Ermittlung Selbst- und Fremdeinschätzungswerte des Individuums	84

Abkürzungsverzeichnis

AA	Anforderungsanalyse
Abb.	Abbildung
Abw.	Abweichung
AG	Aktiengesellschaft
AGG	Allgemeines Gleichstellungsgesetz
AHL	American Hockey League
Aus.	Ausprägung
AT&T	American Telephone and Telegraph (Company)
A's	Athletics
B	Bedürfnisse
BBL	Basketball Bundesliga
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIP	Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
B. A.	Bachelor of Arts
B. Sc.	Bachelor of Science
ca.	circa
DEL	Deutsche Eishockeyliga
DIN	Deutsches Institut für Normung
doPa	datenbasierte, objektivierte Personalauswahl
d. h.	das heißt
E	Erfahrungen
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
e. o.	empirisches Optimum
e. V.	eingetragener Verein
F	Fähigkeiten
FC	Fußball Club
FE	Fremdeinschätzung
FKK	Fragebogen zu Kompetenz- und Kontrollüberzeugungen
f.	fortfolgend

ff.	fortfolgende
geb.	geboren
ggf.	gegebenenfalls
GM	General Manager (Geschäftsführer)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
GPOP	Golden Profiler of Personality
HBL	Handball Bundesliga
HGB	Handelsgesetzbuch
IBM	International Business Machines (Corporation)
inkl.	inklusive
ISK	Inventar sozialer Kompetenzen
IP	Internetprotokoll
IQ	Intelligenz Quotient
IT	Informationstechnik
JPP	Jungian Personality Profile
KSA	Knowledge, Skills, Abilities
KSAO	Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics
MBTI	Meyers-Briggs-Type-Indicator
Mio.	Millionen
MLB	Major League Baseball
Mrd.	Milliarden
MRT	Magnetresonanztomographie
n	Stichprobengröße
NBA	National Basketball Association
NHL	National Hockey League
OBP	On-Base Percentage
o. ä.	oder ähnliches
o. J.	ohne Jahresangabe
o. S.	ohne Seitenangabe
o. V.	ohne Verfasserangabe
P	Persönlichkeitseigenschaften
PA	Prädiktorenanzahl
PC	Personal Computer
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
Präd.	Prädiktor
PSPP	<i>keine Bedeutung</i> ; öffentlich kostenfrei zugängliches Statistikauswertungsprogramm, Umkehrung der Buchstabenfolge des Lizenzproduktes SPSS
Q	Qualifizierungen
RB	RasenBallsport

s	Standardabweichung
SABR	Society for American Baseball Research
SE	Selbsteinschätzung
SLG	Slugging Percentage
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
S.	Seite
Tab.	Tabelle
TG	Teamgröße
URL	Uniform Resource Locator
US	United States (Kurzform von: USA)
USA	United States of America
usw.	und so weiter
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
W	Werte
z. B.	zum Beispiel

Abstract

Keywords der Masterarbeit (alphabetisch sortiert)

Anforderungen / Beane, Billy / Bedürfnisse / datenbasiert / Diversity / Diversity-Dimensionen / Diversity-Management / doPa-Matrix / doPa-Verfahren / Eigenschaften / Eignungsdiagnostik / Erfahrungen / Ergebnisse / Fähigkeiten / Gruppe / hauptamtlich Beschäftigte / James, Bill / Kennzahlen / Kennzahlensystem / Kommerzialisierung / Moneyball-Ansatz / Multimethodalität / Multiperspektivität / objektiv / Persönlichkeit / Personalauswahl / Professionalisierung / Profi-Sportvereine / Qualifizierungen / Team / Teamarbeit / Teamgröße / Teamzusammensetzung / unternehmerischer Bereich / Verhalten / Werte

Fragestellung

Als Gedankenanstoß diente die wahre Begebenheit um Billy Beane, den Oakland Athletics und den sogenannten *Moneyball-Ansatz* aus den USA. Dieser bewertet die Leistung von Baseball-Spielern objektiv und datenorientiert.

Den ersten Berührungspunkt mit der Geschichte hatte der Autor der vorliegenden Masterarbeit 2009 während eines privaten Kanada-Urlaubs. In diesem wurde das Buch „Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game“ von Michael Lewis mit großen Interesse gelesen. Gegen Ende des Masterstudiums der *Führung in Dienstleistungsunternehmen* entwickelte sich die Neugier, den *Moneyball-Ansatz* der datenbasierten, objektivierten Personalauswahl (doPa) von der aktiven Seite der Sportausübung auf die passive Seite des Sportmanagements, im Speziellen auf den unternehmerischen Bereich eines Profi-Sportvereins, zu übertragen.

Lösungsansatz

Eine ganzheitliche Betrachtung des Individuums wird vorgenommen. Nach dem Prinzip der Eignungsdiagnostik wird der multimethodale Ansatz verfolgt, der nicht nur die Ergebnisse eines Individuums, sondern auch seine Eigenschafts-, sowie Verhaltensmerkmale in die Analyse inkludiert. Da das Individuum in dem Arbeitsumfeld Sportmanagement, im Speziellen der professionellen Sportvereine, sozialen Interaktionen ausgesetzt ist, wird zudem das Individuum im Team in die weitere Betrachtung inkludiert.

Eine empirische Erhebung in Form einer Online-Befragung unter aktuellen oder ehemaligen Mitarbeitern der sechs großen deutschen Profi-Sportligen - 1. und 2. Fußball-Bundesliga, 3. Fußballliga, sowie BBL, DEL und HBL - liefert aktuelle Ausprägungsintensitäten hinsichtlich der Wichtigkeit von insgesamt 133 Prädiktoren.

Ergebnisse der Arbeit

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung verdeutlichen, dass soziale und psychologische Fähigkeiten eines Individuums, im Besonderen seine *Belastbarkeit* (6,52), *Teamfähigkeit* (6,50), *Stressresistenz* (6,40) und *Kollegialität* (6,33) sowie sein *Verantwortungsbewusstsein* (6,31) und seine *Kooperationsfähigkeit* (6,28) auf einer Skala mit einem Maximalwert von 7 hinsichtlich der benötigten Ausprägungsstärke von entscheidender Bedeutung sind.

Aufbauend wurden die Kennzahlen in ein Bewertungstool, einer Excel-Datei, übertragen und verdichtet. Die entwickelte Methode dient zum einen der Eignungseinschätzung potentieller Mitarbeiter im Berufsfeld Profi-Sportverein und unternimmt zum anderen eine Einschätzung hinsichtlich der vorliegenden Ausprägungs- sowie Abweichungssummen in der Teamzusammensetzung.

Das Kennzahlensystem in Form einer Nutzwerttabelle, die doPa-Matrix, kann unterschiedliche Varianten der Teamzusammensetzung vergleichen, mit dem Ziel ein in der Summe heterogenes, den empirischen Anforderungen und Abweichungen entsprechendes, Team zusammenzustellen.

Ferner wird ein Personalauswahlverfahren für die Praxis vorgeschlagen. Dabei spielen rechtliche Aspekte ebenso eine Rolle wie in der Praxis gängige Beurteilungsfehler im Rahmen dieser Verfahren. Das doPa-Verfahren versucht dabei möglichst alle genannten Punkte aufzunehmen und die gängigen Beurteilungsfehler im Rahmen von Personalauswahlverfahren zu minimieren.

Resultierende Folgerungen

Die theoretischen sowie empirischen Ergebnisse sollen primär Organisationen, aber auch potentiell interessierte Individuen, für die Anforderungen im unternehmerischen Bereich von Profi-Sportvereinen sensibilisieren. Profi-Sportvereine sind ferner dazu angehalten, weniger die Kontakte oder das vorhandene Netzwerk eines Individuums zu bewerten und vermehrt auf die geeignete Passung zu achten. Hierbei sollen die Ergebnisse in Form der doPa-Matrix und des doPa-Verfahrens eine weitestgehend anonyme Betrachtung gewährleisten.

Studierende, im Speziellen aus den Fachrichtungen Sportmanagement oder -ökonomie, sind ferner angehalten im Rahmen weiterer Seminar-, Bachelor- oder Masterarbeiten die Ergebnisse wissenschaftlichen Tests zu unterwerfen. Eine Weiterentwicklung der Methode sowie des Verfahrens ist ausdrücklich erwünscht und dient einer Realitätsschärfung. Eine Übertragung auf weitere Bereiche des Sportmanagements, z.B. Agenturen oder Sportgroßveranstaltungen, ist ebenfalls denkbar und könnte Vergleichswerte liefern.

Hochschulen, bzw. Bildungseinrichtungen im Allgemeinen, könnten ebenfalls von den Ergebnissen der empirischen Erhebung hinsichtlich ihrer Ausrichtung und dem Angebotsspektrum langfristig durch Auseinandersetzung mit Marktanforderungen profitieren.

1 Einleitung

Seit 1990 ist Billy Beane im Management der Oakland Athletics (A's) aus der Major League Baseball (MLB), seit 1997 ist er deren General Manager. Mit einem der kleinsten Budgets der Liga stellt Beane seine Mannschaften Jahr für Jahr zusammen, die erfolgreich und konstant um die Play-Offs mitspielen. Dabei wählt er Spieler aus, die nach bekannten Statistiken mittelmäßig zu sein scheinen, jedoch gemäß sogenannter *sabermetrics* überdurchschnittlich zum Erfolg der Mannschaft beitragen. Bei *sabermetrics* handelt es sich um "the search for objective knowledge about baseball"¹, sinngemäß im Deutschen der Suche nach objektiviertem Wissen über Baseball. Trotz signifikanter finanzieller Unterlegenheit gelang es den A's zum Beispiel zwischen den Jahren 2000 und 2003 stets die Play-Offs zu erreichen². Dort unterlagen die A's zwar den New York Yankees zwei- und den Boston Red Sox einmal knapp, jedoch hatten diese Teams ein drei- bis vierfach höheres Budget für ihre Spielerabteilung zur Verfügung als die Athletics³. Die genannten Jahre zwischen 2000 und 2003 werden heute als *Moneyball Years* bezeichnet und dienten dem Buch-Bestseller „Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game“ aus dem Jahr 2003 von Michael Lewis sowie dem Hollywood-Film „Moneyball“ mit Brad Pitt und Philip Seymour Hoffman in den Hauptrollen 2011 als Grundlage.

Diese Form der unkonventionellen Bewertung von Sportlern entwickelte sich daraufhin weiter und ist nun auch in anderen Sportarten, wie zum Beispiel im Eishockey, anzutreffen. In der Wirtschaft wird schon seit Jahrzehnten ein ähnliches Prinzip bei der Personalauswahl angewandt: die Eignungsdiagnostik. Diese Methode war bislang noch frei von softwaregestützten Computerprogrammen. Doch dies scheint, so zeigen jüngste Entwicklungen, der Geschichte anzugehören.

1.1 Thematische Herleitung

In Deutschland können nach Schätzungen rund 800.000 Arbeitsplätze mit dem Sport- und Sportmanagementbereich in Verbindung gebracht werden. Dieses dynamische Arbeitsumfeld stellt komplexe Anforderungen an potentielle Mitarbeiter, wie Fachwissen, aber auch Sozialkompetenzen.⁴

Für angehende Sportmanager sind Profi-Sportvereine dabei ein möglicher und attraktiver Arbeitgeber. Dies kann zum Beispiel ein eingetragener Vereine (e. V.) oder eine Gesellschaft sein, die Teile des Vereins vermarkten. Hauptcharakteristika eines Profi-Sportvereins ist es, dass dort Sportler als Angestellte einer Betätigung nachgehen und ein entsprechendes Einkommen erhalten, womit sie ihren Lebensunterhalt bestreiten. Die zentrale Aufgabe von Profi-Sportvereinen ist dabei die Sicherstellung überdurchschnittlicher sportlicher Leistung, durch die zum Beispiel Ticketing-, Sponsoring- und Medieneinnahmen generiert werden. Die Gesamteinnahmen fließen überwiegend kreislaufartig zurück in die Sicherstellung der sportlichen Leistung.

¹ SABR 2014B, Zugriff vom: 28.12.2014.

² Vgl. DIETL/Franck 2008, S. 80.

³ Vgl. LEWIS 2004, S. XI f.

⁴ Vgl. HOLT 2010, S. 6, Zugriff vom: 28.12.2014.

Die Devise ist dabei oftmals: maximaler Erfolg bei Vermeidung der Insolvenz; dieses Prinzip kann national wie international bei einer Vielzahl von Sportvereinen beobachtet werden⁵.

Profi-Sportvereine sind durch die Immaterialität des angebotenen Kernproduktes, der Produktion selbst sowie dessen simultaner Verbrauch durch den Kunden, als Dienstleistungsunternehmen zu bezeichnen. Eine wesentliche Eigenschaft von Dienstleistungen ist die häufig untrennbare Erbringung dieser durch die Mitarbeiter⁶. Eine Mitarbeiterorientierung jedoch findet oftmals, besonders wenn Vereine nach der oben genannten Devise wirtschaften, nur einseitig und mit der vollsten Konzentration auf die Sportler und den maximalen sportlichen Erfolg statt. Der unternehmerische Bereich, also alle im Hintergrund ablaufenden Tätigkeiten neben der sportlichen, kommt hierbei nach eigenen Erfahrungen in der Wahrnehmung vieler nicht selten zu kurz. Es gilt hier, ein um ein Vielfaches geringeres Budget effektiv und effizient einzusetzen, um erforderliche Auflagen und Aufgaben zu erfüllen.⁷ So konnten bspw. in der Saison 2010/11 jeweils sechs Prozent der Gesamtaufwendungen in der 2. und 3. Fußballliga sowie der Handball Bundesliga (HBL) dem Bereich *Personal Handel/Verwaltung* zugeordnet werden, jedoch durchgängig nahezu oder mehr als 40 Prozent dem *Personal Spielbetrieb*⁸. Abbildung 1 ermöglicht einen Überblick über die Aufwandsverteilungen besagter vier deutscher Profisportligen in der Saison 2010/11.

[Hinweis: Der Aufwandsposten *Personal Spielbetrieb* in dem Tortendiagramm der Basketball Bundesliga (BBL) enthält den kumulierten Aufwand für *Personal Spielbetrieb* und *Personal Handel/Verwaltung*.]

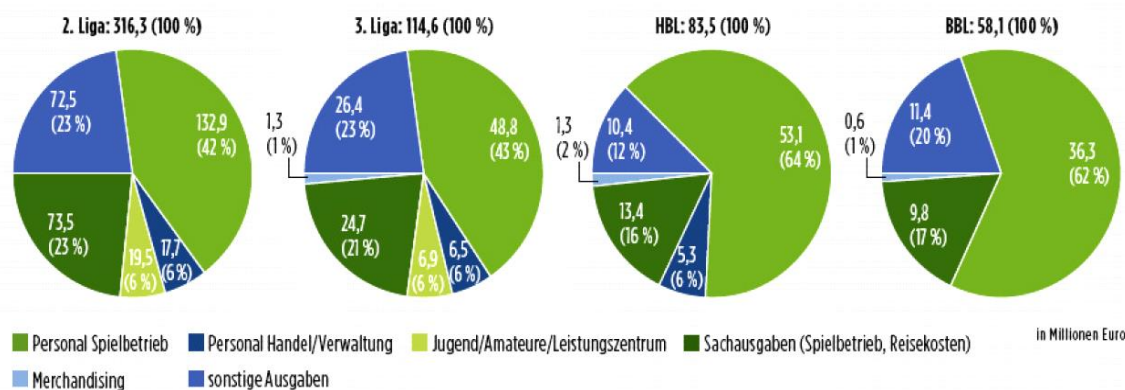


Abb. 1: Aufwandsverteilung der Profi-Sportligen in der Saison 2010/11

Quelle: LUDWIG 2011, Zugriff vom: 28.12.2014

Nennenswert in diesem Zusammenhang ist, dass viele hauptamtliche Mitarbeiter bereit sind „für eine verglichen mit anderen Branchen geringe Bezahlung zu arbeiten“⁹. Hier muss von einer besonderen Mischform aus haupt- und ehrenamtlicher Arbeit gesprochen werden.

⁵ Vgl. WATZKE, Vorsitzender Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH, in: HENNES/REUTER 2010, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁶ Vgl. BERRY/PARASURAMAN 1999, S. 71.

⁷ Vgl. MANZ 2012, S. 718.

⁸ Vgl. LUDWIG 2011, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁹ HORCH/SCHUBERT/WALZEL 2014, S. 134.

1.2 Einordnung des Themas in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre und der Sportökonomie

Die Thematik der vorliegenden Masterarbeit ist in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre dem Bereich der Personalwirtschaft zuzuordnen. Nach VAHS/SCHÄFER-KUNZ gelten in der Personalwirtschaft Personalbeschaffung, -einsatz, -beurteilung, -entwicklung und -freisetzung als ihre zentralen Aufgabenbereiche¹⁰ (siehe Abbildung 2).

Die Personalauswahl, die in dieser Arbeit zentral behandelt wird, ist in dem Bereich der Personalbeschaffung und dort der Personalbereitstellung einzugliedern. Eine Personalplanung, die eine quantitative sowie qualitative Bedarfsermittlung und ggf. Anpassungsmaßnahmen vornimmt, ist der Personalbereitstellung vorgeschaltet.



Abb. 2: Zentrale Aufgabenbereiche der Personalwirtschaft
 Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an: VAHS/SCHÄFER-KUNZ 2007, S. 361

Im Bereich der Sportökonomie und der vorgenommenen Eingrenzung auf die Profi-Sportvereine kann das Thema ebenfalls in der Personalwirtschaft verortet werden. Ein Bezug zwischen dem Mitarbeitermanagement in Profi-Sportvereinen und den bekannten Aufgabenbereichen der Personalwirtschaft kann dabei identifiziert werden¹¹. Sportvereine können jedoch im Vergleich zu anderen wirtschaftlichen Betrieben neben hauptamtlichen Mitarbeitern die zentrale Besonderheit der unentgeltlichen Ar-

¹⁰ Vgl. VAHS/SCHÄFER-KUNZ 2007, S. 360.

¹¹ Vgl. WADSACK 2008, S. 110.

beit (z. B. ehrenamtliche Tätigkeiten, freiwillige Mitarbeit etc.) oder eine Bezahlung durch Dritte (z. B. Freiwilliges Soziales Jahr etc.) aufweisen¹². Dabei stellt die „Freiwilligenarbeit [...] die wichtigste Ressource der Sportvereine“¹³ dar. Ohne diese genannten Mischformen im Personalbereich wären viele Sportvereine, unabhängig von ihrem Professionalisierungs- und Kommerzialisierungsgrads, ökonomisch wie sportlich oftmals langfristig nicht überlebensfähig. Im weiteren Verlauf der Masterarbeit wird lediglich auf die hauptamtliche Tätigkeit eingegangen.

Im Bereich der Personalauswahl beschreibt der *Moneyball-Ansatz*, heruntergebrochen auf seine wesentliche Eigenschaft, die objektive, anonyme und kennzahlenorientierte Betrachtung von Individuen unter der Prämisse, dem Erfolg eines Teams dienlich zu sein. Nach dem benannten Ansatz kann ein Team als die Gesamtsumme aller Individuen, das für einen kalkulierten, erwarteten Erfolg kreiert wird, angesehen werden. Fällt ein Individuum aus diesem Gebilde heraus, dann gilt es nicht das Individuum zu rekreieren, sondern die Gesamtsumme des Systems, welches dieses verlassen hat¹⁴.

An dieser Schnittstelle, dem Arbeitsumfeld Profi-Sportverein und einer objektiven, auf Daten basierenden und anonymen Personalauswahl unter der Voraussetzung der Zusammenstellung eines erfolgreichen Teams im unternehmerischen Bereich, setzt die vorliegende Masterarbeit an.

1.3 Ziel der Masterarbeit

Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, eine auf Basis von quantitativen Daten beruhende, ganzheitliche Methode zu entwickeln, die die Personalauswahl im unternehmerischen Bereich von deutschen Profi-Sportvereinen erleichtert. Hierbei sollen nicht nur die klassischen Elemente der Eignungsdiagnostik Berücksichtigung finden. Aspekte der Arbeit in einem unternehmerischen Team im Berufsfeld deutscher Profi-Sportverein vervollständigen die Überlegungen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit sind neben der theoretischen Erschließung hinsichtlich beschriebener Themen ein Bewertungstool und ein exemplarisches Beispiel für ein Personalauswahlverfahren. Das Bewertungstool, das in Form einer Excel-Datei aufbereitet wurde und in der in komprimierter Form die durch eine Online-Befragung gewonnen Daten hinterlegt sind, soll die Personalauswahl im unternehmerischen Bereich deutscher Profi-Sportvereine hinsichtlich quantitativer und qualitativer Gesichtspunkte sensibilisieren. Ein exemplarisch entwickeltes Verfahren ergänzt den Ansatz und liefert die für das Bewertungstool benötigten Kennzahlen der Individuen.

¹² Vgl. WADSACK 2008, S. 107 ff.

¹³ HORCH/SCHUBERT/WALZEL, S. 320.

¹⁴ Vgl. BEANE, in: LEWIS 2004, S. 141.

1.4 Aufbau der Masterarbeit

An dieser Stelle wird der Aufbau der Masterarbeit beschrieben, der in Abbildung 3 grafisch aufbereitet vorliegt.

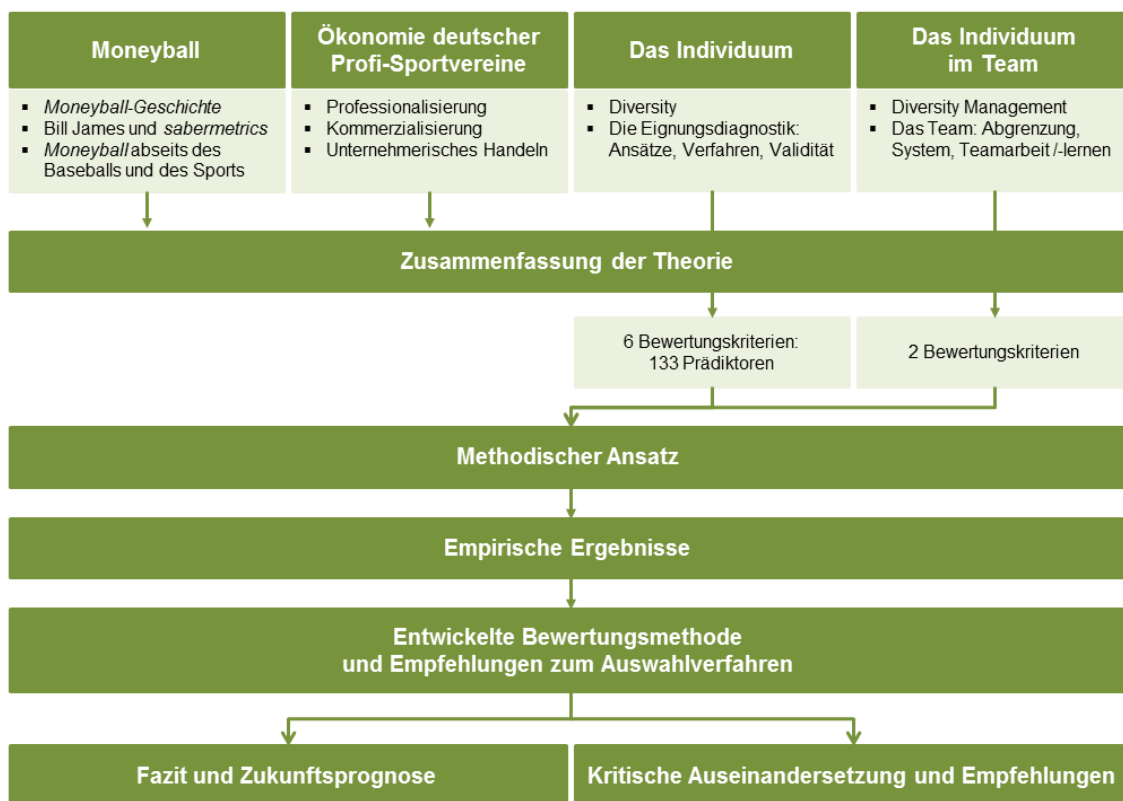


Abb. 3: Aufbau der Masterarbeit
Quelle: Eigene Darstellung

Die Arbeit erörtert beginnend in Kapitel 2 kurz die Moneyball-Geschichte und den Begriff des *sabermetrics*. Ferner rundet eine Übertragung des Ansatzes auf andere Sportarten sowie die Wirtschaft das Kapitel ab.

Kapitel 3 beschreibt das Arbeitsumfeld Profi-Sportverein. Hierbei wird die Wichtigkeit des personalen Faktors im unternehmerischen Bereich deutscher Profi-Sportvereine herausgearbeitet, die sich vor allem durch die ökonomische Entwicklung, einem steigenden Professionalisierungs- und Kommerzialisierungsgrad, in den letzten Jahren ergibt.

Darauf aufbauend befasst sich Kapitel 4 mit dem Individuum. Zunächst definiert der Begriff *Diversity* die Unterschiedlichkeit von Menschen, bevor die arbeitsrechtliche Ausgangslage beschrieben wird. Die Individuen lassen sich daran anknüpfend in Diversity-Dimensionen einteilen und charakterisieren. Die Eignungsdiagnostik mit ihren drei Ansätzen und unterschiedliche Verfahren werden vorgestellt, bevor die Validität dieser Verfahren und eine Zusammenfassung das Unterkapitel vervollständigen. Eine ausführliche Beschreibung der sechs Vielfalts-Dimensionen potentieller Mitarbeiter in Profi-Sportvereinen, die sich aus der theoretischen Herleitung der vorhergegangenen Unterkapitel ergeben, schließt dieses Kapitel ab.

Starke kommunikative Handlungen charakterisieren das Betätigungsfeld Sportmanagement, u. a. bei der Arbeit in einem Profi-Sportverein. Daher ist es einem Individuum nie möglich, völlig losgelöst von sozialen Beeinflussungen und Abhängigkeiten zu agieren. Kapitel 5 befasst sich daher mit dem Individuum im Team. Das *Diversity Management* ergänzt die in Kapitel 4 aufgeworfenen Beschreibungen zum Individuum im arbeitsrelevanten Umfeld und nennt Vorteile einer aktiven Auseinandersetzung mit diesem Thema. Folgend wird der Begriff *Team* von dem der *Gruppe* abgegrenzt und aktuelle Entwicklungen, die Teamarbeit und das Teamlernen sowie Beispiele aus der Praxis verdeutlichen die Wichtigkeit eines unternehmerischen Teams und deren spezifische Individuenauswahl.

Kapitel 6 beschreibt den methodischen Ansatz der empirischen Erhebung, das Vorgehen und den zeitlichen Ablauf der vorliegenden Masterarbeit. Die empirische Erhebung besteht aus einer quantitativen Online-Befragung unter Mitarbeitern in professionellen Sportvereinen in Deutschland und liefert einen ersten ganzheitlichen Ansatz über die qualitativen Anforderungen an das Individuum in diesen sowie quantitative Bedarfe.

Die entwickelte Bewertungsmethode, ein an einer Nutzwertanalyse angelehntes Excel-Tool, soll Profi-Sportvereine in dem „weitgehend durchlässige[n] Ligasystem in Deutschland“¹⁵, der schnelle Auf-, aber auch Abstiege zur Konsequenz haben kann, bei einem personellen Neu-, Um- oder Ausbau in ihrem unternehmerischen Bereich behilflich sein. Die Methode zur Bewertung des personalen Faktors sowie Hinweise zum Verfahren in der Praxis werden in Kapitel 7 vorgestellt und beschrieben.

Die vorliegende Masterarbeit schließt in Kapitel 8 mit einem Fazit und einer Zukunftsprognose sowie einer kritischen Auseinandersetzung und Empfehlungen in Kapitel 9.

¹⁵ RIEDMÜLLER 2011, S. 6.

2 Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game

Die Situation, wie sie in den 1990er Jahren bei den Oakland Athletics vorzufinden war, wird kurz erläutert, ebenso werden die Hauptcharaktere Billy Beane, Sandy Alderson, Paul DePodesta und John Paul Ricciardi komprimiert charakterisiert.

Das zweite Unterkapitel geht auf den Erfinder des zu Grunde liegenden Gedankens ein: Bill James. Während Statistiken im Baseball bis ins 19. Jahrhundert zurückzuführen sind, entstand *sabermetrics* erst in den 1970er Jahren durch James' Überlegungen und Niederschriften. Aktuelle Entwicklungen im Sport, aber auch die Auswirkungen des *Moneyball-Ansatzes* in der Wirtschaft, schließen dieses Kapitel ab.

2.1 Nach einer wahren Begebenheit: Die Moneyball-Jahre

Die Begebenheit um *Moneyball* basiert auf der wahren Geschichte des Billy Beane (geb. am 29. März 1962). Beane schlug 1980 als 18-Jähriger ein Vollstipendium von der renommierten Stanford-Universität aus und meldete sich auf Anraten von Baseball-Scouts zum Entry Draft¹⁶ der MLB an. Dem Urteil von einflussreichen Scouts wurde zu der damaligen Zeit stets vertraut, die nach vermeintlich kompletten und charismatischen Nachwuchsspielern suchten, die in der MLB schnell zu Ruhm und Geld kommen sollten. Die New York Mets verpflichteten den jungen Beane daraufhin und bereits vor der offiziellen Vertragsunterzeichnung wurde er als künftiger Baseball-Superstar gefeiert. Den hohen Erwartungen konnte Beane jedoch zu keinem Zeitpunkt seiner sechs Jahre langen aktiven Baseball-Karriere gerecht werden, was bis heute seine kritische Meinung über Scouts und dem üblichen Scouting-System nachhaltig geprägt hat. Beane studierte später Ökonomie an der *University of California at San Diego* und wurde 1990 Scout der A's.¹⁷

1993 übernahm Beane den Posten des Assistenten des damaligen General Managers (GM), Sandy Alderson, bevor er 1997 selbst GM der A's wurde¹⁸. 1995 „lösten die neuen Eigentümer der Oakland Athletics (A's) ihren teuren Spielerkader auf und verkündeten eine neue Strategie. Ein sicherer Platz in den Play-Offs sollte fortan mit minimalen Salärkosten erreicht werden.“¹⁹ Die neue Strategie der A's war es bei der Spielerauswahl nicht wie üblich auf Intuition und Sachverstand der Scouts zu vertrauen, vielmehr sollten statistische Methoden helfen, unscheinbare, aber effektive Spieler zu finden²⁰. Mit dieser Aufgabe wurden zwei Absolventen von Eliteuniversitäten betraut, John Paul Ricciardi und Paul DePodesta. Ricciardi war bereits seit 1986 bei den Athletics und ein enger Vertrauter Aldersons und später Beanes²¹. DePodesta, der 1995 sein Ökonomie-Studium an der Harvard-Universität erfolgreich abschloss, kam 1999 vom Ligarivalen Cleveland Indians nach Oakland²².

¹⁶ Entry Draft: „An annual event where each [...] team selects the rights to available amateur players that meet draft eligibility requirements.“; SPORTING CHARTS INC. 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹⁷ Vgl. A&E TELEVISION NETWORKS 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹⁸ Vgl. MLB o. J., Zugriff vom: 28.12.2014.

¹⁹ DIETL/Franck 2008, S. 80.

²⁰ Vgl. DIETL/Franck 2008, S. 80 ff.

²¹ Vgl. RUBIN 2010A, Zugriff vom: 28.12.2014.

²² Vgl. DiCOMO 2010, Zugriff vom: 28.12.2014.

Mit Hilfe von Tabellenprogrammen und anderen computertechnischen Hilfsmitteln fing Beane an, seine Kader neu zusammenzustellen. Fortan zählte weniger die Reputation eines Spielers, sondern empirisch verifizierbare Daten, die bisher bewusst ignoriert wurden. „Ein gemeinhin als glücklos geltender Spieler kann bei entsprechender Aufstellung, die genau seinen ermittelten Fähigkeiten entspricht, durchaus ein kostengünstiger Gewinn für das Team sein.“²³ Nach diesem theoretischen Ansatz führte Beane die A's und verpflichtete bereits aussortierte sowie mitunter partiell invalide Profis. Diese neue Variante, Spieler auszuwählen, resultierte darin, dass längst vergessene Spielertalente Berücksichtigung fanden, die dem Team der Oakland A's in den Folgejahren zum Siegen verhalfen.²⁴

Der Ansatz, der diesem Gedanken vorsteht, nennt sich *sabermetrics* und wurde unter Bill James Ende der 1970er/Anfang der 1980er Jahre bekannt. Seine Theorie wurde vielfach gescholten, führte sie doch die gesamte Baseball-, gar Sportwelt, ad absurdum, wenn es um die Bewertung von Spielerleistungen ging. Heute arbeitet James als Senior Advisor im Bereich Baseball Operations für einen der traditionsreichsten und erfolgreichsten Baseball-Teams der nordamerikanischen Profiligen MLB, den Boston Red Sox. Dort berät er seit 2002 das Management im Bereich Spielerbewertung und -auswahl²⁵ und hatte großen Anteil an der Meisterschaft im Jahr 2004; der ersten nach über 86 Jahren für die Red Sox²⁶.

2.2 Bill James und sabermetrics

Bill James wuchs in einer kleinen Stadt namens Mayetta im US-Bundesstaat Kansas auf und war ein sehr introvertierter und zurückgezogener Junge. Während seines Studiums der Ökonomie und Literatur an der *University of Kansas* entdeckte er sein Talente und seine Leidenschaft für die schriftliche Kommunikation. Denn nur in Briefen, Büchern und Aufsätzen konnte er seine Gedanken niederschreiben und ordnen. 1977 veröffentlichte er zum ersten Mal einen Artikel über Baseball. Der Grund: „the naked eye was an inadequate tool for learning what you needed to know to evaluate baseball players and baseball games.“²⁷ Zu der Zeit stieg das Interesse einiger Manager, die wissen wollten, wie gut die Spieler tatsächlich sind, denen sie rund 150.000 US-Dollar pro Jahr zahlten²⁸. In der Saison 2012/13 lag das Durchschnittsjahressalär eines Baseball-Spielers bereits bei ca. 2,5 Mio. US-Dollar²⁹. Die vor Jahrzehnten beabsichtigte Kontrolle und Bewertung der Sportlerleistung ist daher bis heute nochmals um ein Vielfaches verständlicher geworden. Der „1977 Baseball Abstract: Featuring 18 Categories of Statistical Information That You Just Can't Find Anywhere Else“ war zu der Zeit eine Eigenpublikation James' und hatte gerade einmal 77 Abnehmer. Trotz einer solch geringen Auflage gelang James mit diesem Aufsatz der Durchbruch, der ihm genügend Arbeit sicherte, um regelmäßig, öffentlich in z. B. Zeitungen über Baseball zu schreiben. Bereits ein Jahr später veröffentlichte er den

²³ KLEINGERS 2012, Zugriff vom: 28.12.2014.

²⁴ Vgl. KLEINGERS 2012, Zugriff vom: 28.12.2014.

²⁵ Vgl. NEYER 2002, Zugriff vom: 28.12.2014.

²⁶ Vgl. BOSTON RED SOX 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

²⁷ JAMES, in: LEWIS 2004, S. 68.

²⁸ Vgl. LEWIS 2004, S. 68.

²⁹ Vgl. SCHWARTZ 2013, Zugriff vom: 28.12.2014.

„1978 Baseball Abstract: The 2nd Annual Edition of Baseball's Most Informative and Imaginative Review“, dieses Mal schon mit 250 Verkäufen.³⁰

James' Überlegungen gingen dabei auf einige Pioniere im Bereich der Baseball-Statistiken zurück. So begann Henry Chadwick bereits Mitte des 19. Jahrhunderts, rudimentäre Ereignisse des Spiels in Statistiken zusammenzufassen. Sportler und Mannschaften waren fortan für die Fans und Besitzer transparenter, deren Leistung nun auch auf Papier vergleichbarer. Branch Rickey, Baseball-Spieler und in den 1920er Jahren GM in St. Louis (USA), beschäftigte bereits einen Statistiker namens Allan Roth. In den 1960er Jahren schrieb Earnshaw Cook, Professor an der John Hopkins in Baltimore (USA) zwei Bücher über die Thematik von Statistiken im Baseball. Zwei Brüder, die bei dem IT- und Beratungsunternehmen IBM arbeiteten, nutzten zeitgleich den technischen Fortschritt im Bereich der Personal Computer (PC) zur Analyse von Baseball-Statistiken.³¹

Eine Organisation, die sich der Erforschung des American Baseballs verschrieb, gründete sich einige Jahre später, 1971 in Cooperstown, New York (USA) unter dem Namen „Society for American Baseball Research“³² (SABR). Bill James jedoch war es, der 1980 den Begriff *sabermetrics* kreierte und definierte. *Sabermetrics* beruht auf dem Prinzip der Ausnutzung einer Marktimperfection. Durch einen ausgeprägten Wettbewerb unter den Mannschaften, der einen transparenten, öffentlichen Markt mit Informationsreichtum über die Jahrzehnte schuf, wird aufgrund der volkswirtschaftlichen Preistheorie eine enge Beziehung zwischen Spielergehältern und Produktivität erwartet. Spielerschnäppchen, so die Annahme, sind hier nahezu ausgeschlossen. Genau an dieser Stelle setzt *sabermetrics* an, fanden sich zwei Indikatoren der Spielleistung, die 88,5 Prozent des Erfolgs einer Mannschaft ausmachen. Diese wurden unterschiedlich bewertet, was sich in den Spielergehältern widerspiegelte. Bei den beiden Leistungsindikatoren handelt es sich um die On-Base Percentage³³ (OBP) und um die Slugging Percentage³⁴ (SLG). Der SLG-Wert wurde entsprechend der Statistiken über- und der OBP-Wert unterbewertet. Zurückhaltende, schlaue Spieler, die weniger auf Spektakel aus sind, erwiesen sich hierbei als effizienter im Vergleich zu den aggressiveren, manchmal leichtsinnigeren Spielern.³⁵

Im Jahr 2006 konnten HAKES und SAUER von der Clemson University (USA) die besagte ‚Moneyball-Hypothese‘ bestätigen. Die Ergebnisse veröffentlichten sie im *The Journal of Economic Perspectives*³⁶.

³⁰ Vgl. LEWIS 2004, S. 64 ff.

³¹ Vgl. LEWIS 2004, S. 64 ff.

³² SABR 2014A, Zugriff vom: 28.12.2014.

³³ On-Base Percentage: „A statistic in baseball that measures the rate at which a batter gets on base for any reason excluding fielding errors, fielder's choice, fielder's obstruction, or catcher's interference.“; SPORTING CHARTS INC. 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

³⁴ Slugging Percentage: „A baseball statistic that is calculated by determining the total number of bases a batter has reached (home runs are counted as four) divided by their total number of at-bats.“; SPORTING CHARTS INC. 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

³⁵ Vgl. DIETL/FRANCK 2008, S. 81 f.

³⁶ Vgl. HAKES/SAUER 2006, Zugriff vom: 28.12.2014.

2.3 Der Moneyball-Ansatz abseits des Baseballs und des Sports

Bill James' Konzept der *sabermetrics* stellt einen Wendepunkt in der Sportwelt dar. Die Leistungsbeurteilung von professionellen Sportlern erfuhr ein Umdenken. Nicht zuletzt James und Beane, deren Werdegänge in den Kapiteln 2.1 und 2.2 näher erläutert wurden, sondern auch die Karrieren von Alderson, DePodesta, und Ricciardi endeten durch ihre Art, die Dinge im Baseball zu sehen nicht vorzeitig. Sandy Alderson bekleidet seit 2010 den Posten des GMs bei den New York Mets. Nach den A's, die er in Richtung New York und der Liga-Zentrale verließ sowie Stationen als GM bei der MLB-Franchise der San Diego Padres und einem kurzen Abstecher zurück zur Liga, bei der Alderson sich um die Ligarepräsentanz in Lateinamerika kümmerte, ist dies bereits seine fünfte Stelle im professionellen Baseball.³⁷ Paul DePaudesta verschlug es 2003, direkt nach den sogenannten *Moneyball Years*, zu den San Diego Padres, wo er bis 2005 als GM eingesetzt war. Diese Position gab er zu Gunsten Aldersons auf und wurde sein Assistent für Baseball Operations. 2010 wechselte DePodesta zu den Mets und arbeitet seitdem wieder an der Seite Aldersons als Vizepräsident für Spielerentwicklung und Amateurscouting.³⁸ John Paul Ricciardi, der von 1986 bis 1997 zwölf Jahre mit Sandy Alderson zusammen bei den Oakland A's arbeitete, verließ bereits 2001 den Verein und bekleidete die Stellung als GM bei der MLB-Organisation der Toronto Blue Jays, wo er acht Jahre die Geschicke leitete. 2010 folgte auch er Alderson nach New York und nahm dort die Position des Assistant GM ein.³⁹

Abseits des Baseballs

Die Grundidee von *sabermetrics* fand auch ihren Weg in andere Sportarten. Der aktuellste Clou gelang den Toronto Maple Leafs aus der nordamerikanischen Eishockey-Profiliga, National Hockey League (NHL), im Juli 2014. Das Gründungsmitglied der Liga gab die Verpflichtung von Kyle Dubas, 28 Jahre alt, als Eishockey-Analyst bekannt. Seit 2011 war Dubas GM bei den Sault Ste. Marie Greyhounds aus der unterklassigen Ontario Hockey League. Als jüngster GM der Liga setzte er das Prinzip von Beane und *Moneyball* nutzbringend ein und verwandelte die Greyhounds in den drei Jahren von der schlechtesten Mannschaft der Liga in eine, die nun konstant um die Meisterschaft mitspielt. Der studierte Sportmanager kommt aus einer Eishockey-Familie. Bis heute ist er der jüngste jemals zertifizierte Eishockey-Agent Nordamerikas. Sein Erfolgsgeheimnis ist ein zerebrales, auf Statistiken gestütztes System mit viel Puckbesitz. Für die Maple Leafs, die sich strikt an den Salary Cap⁴⁰ der Liga halten müssen, geht es um viel Geld und darum, die richtigen Spieler zu angemessenen Preisen zu verpflichten.⁴¹

³⁷ Vgl. RUBIN 2010B, Zugriff vom: 28.12.2014.

³⁸ Vgl. DICOMO 2010, Zugriff vom: 28.12.2014.

³⁹ Vgl. RUBIN 2010A, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁴⁰ Salary Cap: „refers to a binding contractual agreement between teams [...] that limits total expenditures on player salaries to a specific maximum amount.“; SPORTING CHARTS INC. 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁴¹ Vgl. LAKSHMAN 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

Abseits des Sports

Auch abseits des Sports in der Wirtschaft sind Elemente und Mechanismen des beschriebenen Konzeptes zu erkennen. Individuell zugeschnittene Ansätze werden in die unterschiedlichsten Unternehmensbereiche integriert. Grundsätzlich, das zeigt auch die Geschichte um die A's, reagieren Menschen aber „mit großer Zurückhaltung, wenn sie angewiesen werden von Maschinen zu lernen“⁴².

Hollywood-Filmmacher wollen bspw. die Zuschauer bei Drehs mit einbeziehen, sie entscheiden lassen. Produktionsstudios beabsichtigen mehr auf objektive, datenbasierte Systeme bei der Realisierung von Filmprojekten zu setzen, die entscheiden, ob ein Film, laut Computer, die Chance hat das investierte Geld wieder einzuspielen.⁴³

WOLFE (University of Michigan, USA), WRIGHT (Cornell University, USA) und SMART (Texas State University, USA) veröffentlichten 2006 einen Artikel im *Human Resource Management*, der die Bedeutung von *Moneyball* für den Bereich Humankapital herausstellt. Den Autoren zu Folge gehe es in einem ersten Schritt um die grundlegende Festlegung einer wettbewerbsfähigen Strategie vom Management, die strategisch konsistent auf taktische Gegebenheiten der industriellen und lokalen Umwelt ausgerichtet sei. In einem zweiten Schritt ist es wichtig, die richtigen Individuen zu finden, die diese Strategie leben und umsetzen. Dabei von entscheidender Bedeutung sind die KSAs – knowledge, skills, abilities – die es für das Unternehmen zu messen und quantifizieren gilt.⁴⁴

IBM ist eines der bekanntesten Unternehmen, die ein spezielles Verfahren zur Personalauswahl im Rahmen ihrer Projekte installiert hat. Dort werden die *skills* der Mitarbeiter gesammelt. Bei neuen Projekten erfolgt eine Durchsuchung der Datenbank nach ähnlichen, bereits abgeschlossenen Projekten, um festzustellen, welche Qualifikationen es für eine erfolgreiche Durchführung bedurfte. Nach diesen Erfolgsfaktoren werden dann gezielt die Mitarbeiter des neuen Projektteams ausgewählt. Eine höhere Erfolgs- und Effektivitätsquote im Vergleich zur Vergangenheit ist im Nachgang der Projekte zu identifizieren.⁴⁵

In der Realität sortieren bereits „Programme Bewerbungen vor und Kandidaten aus, wenn das Matching nicht übereinstimmt“⁴⁶. Diese in den USA entwickelte Software analysiert Lebensläufe nach Kriterien, wie z. B. Bildungsgrad und Jobbezeichnungen, und clustert diese Informationen in Kategorien *akzeptabel* oder *inakzeptabel*⁴⁷.

Die Wissenschaft der *Person Analytics* soll Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten, wie in einem derzeit wiederholt diskutierten anonymen Bewerbungsverfahren, mindern. Noch immer studiert ein Arbeiterkind seltener und beruflich aufzusteigen ist unverändert einfacher für diejenigen, die bereits in der Oberschicht sind⁴⁸.

⁴² MARSISKE 2014, S. 48.

⁴³ Vgl. FISCHER 2009, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁴⁴ Vgl. WOLFE/WRIGHT/SMART 2006, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁴⁵ Vgl. KIRCKPATRICK 2005, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁴⁶ AL-ANI 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁴⁷ Vgl. LAMPARTER 1990, S. 100 ff.

⁴⁸ Vgl. AL-ANI 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

Bei den vielen genannten Vorteilen sollte an dieser Stelle dennoch exemplarische eine mögliche negative Folge genannt werden. Einem „20-Jährigen [wäre] sein beruflicher Werdegang durch verschiedene Beurteilungsprogramme vorgegeben“⁴⁹ und „Algorithmen würden [...] über ganze Lebensläufe bestimmen“⁵⁰.

2.4 Zusammenfassung

Moneyball zeigt, dass es im Sport nicht nur um die offensichtlichen, evtl. spektakulären Aspekte einer Leistung von Individuen gehen kann. Vielmehr sind Vereine, die ein im Vergleich zu ihren Konkurrenten geringeres Budget zur Verfügung haben, angehalten, neue Wege bei ihrer Spielerauswahl zu gehen. Der Weg der A's kann dahingehend als revolutionär bezeichnet werden. Spieler, die nicht dem gängigen Klischee eines Baseball-Spielers entsprechen, bekamen und bekommen noch immer bei Beane und den A's eine (neue) Chance.

Der Erfolg gibt Billy Beane Recht, konnten sich die A's auch in der aktuellen Saison 2014 wieder zu den besten zwölf Mannschaften (von 30) der Liga zählen. Dass diese Methode in anderen Sportarten ebenfalls implementiert wurde und auch in der Wirtschaft für ein Umdenken bei Bewerbungsverfahren sorgt, ist nicht verwunderlich. Die Eignungsfeststellung und die Leistungsbewertung besitzt, egal ob im Sport oder in der Wirtschaft, einen ganz speziellen Reiz. Die *Person Analytics*, die Personenanalyse, erfährt daher nicht erst seit den 1990er Jahren höchste Beachtung und Beliebtheit in Unternehmen. In diesem Kontext kommen heute vermehrt technische Hilfsmittel, wie Tabellen und Software-Programme, bei der Personalauswahl zum Einsatz.

⁴⁹ AL-ANI 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁵⁰ AL-ANI 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

3 Die Ökonomie deutscher Profi-Sportvereine

Die Fußball-Bundesliga konnte in der Saison 2012/13 zum neunten Mal in neun Jahren einen Umsatzrekord vermelden. Mit rund 2,17 Mrd. Euro hat sich der Umsatz nahezu verdoppelt, was im Jahr 2013 den zweiten Platz unter den europäischen Fußballligen bedeutet⁵¹. Dabei können die „meisten Bundesligavereine [als] [...] lupenreine Konzerne“⁵² bezeichnet werden. Abseits des Fußballs generieren die Vereine der drei weiteren deutschen Profi-Sportligen - der Deutschen Eishockeyliga (DEL), BBL und HBL - kumuliert Umsätze im mittleren bis hohen zweistelligen Millionenbereich⁵³.

Kapitel 3.1 erörtert zunächst die in der jungen Vergangenheit stattgefundene fortschreitende Professionalisierung besagt Profi-Sportligen. Aufbauend in Kapitel 3.2 wird die einhergehende fortschreitende Kommerzialisierung beschrieben, bevor Kapitel 3.3 eine Einordnung des unternehmerischen Handelns vornimmt. Kapitel 3.4 fasst die wesentlichen Ergebnisse zur Ökonomie deutscher Profi-Sportvereine zusammen.

3.1 Fortschreitende Professionalisierung

Eine Entwicklung hin zu gut organisierten Kapitalunternehmen ist zu identifizieren, auch wenn der Großteil der deutschen professionellen Fußballvereine noch immer die Rechtsform eines eingetragenen Vereins mit deren Strukturen aufweist⁵⁴. Eine Umwandlung des Lizenzspielerbereiches in eine Kapitalgesellschaft ermöglicht u. a. Investoren sich zu beteiligen⁵⁵ und staatliche Auflagen im Vereinsrecht zu meiden. Die „klare Trennung von Amateur und Profi-Bereich und damit auch von ehren- und hauptamtlicher Tätigkeit im kaufmännischen Bereich“⁵⁶ vereinfacht die Entscheidungsfindung und -durchsetzung mittels z. B. Einstellung von Geschäftsführern mit klaren Weisungsbefugnissen, erheblich.

Im Lizenzfußball, also der Bundesliga und 2. Bundesliga, konnten in der Saison 2012/13 insgesamt 45.214 Arbeitnehmer direkt oder indirekt einer Beschäftigung nachgehen. Bei den 36 Bundesligisten und ihren Tochtergesellschaften gingen dabei 15.546 Personen einer direkten Anstellung nach: 4.834 Vollzeitangestellte, 125 Auszubildende, 1.725 Teilzeitangestellte sowie 8.862 Aushilfskräfte.⁵⁷

Abseits der 1. und 2. Fußball-Bundesliga ist bei den direkten und indirekten Beschäftigtenzahlen in der 3. Fußballliga, DEL, HBL sowie BBL davon auszugehen, dass diese nicht annähernd mit den Zahlen des Lizenzfußballs vergleichbar sind. Unentgeltliche Tätigkeiten sowie Teilzeit- und Aushilfsangestellte, z. B. im Rahmen der Spieltagsorganisation, sind hier wesentlich wichtiger einzuschätzen, als es im Lizenzfußball der Bundesliga und 2. Bundesliga der Fall ist.

⁵¹ Vgl. DFL DEUTSCHE FUßBALL LIGA GMBH 2014, S. III.

⁵² KÜTING, Bilanzrechtsprofessor der Universität des Saarlandes, in: SPILLER 2010, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁵³ Vgl. DELOITTE & TOUCHE GMBH WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT 2013, S. 8, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁵⁴ Vgl. WEIMAR 2009, S. 6.

⁵⁵ Beispiel: die Wirtschaftsunternehmen der adidas AG, der AUDI AG sowie der Allianz SE halten jeweils 8,33 Prozent an der FC Bayern München AG; Vgl. FC BAYERN MÜNCHEN AG 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁵⁶ ZACHARIAS 1999, S. 198.

⁵⁷ Vgl. DFL DEUTSCHE FUßBALL LIGA GMBH 2014, S. 22.

3.2 Fortschreitende Kommerzialisierung

Eine fortschreitende Professionalisierung bedeutet gemeinhin auch ein gesteigertes kommerzielles Interesse mit unternehmerischen Zielen. For-Profit-Unternehmen im Sport sind dabei „grundsätzlich verdächtiger, die sportliche Integrität verletzen zu wollen, weil sportliche Ziele nicht mehr an erster Stelle stehen“⁵⁸. Dies könnte eine weitreichende Amerikanisierung des deutschen Profisports zur Folge haben. In den USA geht der Kommerz zeitweise vor Identifikation⁵⁹. Vereine bzw. die Spiellizenzen werden gehandelt wie Börsenpapiere und Besitzer sind häufig Wirtschaftsbosse, wie der Microsoft-Mitbegründer Paul Allen⁶⁰. Protestgruppen bis hin zur Ultra-Szene deutscher Fußballvereine, die eine Identifikation vor den Kommerz stellen, verzeichnen auf Grund dieser Entwicklung in den letzten Jahren vermehrten Zuspruch. Außerhalb des Fußballs konnten derartige Gruppierungen und Stimmungen gegen die Kommerzialisierung im Mannschaftssport in Deutschland medial noch nicht ausgemacht werden. Erscheinungen dieser Form stellen aber ein realistisches Szenario dar, deutet die Entwicklung der anderen drei Profi-Sportligen in Richtung fortschreitender Kommerzialisierung. In den großen deutschen Profi-Sportligen, der 3. Fußballliga, der DEL sowie der HBL und BBL, ist nahezu ausschließlich eine steigende wirtschaftliche Entwicklung zu verzeichnen, trotz einer geringeren medialen Präsenz im Vergleich zum Fußball⁶¹ (siehe Tabelle 1). Zu erwähnen sind an dieser Stelle aber auch die Interessen von Wirtschaftsunternehmen, wie z. B. von Red Bull bei RB Leipzig, die die Zahlen mitunter verfälschen. Wie sich dies mittel- und langfristig entwickeln wird bleibt abzuwarten.

Saison	Bundesliga ¹ (Fußball)	2. Bundesliga ¹ (Fußball)	3. Liga ² (Fußball)	DEL ² (Eishockey)	HBL ² (Handball)	BBL ² (Basketball)
2009/10	1,77 Mrd.	313 Mio.	102,6 Mio.	87,4 Mio.	79,5 Mio.	59,4 Mio.
2010/11	1,94 Mrd.	358 Mio.	118 Mio.	79,2 Mio.	84,4 Mio.	60,9 Mio.
2011/12	2,08 Mrd.	384 Mio.	100,9 Mio.	86,2 Mio.	86,1 Mio.	76,9 Mio.
2012/13	2,17 Mrd.	419 Mio.	121,9 Mio.	91,9 Mio.	83,6 Mio.	86,6 Mio.

Tab. 1: Umsätze der deutschen Profi-Sportligen 2009/10-2012/13

Quellen: Eigene Darstellung; in Anlehnung an: ¹ DELOITTE & TOUCHE GMBH WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT 2013, S. 8; ² DFL DEUTSCHE FUßBALL LIGA GMBH 2014, S. III f.; [alle Angaben in Euro]

3.3 Unternehmerisches Handeln

Profi-Sportvereine wirtschaften derzeit nach dem Prinzip des „maximalen sportlichen Erfolg[s]“⁶². Ziele können oftmals nur auf der sportlichen Seite präzise geäußert werden. Der unternehmerische Bereich hingegen ist sehr sensibel und abhängig vom sportlichen Ausgang. Ziele sind in diesem Bereich daher

⁵⁸ HORCH/SCHUBERT/WALZEL 2014, S. 143.

⁵⁹ Vgl. BARDOW 2013, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁶⁰ Paul Allen besitzt die NFL-Franchise der Seattle Seahawks sowie die NBA-Franchise der Portland Trail Blazers; Vgl. ALLEN 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁶¹ HOLLASCH, Leiter der Sport Business Gruppe bei Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, in: F.A.Z. ONLINE 2013, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁶² DREESSEN, Finanzvorstand der FC Bayern München AG, in: WOLFF 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

schwerer präzise zu formulieren. Durch ausbleibenden sportlichen Erfolg bzw. dem Nichterreichen von sportlichen Zielen, erfährt der unternehmerische Bereich eine Erlösminderung, resultierend aus u. a. verringerten oder ausbleibenden TV-Prämienzahlungen. Profi-Sportvereine müssen aber mindestens kostendeckend wirtschaften, wollen sie langfristig bestehen und nicht von Mäzenen o. ä. abhängig sein.

In diesem Zusammenhang kann festgestellt werden, dass Profi-Sportvereine eine Mischform aus Formal- und Sachzieldominanz verfolgen⁶³. Bei der Formalzieldominanz verfolgen erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen u. a. Gewinnsteigerung und „bringen zum Ausdruck, wie wirtschaftlich die Sachziele erreicht wurden“⁶⁴. Im Gegensatz dazu ist das Oberziel bei der Sachzieldominanz, die z. B. in klassischen Non-Profit-Organisationen vorherrscht, die eigentliche Erbringung der Leistung⁶⁵. Leistungsziele sind in diesem Zusammenhang bspw. Umsatz- und Marktanteilsziele, aber auch Produktions- und Personalziele⁶⁶.

An den dauerhaft verfolgten unternehmerischen Zielen richten sich Produktionsfaktoren aus, die nach dem ökonomischen Prinzip eingesetzt werden⁶⁷. Dabei umfassen die betrieblichen Produktionsfaktoren „alle für die Leistungserstellung notwendigen materiellen und immateriellen Güter“⁶⁸. Nach GUTENBERG können als Elementarfaktoren objektgerichtete menschliche Arbeit, Betriebsmittel sowie Werkstoffe (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Zwischenprodukte) genannt werden, die um den dispositiven Faktor, in Form der funktionsorientierten menschlichen Arbeit, durch die Geschäftsführung, einer Planung und Kontrolle sowie Organisation ergänzt werden⁶⁹.

Unter Beachtung des ökonomischen Prinzips, welches kein direktes Ziel der unternehmerischen Tätigkeit ist, sondern eher als eine Art „Handlungsvorschrift“⁷⁰ bezeichnet werden kann, werden die Produktionsfaktoren kombiniert. Diese Kombination kann nach zwei Prinzipien formuliert werden: dem Minimalprinzip und dem Maximalprinzip. Nach dem Minimalprinzip ist ein gegebenes Ziel durch den minimalen Einsatz an Mitteln zu erreichen, wohingegen beim Maximalprinzip durch gegebenen Mitteleinsatz eine maximale Zielerreichung sicherzustellen ist⁷¹. „Das ökonomische Prinzip steht [dabei] in einer Mittel-Zweck-Beziehung zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip.“⁷²

Durch Kennzahlen lässt sich das ökonomische Prinzip quantifizieren. In der Betriebswirtschaftslehre können die Produktivität und die Wirtschaftlichkeit als die beiden verbreitetsten Kennzahlen genannt werden⁷³. Um die Rentabilität ergänzt, dienen diese drei Kennzahlen der Veranschaulichung wirtschaftlichen Agierens und der Einhaltung des ökonomischen Prinzips⁷⁴. „Die Produktivität bringt

⁶³ Vgl. SCHULTE 2009, S. IX.

⁶⁴ BRECHT 2012, S. 38.

⁶⁵ Vgl. BRECHT 2012, S. 39.

⁶⁶ Vgl. BRECHT 2012, S. 38.

⁶⁷ Vgl. BRECHT 2012, S. 2.

⁶⁸ BRECHT 2012, S. 2.

⁶⁹ Vgl. GUTENBERG 1983, S. 3 und 131 ff.

⁷⁰ BRECHT 2012, S. 2.

⁷¹ Vgl. BRECHT 2012, S. 2.

⁷² BRECHT 2012, S. 2.

⁷³ Vgl. VAHS/SCHÄFER-KUNZ 2007, S. 43.

⁷⁴ Vgl. BRECHT 2012, S. 3.

das mengenmäßige Verhältnis zwischen der Ausbringungsmenge und einem Produktionsfaktor zum Ausdruck⁷⁵. In einem Dienstleistungsunternehmen wäre dies z. B. die bearbeitete Anzahl von Anfragen pro Mitarbeiter. Dabei lässt sich die Produktivität immer nur bezogen auf einen Faktor messen. Eine Gesamtproduktivität kann aufgrund der unterschiedlichen Einheiten der Produktionsfaktoren nicht ausgewiesen werden.⁷⁶ Die Wirtschaftlichkeit bringt im Vergleich dazu „die wertmäßige Einhaltung des ökonomischen Prinzips zum Ausdruck“⁷⁷. Da alle Produktionsfaktoren dieselbe Einheit haben, können die Wertgrößen, gewonnen aus dem internen und externen Rechnungswesen, miteinander verglichen werden⁷⁸. „Die Rentabilität bringt den Beitrag eines Faktors zum Erfolg des Unternehmens zum Ausdruck“⁷⁹. Umsatz, das eingesetzte Kapital oder das Personal sind als am Erfolg beteiligte Größen auf das gesamte Unternehmen oder nur auf einen Teilbereich zu beziehen⁸⁰.

3.4 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass nahezu alle deutschen Profi-Sportligen wirtschaftlich wachsen und aufgrund des gesteigerten Medieninteresses anzunehmen ist, dass diese Entwicklung in der Zukunft auch weiter fortschreiten wird. Erste Zahlen, die für die Saison 2013/14 veröffentlicht wurden, unterstützen diese Annahme. So konnte die 3. Fußballliga eine Umsatzwachstumsrate von 37 Prozent verzeichnen, die DEL 15 und die HBL sowie die BBL sechs bzw. fünf Prozent⁸¹. Immer weniger Profi-Sportvereine nehmen dabei in ihrer originären Rechtsform des e. V. am sportlichen Wettkampf teil, sondern gliedern ihren Lizenzspielerbereich in Kapitalgesellschaften aus. Mit dieser fortschreitenden Professionalisierung geht auch ein stärkerer Kommerzialisierungswunsch einher.

Der Produktionsfaktor *Mensch* spielt dabei nicht mehr nur auf dem Spielfeld eine prominente Rolle. Im Spannungsfeld der Abhängigkeit vom sportlichen Ergebnis gilt es die Entwicklung des unternehmerischen Bereichs von qualifiziertem Personal voranzutreiben. Das Personal in diesem Bereich sollte im Optimalfall nicht zu viel vom Gesamtbudget einnehmen, liegt der Fokus der Organisation doch auf dem maximalen sportlichen Erfolg, für den der Großteil des Budgets angedacht werden muss. In dem durchlässigen deutschen Ligensystem bedeutet ein Abstieg in eine unterklassige Liga erhebliche Umsatzeinbußen, was mitunter gravierende Auswirkungen auf das sportliche sowie unternehmerische Personal haben kann. Unternehmerische Ziele lassen sich in einem Profi-Sportverein nur schwer definieren und kontrollieren. Einzig das ökonomische Maximalprinzip kann als konstante Handlungsanweisung ausgemacht werden. Mit den individuellen Gegebenheiten gilt es primär maximalen sportlichen Erfolg zu generieren.

Dieses für viele Schüler, Studierende oder Berufstätige dennoch attraktive, wenn auch in vielen Beziehungen ambivalente, Berufsfeld bedarf nach den Ausführungen in diesem Kapitel Individuen mit besonderen Eignungen.

⁷⁵ BRECHT 2012, S. 3.

⁷⁶ Vgl. BRECHT 2012, S. 3.

⁷⁷ BRECHT 2012, S. 3.

⁷⁸ Vgl. BRECHT 2012, S. 3.

⁷⁹ BRECHT 2012, S. 4.

⁸⁰ Vgl. BRECHT 2012, S. 4.

⁸¹ Vgl. HARTMANN 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

4 Das Individuum

„[F]ormer Yankee outfielder David Justice; former Red Sox catcher Scott Hatteberg; and Jason Giambi's little brother, Jeremy. They could only afford them, [...] because all were widely viewed by Major League Baseball executives as defective.“⁸² Justice ist nach der Meinung von Baseball-Experten mit 36 Jahren für den professionellen Sport zu alt⁸³, Bradford hat einen irreparablen Nervenschaden in seinem rechten Ellenbogen, seinem Wurfarm, der seine Wurfbewegung abnormal aussehen lässt⁸⁴ und Giambi besucht bei Auswärtsspielen seiner Mannschaften gerne einmal einen Strip Club, raucht Marihuana und trinkt auf Flügen ein oder zwei Bier zu viel⁸⁵. Alle diese Spieler haben auf den ersten Blick Gemeinsamkeiten: sie weisen erkennbare und offensichtliche physische sowie psychische Beeinträchtigungen auf. Zugleich sind sie aber auch günstig und ungemein effektiv, wenn es um das Spiel Baseball geht. Der Vorteil für diese drei und viele andere Spieler ist, dass Billy Beane den Baseball nicht als sportliches Event, sondern als ein Spiel der individuellen Qualitäten betrachtet⁸⁶.

Kapitel 4.1 führt in die theoretische Ausarbeitung zum Individuum ein. Unterschiedlichkeiten zwischen den Menschen, Einflüsse wie das Gehirn, die Hormone und die Erziehung auf diese, ergänzen die Definition des Begriffs *Diversity*. Eine Abgrenzung zur Anti-Diskriminierung sowie aktuelle nationale sowie internationale Richtlinien und Gesetzgebungen im beruflichen Kontext folgen aufbauend. Die Beschreibung eines Individuums anhand sogenannter Diversity-Dimensionen komplettiert dieses Unterkapitel und führt in die Personalauswahl im beruflichen Kontext in Kapitel 4.2 ein. Die Eignungsdiagnostik analysiert und bewertet dabei potentielle Mitarbeiter anhand von drei unterschiedlichen Ansätzen in einer Vielzahl von Verfahren hinsichtlich deren individueller Eignung, sich erfolgreich in dem für ihn vorgesehenen Arbeitsumfeld zu etablieren und die Unternehmensziele zu erreichen. In Kapitel 4.3 werden die bisherigen Ausführungen zusammenfasst bevor in Kapitel 4.4 die aus der theoretischen Heranführung gewonnenen sechs Bewertungskriterien ausführlich erläutert werden.

4.1 Diversity und Diversity-Dimensionen

Individuen sind in ihrem Aussehen und Auftreten, ihren Wünsche, Zielen und Bedürfnissen höchst verschieden. Alle diese Eigenschaften beeinflussen die Entscheidungsfindung und letztlich die daraus resultierenden Ergebnisse. Die Unterschiedlichkeit eines Individuums spielt konsequent auch im Berufsleben eine prominente Rolle.

Diversity

Eine Definition aus der Diversity-Forschung fasst den Begriff *Diversity* komprimiert zusammen: „Diversity [...] bedeutet im ureigensten Sinn ‚Verschiedenheit‘ und umfasst all jene menschlichen Identitäten

⁸² LEWIS 2004, S. 142.

⁸³ Vgl. LEWIS 2004, S. 149 f.

⁸⁴ Vgl. LEWIS 2004, S. 221.

⁸⁵ Vgl. LEWIS 2004, S. 201.

⁸⁶ Vgl. LEWIS 2004, S. 149 f.

und Charakteristika, die unterscheidend zu anderen Menschen stehen und die Produktivität im Arbeitsleben beeinflussen.“⁸⁷

Grundlegende individuelle Unterschiede ergeben sich zum Beispiel in der Dicke der Hirnrinde, die Denkprozesse unterschiedlich steuert. Ebenso spielt der Hormonhaushalt eine signifikante Rolle bei den kognitiven Prozessen. Je nach Level und Ausschüttungsmenge haben die beiden Hormone, Testosteron und Androgen, Einfluss auf das Verhalten und die Eigenschaften von Individuen.⁸⁸ „Neben anatomischen Unterschieden (bestimmte Gehirnbereiche sind z. B. bei Männern und Frauen unterschiedlich groß) und funktionalen Unterschieden (gewisse Hirnbereiche spielen unterschiedlich zusammen), sind es vor allem die neurochemischen Unterschiede, die sich im Fühlen, Denken und Handeln [...] bemerkbar machen.“⁸⁹ BREEDLOVE von der Michigan State University (USA) entfernte im Rahmen eines Experimentes bei männlichen Ratten die Hoden, die für das Testosteron zuständig sind, und spritzte den weiblichen Ratten die männlichen Hormone. Als Ergebnis konnte festgestellt werden, dass sich die Größe des Mandelkerns, die Amygdala, im Gehirn, welches für Erinnerungen, Empathie und Emotionalität zuständig ist, an die Größe des jeweils anderen Geschlechtes angepasst hat.⁹⁰

Auch das Alter hat durch Veränderungen der zerebralen Struktur über die Lebenszeit Einfluss auf das Gehirn und somit das Individuum. Ist ein Gehirn erst mit ca. 18 bis 20 Jahren ausgereift, machen sich bereits ab dem 25. Lebensjahr Schrumpfungerscheinungen durch Nervenzellenverluste bemerkbar. Eine gleichzeitig einsetzende Veränderung in der Zusammensetzung der Nervenbotenstoffe löst Motiv- und Emotionswechsel aus. Im Alterungsprozess nehmen Testosteron und Dopamin ab, was ein Nachlassen der Neugier, der Risikobereitschaft sowie der Statusorientierung zur Folge hat; gleichzeitig erhöht sich das Stresshormon Cortisol und Unsicherheiten werden tendenziell gemieden.⁹¹

Der Psychologe BARON-COHEN von der Cambridge-Universität in Großbritannien geht im Rahmen seiner Studie noch einen Schritt weiter. Er unterscheidet *S-Gehirne* bei Männern (eher systematisch denkend) und *E-Gehirne* bei Frauen (erhöhte Empathie-Neigung)⁹². Diese Differenzierung kann nach BARON-COHEN jedoch nicht für alle Menschen allgemeingültig verifiziert werden. Er verdeutlicht dennoch, dass statistisch gesehen Männer eher Interesse an Systemen zeigen, Frauen in der Regel emotional und empathisch agieren⁹³.

Individuen können im Zuge dessen als pränatal biologisch ‚vorprogrammiert‘ bezeichnet werden, auch wenn dies nur wenige festgelegte Verhaltens- und Eigenschaftsmerkmale betrifft. Erst durch „Interaktion mit bedeutsamen Anderen [...] im Prozess der primären Sozialisation“⁹⁴ werden Individuen zu „eigenständigen sprach- und handlungsfähigen Subjekten“⁹⁵ und entwickeln zugleich

⁸⁷ SCHWARZ-WÖLZL 2005, S. 3, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁸⁸ Vgl. DIE WELT ONLINE 2008, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁸⁹ HÄUSEL 2012, S. 91.

⁹⁰ Vgl. BLECH 2003, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁹¹ Vgl. HÄUSEL 2012, S. 90.

⁹² Vgl. BLECH 2003, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁹³ Vgl. BLECK/LAKOTTA 2003, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁹⁴ SCHERR 2008, S. 55.

⁹⁵ SCHERR 2008, S. 55.

„eine sie von anderen unterscheidende Individualität“⁹⁶. Unabhängig von ähnlichen sozialen Gegebenheiten, wie z. B. bei Geschwistern, entwickeln alle Individuen einzigartige Merkmale⁹⁷. Die individuelle Erziehung könne nach Meinung einiger Experten auch als „eine Art Feinarbeit“⁹⁸ bezeichnet werden. Der Erziehungspsychologe THENAKIS begründet ferner, weshalb Männer statistisch gesehen eher sachlich und faktisch orientiert sind, Frauen hingegen starke soziale und emotionale Ausprägungen aufweisen, mit der Art und Weise der Erziehung im sozialen Umfeld eines Individuums⁹⁹. Der brasilianischen Neurowissenschaftler MOLL sieht zudem die Kultur, in der jemand aufwächst, als elementares Element für die bewusste bzw. unbewusste Erziehung und Entwicklung eines Individuums. MOLL stellt die Vermutung auf, dass Personen aus eher konservativen Kulturen, wie z. B. aus lateinamerikanischen Ländern, andere Gehirn-Scans hervorbringen würden, als Personen aus liberaler geprägten Ländern, wie z. B. aus Skandinavien¹⁰⁰.

Im beruflichen Kontext wird Diversity, die Unterschiedlichkeit der Individuen, oftmals fälschlicherweise mit Anti-Diskriminierung gleichgesetzt. Beide Begriffe „beschäftigen sich zwar mit den gleichen Themen, betrachten diese allerdings aus unterschiedlichen Perspektiven“¹⁰¹. Während bei der Anti-Diskriminierung eine Ausgrenzung von Individuen verhindert werden soll, zielt Diversity auf die aktive „Einbeziehung von Vielfalt zum Vorteil für alle Beteiligten ab“¹⁰². Es existiert national wie international keine explizite rechtliche Grundlage für Diversity. Gesetze oder Richtlinien, die mit diesem Thema in Verbindung gebracht werden können, entsprechen dabei europäischen Empfehlungen sowie nationaler Rechtsprechung zur Anti-Diskriminierung¹⁰³. Auf europäischer Ebene können hier exemplarisch die *Anti-Rassismus-Richtlinie* (2000/43/EG), die *Rahmen-Richtlinie Beschäftigung* (2000/78/EG) sowie die *Gender-Richtlinie* (2002/73/EG) genannt werden. Die *Anti-Rassismus-Richtlinie* soll u. a. in den Bereichen Erwerbstätigkeit, Bildung, Sozial- und Gesundheitsleistungen gewährleisten, dass Rasse oder ethnische Herkunft keine negative Beurteilung zur Konsequenz hat. Ergänzt um die *Rahmen-Richtlinie Beschäftigung*, die die Merkmale Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Ausrichtung inkludiert, sowie der *Gender-Richtlinie*, die das Ziel der Gleichstellung der Geschlechter verfolgt, beinhalten diese drei genannten Richtlinien alle Merkmale der inneren Diversity-Dimension eines Individuums (siehe Abbildung 4, Seite 20).¹⁰⁴

Auf Bundesebene in Deutschland kann das *Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz* (AGG) als die in deutsches Recht umgesetzte Kombination der drei europäischen Richtlinien angesehen werden. Dabei verfolgt §1 AGG folgende Absicht: „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“¹⁰⁵

⁹⁶ SCHERR 2008, S. 55.

⁹⁷ Vgl. SCHERR 2008, S. 54.

⁹⁸ DIE WELT ONLINE 2008, Zugriff vom: 28.12.2014.

⁹⁹ Vgl. DIE WELT ONLINE 2008, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹⁰⁰ Vgl. SCHULTZ 2011, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹⁰¹ CHARTA DER VIELFALT E. V. 2014A, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹⁰² CHARTA DER VIELFALT E. V. 2014A, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹⁰³ Vgl. CHARTA DER VIELFALT E. V. 2014A, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹⁰⁴ Vgl. WARNEBOLDT 2007, Kapitel 2.2, S. 2 ff.

¹⁰⁵ BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ UND FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ/JURIS 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

Diversity als das aktive Nutzen individueller Vielfalt kann somit als eine freiwillige Selbstverpflichtung angesehen werden, nationale Gesetze schützen dabei ‚nur‘ vor Anti-Diskriminierung. Die Diversity-Bewegung, wie sie in den USA und Europa bereits existiert, fördert in privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen aktiv Andersartigkeit. Durch Unterzeichnen der *Charta der Vielfalt* verpflichten sich Unternehmen und Einrichtung dabei freiwillig.¹⁰⁶

Diversity-Dimensionen

Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Individuen lassen sich nach Dimensionen bestimmen¹⁰⁷. „Die in der Praxis gängigste Klassifizierung von Diversity-Dimensionen ist die Unterscheidung in primäre und sekundäre Dimensionen.“¹⁰⁸ Die Abbildung 4 bildet die Dimensionen inklusive Inhalt grafisch ab.

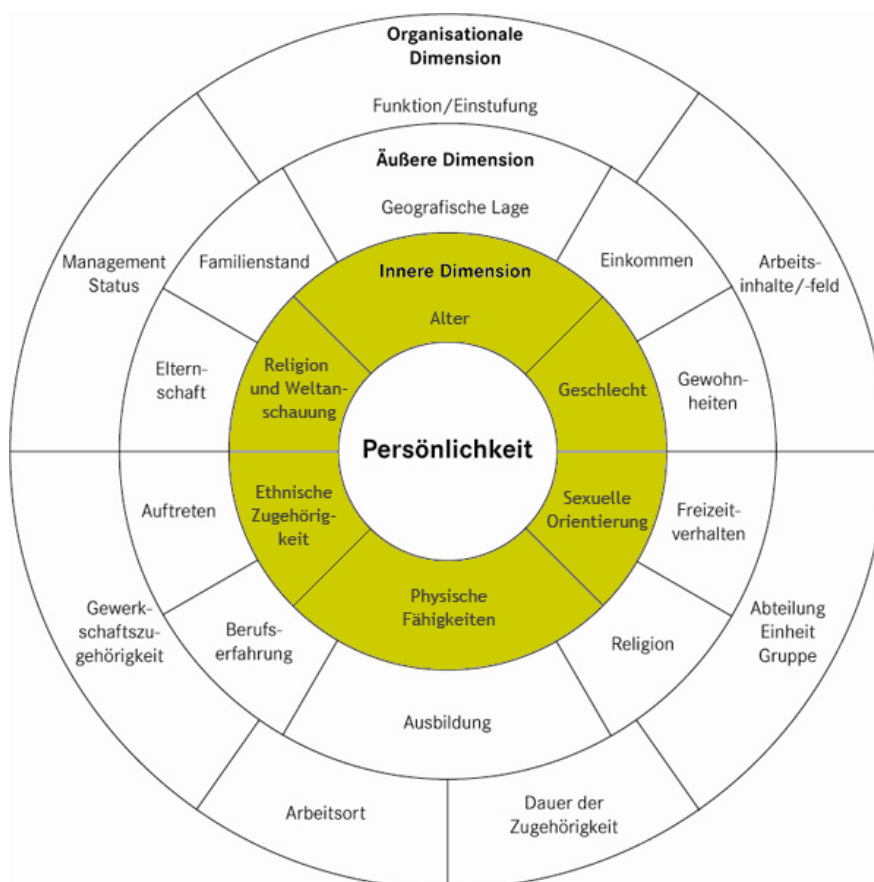


Abb. 4: Die vier Diversity-Dimensionen

Quelle: CHARTA DER VIELFALT E. V. 2014B, Zugriff vom: 28.12.2014

¹⁰⁶ Vgl. CHARTA DER VIELFALT E. V. 2014A, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹⁰⁷ Vgl. CHARTA DER VIELFALT E. V. 2014B, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹⁰⁸ SCHWARZ-WÖLZL 2005, S. 3 f., Zugriff vom: 28.12.2014.

Um die Kerndimension der Persönlichkeit sind in der primären Dimension nahezu unveränderbare Charakteristika angeordnet¹⁰⁹. *Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, physische Fähigkeiten/körperliche Beeinträchtigungen, ethnische Herkunft und Zugehörigkeit* sowie *Religion und Weltanschauung* können wir selbst nicht oder nur sehr schwer verändern. Diese genannten Charakteristika beeinflussen bereits in der frühen Kindheit die Gruppenzugehörigkeit.¹¹⁰ Es sind ferner ebendiese Eigenschaften, „die meist für Stereotypie- und Vorteilsbildungen herangezogen werden“¹¹¹.

Diese primäre Dimension liefert Unternehmen jedoch nicht ausreichend Informationen, so dass oftmals die mittlere, sekundäre Dimension mit einbezogen wird¹¹². Bestandteile dieser Dimension sind die *geografische Lage, das Einkommen, die Gewohnheiten, das Freizeitverhalten, die Religion, die Ausbildung, die Berufserfahrung, das Auftreten, die Elternschaft* sowie der *Familienstand*. Als nicht angeborne Charakteristika sind sie die Konsequenz der primären Dimension, sind veränderbar und können als politische Eigenschaften ggf. verborgen werden¹¹³.

Die äußere, organisationale Dimension beschreibt Charakteristika der Zugehörigkeit eines Individuums zu einer Organisation. Hierbei spielen *Funktion/Einstufung, Arbeitsinhalte und -feld, Abteilung/Einheit/Gruppe, Dauer der Zugehörigkeit, Arbeitsort, Gewerkschaftszugehörigkeit* und *Managementstatus* eine prominente Rolle.

Eine eindeutige Präferenz der Dimensionen bzw. menschlichen Charakteristika ist nicht auszumachen, da alle miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen¹¹⁴. SCHWARZ-WÖLZL setzt Diversity in einer Organisation mit dem Abschied von der Homogenität gleich. Homogene Unternehmenskulturen haben es schwer, in Zeiten der Globalisierung „der zunehmenden Vielfalt auf den Arbeits- und Absatzmärkten Rechnung zu tragen“¹¹⁵. Werden die Ausführungen in diesem Kapitel jedoch als Grundlage genommen, dann ist Heterogenität bereits in jeder Organisation vertreten. Niemand kann vollständige Übereinstimmung mit einem anderen Individuum erlangen; selbst eineiige Geschwister weisen in ihren tiefliegenden, unveränderbaren Persönlichkeitsmerkmalen, ihrer Erziehung und ihren Gruppenzugehörigkeiten andere Nuancen auf.

Für Personen mit Personalentscheidungsbefugnis besteht die Herausforderung darin, diese Unterschiedlichkeiten bei Individuen zu erkennen und sie zu bewerten. Es geht darum, die richtigen Mitarbeiter für das Unternehmen auszuwählen.

¹⁰⁹ Vgl. CHARTA DER VIELFALT E. V. 2014B, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹¹⁰ Vgl. SCHWARZ-WÖLZL 2005, S. 3 f., Zugriff vom: 28.12.2014.

¹¹¹ SCHWARZ-WÖLZL 2005, S. 4, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹¹² Vgl. CHARTA DER VIELFALT E. V. 2014B, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹¹³ Vgl. SCHWARZ-WÖLZL 2005, S. 3 f., Zugriff vom: 28.12.2014.

¹¹⁴ Vgl. CHARTA DER VIELFALT E. V. 2014B, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹¹⁵ SCHWARZ-WÖLZL 2005, S. 5, Zugriff vom: 28.12.2014.

4.2 Personalauswahl im beruflichen Kontext

Erste Personalauswahlverfahren können bis 1.000 Jahre vor Christus zurückverfolgt werden. In China wurden damals Kandidaten für den Staatsdienst hinsichtlich ihrer verwaltungstechnischen Eignung getestet.¹¹⁶ Zu der Zeit spielten bereits die charakterlichen Persönlichkeitsmerkmale eine entscheidende Rolle. Für *Aristoteles* waren diese z. B. in den äußeren Zeichen eines Individuums bzw. seinem Erscheinungsbild auszumachen.¹¹⁷ *Lavater* und *Gall* identifizierten folgend „charakterliche physiognomische Merkmale“¹¹⁸, die sich als valide eignungsdiagnostische Indikatoren definieren ließen und Ende des 18. Jahrhunderts in der phrenologischen Lehre¹¹⁹ aufgingen. Die Anfänge des Persönlichkeitstests lassen sich in den USA in den 1920er Jahren ausmachen; hier wurden diese gezielt zur Auswahl von Verkaufspersonal verwendet¹²⁰. Mit den Fortschritten in der Hirnforschung im weiteren Verlauf des 20. Jahrhunderts konnten funktionelle Gehirnzentren identifiziert werden¹²¹. Durch heutige MRT-Aufnahmen des menschlichen Gehirns sind Mediziner in der Lage, besondere Fähigkeiten, z. B. das als Inselbegabung bekannte Savant-Syndrom, festzustellen¹²². Die Persönlichkeit eines Menschen jedoch lässt sich durch diese Methode (noch) nicht vollständig bestimmen. Lediglich Fragmente lassen sich durch erkennbare zerebrale Dysfunktionen oder Anomalien, die Einfluss auf gewisse Verhaltensweisen haben, feststellen¹²³.

Warum sich Auswahlverfahren und Persönlichkeitstests in der Praxis nahezu flächendeckend durchgesetzt haben, lässt sich wie folgt zusammenfassen: „Jede Fehlbesetzung kostet Geld – viel Geld.“¹²⁴ Kosten entstehen nicht nur durch die Einstellung, sondern und vor allem durch einen späteren Ausfall und nicht erzielten Umsatz, sollte der ausgewählte Kandidat nicht die erhoffte Leistung bringen oder Kunden verlieren. Zudem können Rekrutierungskosten auftreten, z. B. durch Anzeigenschaltung oder Head-Hunter-Tätigkeiten, Reisekostenübernahmen im Rahmen der Bewerbungs- und Kennenlerngespräche oder vertane Arbeitszeit der Personalentscheider. Diese indirekten Kosten werden jedoch nur sehr selten aufsummiert.¹²⁵

Die Wichtigkeit von Personalauswahlverfahren ist ferner in dem Zusammenhang zwischen der knapper werdenden Ressource *Mitarbeiter* und der *Leistungsstärke eines Unternehmens* zu identifizieren. Fehler in der Auswahl können nur bedingt durch die Personalentwicklung korrigiert werden. Unmotivierte oder leistungsschwache Individuen erreichen durch Training durchschnittlich keine nennenswerten Verbesserungen, wohingegen motivierte und leistungsstarke Individuen eine

¹¹⁶ Vgl. DuBois 1970, o. S.; zitiert nach: Achouri 2010, S. 101.

¹¹⁷ Vgl. Welsch 1982, o. S.; zitiert nach: Achouri 2010, S. 101.

¹¹⁸ Anastai 1985, S. 1 ff.

¹¹⁹ Gall behauptet Ende des 18. Jahrhunderts, dass er das Wesen eines Menschen an dessen Kopfform ablesen kann. Galls „Schädellehre“, die Phrenologie, wird zu der Zeit schnell populär und begründet eine ganze Industrie: die Hirnforschung. Ausgerechnet die Fortschritte in diesem Forschungsbereich, den er durch seine Mutmaßungen maßgeblich inspiriert, helfen dabei, seine eigenen Annahmen teilweise zu revidieren; Vgl. Eberle 2008, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹²⁰ Vgl. Anastai 1985, S. 1 ff.

¹²¹ Vgl. Eberle 2008, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹²² Vgl. Steinberger 2006, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹²³ Vgl. Charite – Universitätsmedizin Berlin 2013, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹²⁴ Jordan/Külpp/Bruckschen 2013, S. 17.

¹²⁵ Vgl. Jordan/Külpp/Bruckschen 2013, S. 17.

beschleunigte, positive Entwicklung vorweisen können.¹²⁶ Es müssen daher zum einen „die besten Bewerber gefunden und gewonnen werden, zum anderen dürfen gute Bewerber nicht übersehen werden“¹²⁷.

Die Eignungsdiagnostik¹²⁸ kann in diesem Zusammenhang als ein Sammelbegriff systematischer Ansätze und Verfahren in der Personalauswahl verstanden werden. Personaler analysieren danach, „ob er oder sie die erforderlichen fachlichen Kompetenzen und Soft Skills mitbringt und die Persönlichkeit des Kandidaten insgesamt zu Ihrem Unternehmen bzw. zum Team passt“¹²⁹. Mit der zugrunde liegenden Annahme, dass sowohl bei den Organisationen als auch bei den Bewerbern das gemeinsame Oberziel *Berufserfolg* definiert werden kann, ist eine Arbeits- und Anforderungsanalyse (AA) der vakanten Position in einem ersten Schritt zu erstellen. Die AA definiert im Optimalfall Kriterien für den Erfolg eines Individuums in dem Beruf bzw. dem Unternehmen und legt hierbei Merkmale (Prädiktoren) fest, die durch diese Kriterien bedingt werden. SCHULER unterteilt hier in Eigenschafts-, Verhaltens-, Qualifikations- und Ergebnisanforderungen¹³⁰, deren Bestimmung drei Verfahren zu Grunde liegen¹³¹:

- *erfahrungsgeleitet-intuitive Methode*: Die Anforderungen an eine Arbeitsstelle werden von Experten mit den benötigten Merkmalen versehen. Die Experten kommen aus dem Unternehmen/der Abteilung und/oder haben viel Erfahrung im Bereich der Arbeitsanalytik.
- *personenbezogene-empirische Methode*: Bei dieser Methode werden „Merkmale von im Beruf tätigen Personen mit Kriterien wie Leistungsbeurteilungen, Mitarbeiterzufriedenheit oder Produktivität in Bezug“¹³² gesetzt. Die empirischen Ergebnisse sollen Merkmale aufzeigen, die aktuell erfolgreiche Personen in dem jeweiligen Berufsumfeld bedienen.
- *arbeitsplatzanalytischempirische Methode*: Hierbei werden berufliche Tätigkeiten und Situationen anhand formalisierter Vorgehensweisen analysiert und die Ergebnisse zu Aussagen zusammengefasst. Personenmerkmale können mitunter mittels Schätzung definiert werden, die auf den ausgeübten Tätigkeitselementen basieren.

Folgend gilt es, die Kriterien und Prädiktoren operational messbar zu machen, bevor der Zusammenhang und somit die Validität überprüft wird. Eine Kombination der Kriterien und der Prädiktoren maximiert diese und ist Basis für „ein Entscheidungsmodell für die Selektion bzw. die Platzierung“¹³³. Eine Einschätzung über die Erfolgswahrscheinlichkeit, die die Merkmale der Person mit dem potentiellen Arbeitsumfeld in Abhängigkeit setzt und dabei zum einen den aktuellen Entwicklungs-

¹²⁶ Vgl. JORDAN/KÜLPP/BRUCKSCHEN 2013, S. 19.

¹²⁷ BAUMGÄRTNER/BORGMANN 2012, S. 83.

¹²⁸ In diesem Zusammenhang oftmals verwendete Synonyme sind u. a.: Berufseignung, Potentialanalyse, Potentialdiagnostik.

¹²⁹ FRANK 2010, S. 75.

¹³⁰ Vgl. SCHULER 2000, S. 59.

¹³¹ Vgl. ECKARDT/SCHULER 1992, S. 536 f.

¹³² ECKARDT/SCHULER 1992, S. 536 f.

¹³³ PLATE 2007, S. 24.

stand und zum anderen das vorhandene Potential des Bewerbers ermittelt¹³⁴, soll Fehlbesetzungen und -entscheidungen bei der Personalauswahl minimieren.

Diese Einschätzungen werden nach traditioneller Einteilung wissenschaftlich-psychologischer Merkmale, den *KSAOs*, vorgenommen. Dabei stehen die Buchstaben für die englischen Begriffe *knowledge, skills, abilities and other characteristics*¹³⁵; sinngemäß ins Deutsche übersetzt sind damit *Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten* und *Eigenschaften* gemeint. Die Ansätze und Verfahren der Eignungsdiagnostik werden in den Kapiteln 4.2.1 und 4.2.2 komprimiert und übersichtlich zusammengefasst. Die gewonnenen Ergebnisse werden in einer Nutzenanalyse transferiert, in der die festgelegten Ziele der Organisation mit dem Gesamtnutzen des Bewerbers für die Organisation einen Abgleich erfahren¹³⁶.

Einsatzbereiche der Eignungsdiagnostik in der Praxis sind „alle Arten berufsbezogener Einschätzung, Beratung, Selektion und Zuordnung mit dem Ziel der individuellen Berufs-, Organisations- und Arbeitsplatzwahl, der institutionellen Berufsberatung sowie der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern in Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen“¹³⁷.

Menschenkenntnis und psychologisches Gespür auf Seiten der Personalentscheider wurden über die letzten Jahrzehnte mehr und mehr durch professionelle Beurteilungsinstrumente ersetzt¹³⁸. Die Kritik an dieser „Pseudowissenschaft“¹³⁹ und ihren Diagnostikverfahren ist hoch, können Tagesform und eine gezielte Vorbereitung auf z. B. ein Assessment Center die Einschätzung über das Individuum mitunter stark verwässern.

Häufig wird dabei jedoch unterschätzt, in welchem Maße (potentielle) Mitarbeiter durch die Eignungsdiagnostik profitieren. Es werden nicht nur die genannten *KSAOs* gemessen und eine Leistungseinschätzung vorgenommen, sondern durch einen Abgleich mit den vorher in der Organisation festgelegten Anforderungen an die vakante Stelle kann das Risiko einer Über- bzw. Unterforderung, dem Burn- bzw. Bore-Out, minimiert werden¹⁴⁰.

¹³⁴ Vgl. BAUMGÄRTNER/BORGMANN 2012, S. 80.

¹³⁵ Vgl. dazu ACHOURI 2010, S. 101; SCHULER 2013, S. 31.

¹³⁶ Vgl. PLATE 2007, S. 24.

¹³⁷ SCHULER 2013, S. 31.

¹³⁸ Vgl. FRANK 2010, S. 75.

¹³⁹ KANNING 2007, S. 59, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹⁴⁰ Vgl. ACHOURI 2010, S. 108.

4.2.1 Ansätze der Eignungsdiagnostik

Nach dem *trimodalen Ansatz* können in der Eignungsdiagnostik nach SCHULER drei unterschiedliche Ansätze identifiziert werden¹⁴¹ (siehe Abbildung 5):

Biografieorientierter Ansatz	Simulationsorientierter Ansatz	Eigenschaftsorientierter Ansatz
Ergebnisse	Verhalten	Eigenschaften
vergangenes Verhalten erlaubt Einschätzung über zukünftiges Verhalten	Analyse erfolgsrelevanten und berufsbezogenen Verhaltens	stabile Eigenschaften ermöglichen Berufserfolg
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewerbungsunterlagen ▪ biografisches Interview ▪ biografischer Fragebogen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsproben ▪ situatives Interview ▪ situational judgment test 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fähigkeitstests ▪ Persönlichkeitstests ▪ Motivations- und Interessentests ▪ Testdiagnostik via Inter- und Intranet

Abb. 5: Die drei Ansätze der Eignungsdiagnostik

Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an: SCHULER 2013, S. 33 ff.

Der *biografieorientierte Ansatz* erlaubt Einschätzungen über das zukünftige Verhalten auf Basis des Vergangenen. Dieses ermöglicht bei maximaler Übereinstimmung zwischen der vergangenen und der zukünftigen Tätigkeit realistische Informationen. Bewerbungsunterlagen, das biografische Interview sowie der biografische Fragebogen sind Auswahlverfahren, die nach diesem Prinzip funktionieren und Ergebnisse über das Individuum bereitstellen.¹⁴²

Der *simulationsorientierte Ansatz* analysiert das erfolgsrelevante und berufsbezogene Verhalten. Dabei wird vergangenes Verhalten vollständig ausgeblendet, lediglich die Gegenwart entscheidet über die Eignung. Prominente Verfahren dieses Ansatzes sind die Arbeitsproben, ein situatives Interview sowie situational judgment tests^{143 144}.

Der *eigenschaftsorientierte Ansatz* bezieht sich auf die Potentiale des Individuums. Danach ermöglichen stabile Eigenschaften Berufserfolg, den es zu messen gilt. Bekannte Verfahren in diesem Zusammenhang sind die Fähigkeits-, Persönlichkeits-, Motivations- und Interessentests sowie eine Testdiagnostik via Inter- und Intranet.¹⁴⁵

¹⁴¹ Vgl. SCHULER 2013, S. 33 ff.

¹⁴² Vgl. dazu SCHULER 2013, S. 34 ff.; SARGES 2006, S. 739 ff.

¹⁴³ Situational judgment tests: „Hierbei wird eine für den Aufgabenbereich wichtige Situation geschildert und nach der besten oder für den Kandidaten typischen Vorgehensweise gefragt.“; SCHULER 2013, S. 40.

¹⁴⁴ Vgl. dazu SCHULER 2013, S. 37 ff.; SARGES 2006, S. 739 ff.

¹⁴⁵ Vgl. dazu SCHULER 2013, S. 41 ff.; SARGES 2006, S. 739 ff.

4.2.2 Multiple Verfahren der Eignungsdiagnostik

In der Praxis finden im Rahmen von Personalauswahlprozessen durchschnittlich 4,3 Auswahlverfahren kombiniert Anwendung¹⁴⁶; es kann im Zuge dessen von einer Multimethodalität gesprochen werden¹⁴⁷. Im Optimalfall wird versucht, alle drei Ansätze zu bedienen, um eine Steigerung der Validität zu erzielen (siehe Kapitel 4.2.3). Die bekanntesten multiplen Verfahren sind an dieser Stelle die Hybridtests, das Assessment Center sowie multimodale Interviews zu nennen (siehe Abbildung 6):

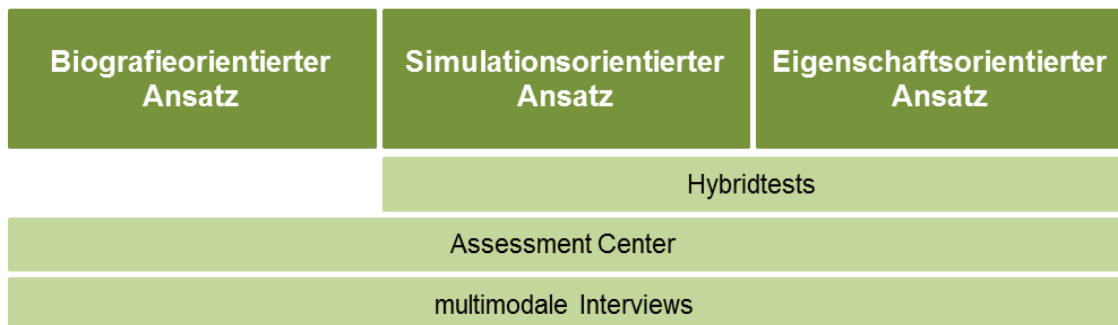


Abb. 6: Die multiplen Verfahren der Eignungsdiagnostik
Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an: SCHULER 2013, S. 46 ff.

Hybridtests stellen dabei eine Kombination aus den simulations- und eigenschaftsorientierten Ansätzen dar. Als Beispiel könnte die Verknüpfung einer Arbeitsprobe mit einem Intelligenztest genannt werden.

Das *Assessment Center* ist eines der beliebtesten multiplen Verfahren der heutigen Berufswelt im Bereich der Personalauswahl. Ab Ende der 1920er Jahre wurden Offiziere der deutschen Reichswehr und kurz darauf in Großbritannien Geheimagenten nach speziellen Verfahren, die als Vorläufer des heutigen Assessment Center bezeichnet werden können, ausgewählt¹⁴⁸. Im Jahre 1965 führte die *American Telephone and Telegraph Company* (AT&T) eine Management Progress Study durch. Diese Studie kann als die Begründung des Verfahrens im zivilen Bereich identifiziert werden, bei der in Gruppenveranstaltungen Breitbandmessungen durchgeführt wurden, mit der Absicht, die Persönlichkeit eines Bewerbers ganzheitlich zu erfassen. Noch heute finden die Verfahren im Rahmen der Assessment Center Anwendung.¹⁴⁹ In u. a. Persönlichkeitstests, Interviews sowie Einzel- und Gruppenübungen können alle drei Bereiche des trimodalen Ansatzmodells bedient werden. Assessment Center werden heute bevorzugt in Großunternehmen mit einer Vielzahl an Bewerbungen auf eine begrenzte Anzahl vakanter Stellen sowie für den Führungsnachwuchs des unteren und mittleren Managements eingesetzt¹⁵⁰. Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass computerbasierte Verfahren vor allem bei der Auswertung an Bedeutung gewinnen¹⁵¹.

¹⁴⁶ Vgl. SCHULER/FRIER/KAUFFMANN 1993, S. 36.

¹⁴⁷ Vgl. SARGES 2006, S. 739 ff.

¹⁴⁸ Vgl. SCHULER/MOSER 1995, S. 51 ff.

¹⁴⁹ Vgl. dazu ACHOURI 2010, S. 101; SARGES 2006, S. 739 ff.

¹⁵⁰ Vgl. SARGES 2006, S. 739 ff.

¹⁵¹ Vgl. ACHOURI 2010, S. 101.

Multimodale Interviews dienen der Ergänzung bekannter, oftmals standardisierter Gespräche und der Beseitigung hierdurch entstehender Defizite. „Durch anforderungsbezogene, psychometrische Konstruktion und teilstandardisierte Durchführung wird versucht, die erkannten Defizite zu überwinden.“¹⁵² Ziel ist es auch hier alle drei Ansätze zu bedienen, um die Validität zu erhöhen.

Die Multiperspektivität

Eine Ergänzung zu der Multimethodalität ist die Multiperspektivität, auch als *360-Grad-Beurteilung* bekannt. Hierbei werden die multiplen Verfahren um die Perspektive der Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter ergänzt, mit dem Ziel, die Validität und die Eignungseinschätzung nochmals zu steigern. Die Multiperspektivität kann sowohl als eigenständiges Verfahren oder als Ergänzung zu einem Hybridtest, eines Assessments Centers oder eines multimodalen Interviews angewandt werden (siehe Abbildung 7).¹⁵³

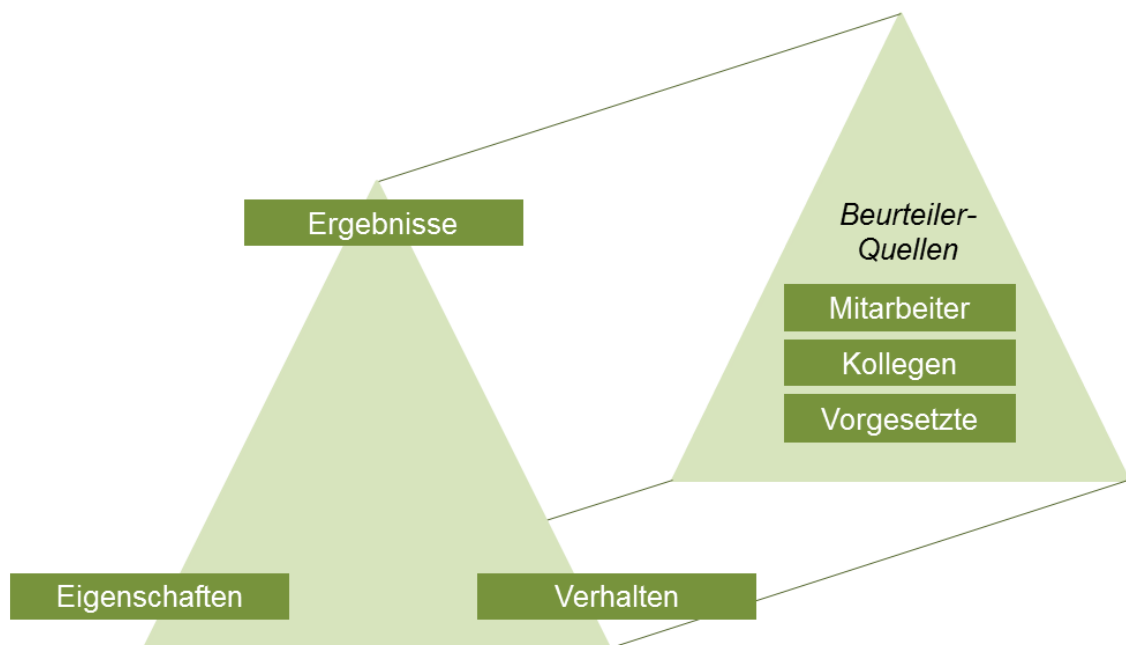


Abb. 7: Die Multiperspektivität in der Eignungsdiagnostik
Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an: SARGES 2006, S. 739 ff.

Nach ROHRSCHEIDER, FRIEDRICHS und LORENZ sind für Potentialaussagen allerdings nur wenige Verfahren überhaupt geeignet, um eine realistische und gleichzeitig valide Eignungseinschätzung eines Individuums vorzunehmen. So seien lediglich das *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*, das *Reiss-Profil* oder *The Profile* in der Lage, Aussagen über berufliche Potentiale zu treffen.

¹⁵² SCHULER 2013, S. 48.

¹⁵³ Vgl. SARGES 2006, S. 739 ff.

Das *BIP* erfasst dabei außerfachliche Fähigkeiten, die dem beruflichen Erfolg stützen. Dies sind u. a. Merkmale aus den Bereichen der beruflichen Orientierung, dem Arbeitsverhalten, der sozialen Kompetenz sowie der psychischen Konstitution.¹⁵⁴

Das *Reiss-Profile* ist das Ergebnis einer Forschungsarbeit, der keinen theoretischen Annahmen zu Grunde lagen. In der rein empirischen Studie reduzierte Prof. Dr. Steven Reiss, amerikanischer Motivations- und Persönlichkeitspsychologe, die 400 von ihm subjektiv ausgewählten Begriffe, die jedoch im weitesten Sinne der Motivation zugeschrieben werden konnten, auf 16 Lebensmotive. Diese Lebensmotive konnten sich als völlig unabhängig voneinander erweisen und charakterisieren die Motivationskultur eines Individuums.¹⁵⁵

The Profile ermöglicht „die Erstellung eines Soll-Anforderungsprofils hinsichtlich der erforderlichen Lernkompetenzen und Berufsinteressen sowie der Passung zum Unternehmen“¹⁵⁶.

4.2.3 Validität eignungsdiagnostischer Verfahren

Bei den eignungsdiagnostischen Verfahren spielt die Validität, also die Angemessenheit und Sinnhaftigkeit die aus den diagnostischen Werten gezogen werden¹⁵⁷, eine prominente Rolle. Die gewonnenen Einschätzungen über die Person mögen noch so verheißungsvoll für die Organisation klingen, basieren sie jedoch auf fragwürdigen Methoden, wird das Individuum unter Umständen das von ihm Erwartete nur schwer erreichen können.

Eine Vorhersage der vollständigen Erfolgsvarianz ist dabei nahezu ausgeschlossen. Menschen entwickeln sich zum einen stets weiter, ihr Verhalten ist dadurch nie vollständig determinierbar, zum anderen können unkorrigierbare Messfehler sowie eine Ungleichheit zwischen Kriterium und Prädiktor auftreten.¹⁵⁸ „Ein Verfahren, das .40 erreicht oder darüber liegt, kann als gut oder sogar sehr gut eingeschätzt werden, während .20 etwa die Untergrenze der Brauchbarkeit markiert.“¹⁵⁹

Abbildung 8 auf Seite 29 zeigt exemplarisch einige Verfahren und deren durchschnittliche Validität. Dabei kann ein Wert von .7 momentan als das systematisch erreichbare Prognosemaximum definiert werden. Die multimodale Potentialanalyse erreicht dabei einen Wert von .6, der Hybridtest findet sich im Bereich der .5 wieder. Interessant ist, dass nach dieser Auflistung die weit verbreitete Methode des Assessment Centers lediglich im Bereich der .2 vorzufinden ist. Graphologische Gutachten, die auf Grundlage der Handschrift eines Individuums Aussagen über seinen Charakter tätigen¹⁶⁰, erreichen hier eine wissenschaftlich nachgewiesene Validität von .0.¹⁶¹

¹⁵⁴ Vgl. ROHRSCHEIDER/FRIEDRICHS/LORENZ 2010, S. 151.

¹⁵⁵ Vgl. ROHRSCHEIDER/FRIEDRICHS/LORENZ 2010, S. 154.

¹⁵⁶ ROHRSCHEIDER/FRIEDRICHS/LORENZ 2010, S. 151 f.

¹⁵⁷ Vgl. SCHULER 2014, S. 459.

¹⁵⁸ Vgl. SCHULER 2014, S. 342 f.

¹⁵⁹ SCHULER 2014, S. 341.

¹⁶⁰ Vgl. BERUFSVERBAND GEPR. GRAPHOLOGEN/PSYCHOLOGEN E.V. 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹⁶¹ Vgl. SCHULER 2014, S. 341 ff.



Abb. 8: Durchschnittliche Validität eignungsdiagnostischer Verfahren
 Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an: SCHULER 2014, S. 342

Die erzielbaren Koeffizienten scheinen auf dem ersten Blick recht gering, weisen im Vergleich zu Werten aus anderen Forschungs- und Lebensbereichen jedoch mitunter erhöhte Validitäten auf¹⁶². An dieser Stelle werden auszugsweise Prädiktor, Kriterium und deren durchschnittliche Korrelationen genannt (siehe Tabelle 2):

Prädiktor	Kriterium	durchschnittliche Korrelation
Rauchen	Lungenkrebs innerhalb 25 Jahren	.08
Film-Kritiken	Einspielergebnis	.14
Körpergröße	Körpergewicht	.44
Immunglobin-G-Wert	Rheumatische Arthritis	.68

Tab. 2: Korrelationszusammenhänge aus unterschiedlichen Lebensbereichen (Auswahl)
 Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an: SCHULER 2014, S. 343

Hiernach kann Rauchen nur mit einem Wert von .08 in Zusammenhang von Lungenkrebs innerhalb von 25 Jahren gebracht werden, auch haben Film-Kritiken auf spätere Erlöse nachweislich nahezu keinen Einfluss mit einem Wert von .14. Hingegen steht ein Immunglobin-G-Wert mit einer Korrelation von .68 in einem eindeutigen Zusammenhang mit rheumatischer Arthritis.

¹⁶² Vgl. SCHULER 2014, S. 343 f.

In der Praxis findet, wie eingangs des Kapitels beschrieben, oftmals nicht nur ein Verfahren zur Eignungseinschätzung des Individuums Anwendung. Mehrere Auswahlverfahren werden kombiniert, mit dem Ziel die grundständige Validität eines Verfahrens durch Zusatzinformationen zu erhöhen. In diesem Zusammenhang wird von *inkrementeller Validität* gesprochen. Intelligenztests weisen z. B. eine grundständige Validität von .51 auf. In Kombination mit z. B. Arbeitsproben oder Integritätstests erhöht sich die Validität um einen Wert von .12 oder .14.¹⁶³

Dabei ist es wissenschaftlich inkorrekt, zur Berechnung des inkrementellen Validitätswertes lediglich den Mittelwert der einzelnen Verfahren zu benutzen. Über Schätzungen, die die einzelnen, grundständigen Werte in einen Zusammenhang mit den betreffenden Prädiktoren setzt, lassen sich die inkrementellen Werte näherungsweise bestimmen. Verfahren, die nahezu keine grundständige Validität aufzeigen, wie die graphologischen Gutachten, erreichen in der Konsequenz auch keine inkrementelle Validität.¹⁶⁴

4.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Verfahren der Eignungseinschätzung und -deutung auf eine lange Geschichte zurückblicken kann. Das Wissen über z. B. das menschliche Gehirn und die Hormone, aber auch die Einschätzung von Persönlichkeitsmerkmalen und Deutung von Qualifizierungen und Erfahrungen, brachten über drei Jahrtausende neue Erkenntnisse und eine stetige Entwicklung der Methoden und Verfahren mit sich.

Die Beispiele von ROHRSCHEIDER, FRIEDRICHS und LORENZ zeigen, dass mehr und mehr die sogenannten Soft Skills und die Passung in das Unternehmen in den Eignungseinschätzungsverfahren eine bestimmende Rolle einnehmen. Nachteile bei den genannten Verfahren *BIP*, *Reiss-Profile* sowie *The Profile* jedoch ist die starke Einschränkung hinsichtlich der betrachteten Ansätze und der Bewertungsperspektive. So können durch diese Verfahren lediglich Eigenschafts- und Verhaltensausrägungen gemessen werden, die aber keine Einschätzung bei den Ergebnissen eines Individuums ermöglichen. Zudem kann von einer eingeschränkten Validität gesprochen werden, da einzig eine Selbsteinschätzungen vorgenommen wird und die Multiperspektivität somit nicht gegeben ist. Erst durch eine ganzheitliche Analyse der Anforderungen sowie Betrachtung des Individuums, die Kompetenzen und Fähigkeiten sowie Persönlichkeitsmerkmale und Motive beinhaltet, steigt auch die Güte der Personalauswahl¹⁶⁵. Durch multimodale bzw. multiperspektivische Verfahren, wie z. B. Hybridtests oder Potentialanalysen, steigt die inkrementelle Validität.

In der Praxis jedoch setzen viele Unternehmen noch immer auf Instrumente, „die den Fokus primär auf die so genannten Hard Skills, also fachliche Kenntnisse, betriebswirtschaftliches Know-How sowie kognitive Fähigkeiten etc. richten“¹⁶⁶. Um Zeit und Kosten zu sparen, werden vermeintlich ‚fertige‘ Absolventen oder Mitarbeiter eingestellt, die sonst in eine Art Talentarbeit investiert werden müssten.

¹⁶³ Vgl. SCHULER 2014, S. 344 f.

¹⁶⁴ Vgl. SCHULER 2014, S. 344 f.

¹⁶⁵ Vgl. JORDAN/KÜLPP/BRUCKSCHEN 2013, S. 101.

¹⁶⁶ PRINZ/WOLLSCHING-STROBEL 2012, S. 11.

Besonders zu Beginn einer Karriere stehen persönliche Begabungen, Ambitionen und Persönlichkeitsmerkmale nicht im Fokus vieler Personalverantwortlicher¹⁶⁷. Das klassische Assessment Center kann hierbei noch immer als das gängigste Verfahren vor einer Einstellung in z. B. multiglobalen Unternehmen identifiziert werden. Auch wenn die Grundidee der Kombination unterschiedlichster Verfahren und Perspektiven die Validität erhöht, fallen dennoch viele Bewerber durch das Raster, obwohl sie durch die Personalentwicklung zu Top-Performern in der Organisation heranreifen könnten. Die „Stillen, die Zurückhaltenden, die Spätentwickler, die Unangepassten und leider auch Kinder aus bildungsferneren Schichten [haben] unausweichlich und nachweislich das Nachsehen“¹⁶⁸. Viele begabte und engagierte Individuen werden mit ihrem Potential nicht wahrgenommen, weil sie mitunter Merkmale aufweisen, die von der Norm abweichen.

Die aktuell diskutierte anonymisierte Bewerbung ist dabei nur ein erster, kleiner Schritt. Sie kann dabei dem biografieorientierten Ansatz als *ein* Unterpunkt zugeordnet werden und hilft lediglich eine Auswahl zu treffen über die Individuen, die in dem Bewerbungsprozess einen Schritt weiter kommen. Diese Vorauswahl erhöht zwar die Objektivität zu Beginn des Bewerbungsprozesses und ermöglicht im weiteren Verlauf evtl. eine Individuenvielfalt. Noch immer folgen aber Vorstellungsgespräche, Telefoninterviews und/oder die Teilnahme an einem Assessment Center und hier überwiegen wieder Subjektivität und Beurteilungsfehler.

4.4 Eignungskriterien und -merkmale im Kontext der Thematik der Masterarbeit

Durch branchenspezifische Gewichtungen über Anforderung und Eignung einer Person lässt sich kein homogenes Profil für alle Berufsfelder herausarbeiten¹⁶⁹. Einzig ein mehrdeutiges und wenig strukturiertes Umfeld, begründet durch das Arbeitsumfeld Management, ermöglicht die Schlussfolgerung, dass Merkmale wie „Persönlichkeit samt ihrer inneren Dynamik, wie z. B. Denkprozesse, Emotionen, Motive“¹⁷⁰ auf den Berufserfolg eines Individuums einen deutlich größeren Einfluss haben, als in engen vorgegebenen Arbeitsumfeldern.¹⁷¹

Die vorliegende Masterarbeit kann sich nur auf wenige empirische Arbeiten zum Thema Personalauswahl stützen; dies scheint „durch die hohe Komplexität und die mangelnde Akzeptanz der Nutzenmodelle“¹⁷² bedingt zu sein. Im Sportmanagementbereich liegen verlässliche empirische Befunde nur von HORCH aus dem Jahr 1998 vor, der sich jedoch lediglich auf die Qualifikationsfaktoren von Sportmanagern im Allgemeinen beschränkt hat¹⁷³.

Die FÜHRUNGS- UND VERWALTUNGS-AKADEMIE BERLIN DES DEUTSCHEN SPORTBUNDES E. V. veröffentlichte u. a in den Jahren 1982, 1996 und 2000 Schriften, die sich mit hauptberuflichen Tätigkeiten im

¹⁶⁷ Vgl. PRINZ/WOLLSCHING-STROBEL 2012, S. 11.

¹⁶⁸ PRINZ/WOLLSCHING-STROBEL 2012, S. 6.

¹⁶⁹ Vgl. SARGES 2006, S. 739 ff.

¹⁷⁰ SARGES 2006, S. 739 ff.

¹⁷¹ Vgl. SARGES 2006, S. 739 ff.

¹⁷² PLATE 2007, S. 89.

¹⁷³ Vgl. HORCH 1998, S. 399 ff.

Sport sowie Ausbildung und Personalentwicklung beschäftigen. In diesen Schriften ist der Profi-Sportverein in der Analyse entweder nicht vertreten oder es wurde sich rudimentär auf Basis einer Ideensammlung mit einem Managementprofil eines Vereinsgeschäftsführers auseinandergesetzt.¹⁷⁴

Die FORT- UND WEITERBILDUNGS-AKADEMIE DER DEUTSCHEN SPORHOCHSCHULE KÖLN kommt in ihrem Projektbericht aus dem Jahr 2002 zu dem Ergebnis, dass Fort- und Weiterbildungen im organisierten Sport mit Schwerpunkt *Vereinsmanagerlizenz*, *Managementtechniken* und *Computer/Neue Medien* angeboten werden. Anforderungen an die Arbeit in einem Profi-Sportverein sind auch in diesem Bericht nicht enthalten.¹⁷⁵

Auf Grundlage der theoretisch-einleitenden Kapitel 4.1 und 4.2 wurden nach der erfahrungsgelitet-intuitiven¹⁷⁶ Methode sechs Bewertungskriterien (Vielfalts-Dimensionen) für die Betrachtung eines Individuums im Berufsfeld Profi-Sportverein identifiziert (siehe Abbildung 9).

Hierbei wurden die primäre, innere Diversity-Dimension exkludiert, um Vorurteils- und Stereotypenbildung vorzubeugen, und die drei Ansätze der Eignungsdiagnostik berücksichtigt. Die Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten können den Eigenschaften, die Werte und Bedürfnisse dem Verhalten, und die Qualifizierungen und Erfahrungen den Ergebnissen zugeordnet werden.



Abb. 9: Das Individuum
Quelle: Eigene Darstellung

¹⁷⁴ Vgl. FÜHRUNGS- UND VERWALTUNGS-AKADEMIE BERLIN DES DEUTSCHES SPORTBUNDES E.V. 1982; 1996; 2000.

¹⁷⁵ Vgl. FORT- UND WEITERBILDUNGS-AKADEMIE DER DEUTSCHEN SPORHOCHSCHULE KÖLN 2002, S. 64.

¹⁷⁶ Praktika- und berufliche Stellen des Verfassers, die eine erfahrungsgelitete-intuitive Analyse ermöglichen:

Praktika: 2003, 3 Wochen - HANNOVER SCORPIONS (Eishockey, 1. Liga); 2010, 3 Wochen - UBC TIGERS HANNOVER (Basketball, 2. Liga); 2011, 2 Monate - TORONTO MARLIES, Verfassen der Bachelorarbeit (Eishockey, AHL); 2012-2014, 2 Jahre - NEW YORKER LIONS (American Football, 1. Liga); **Berufliche Station:** 2014, 6 Monate - NEW YORKER LIONS (American Football, 1. Liga).

4.4.1 Persönlichkeitseigenschaften

Persönlichkeitseigenschaften, auch nichtkognitive Persönlichkeitseigenschaften oder Temperamentsmerkmale genannt¹⁷⁷, haben Einfluss auf die unverwechselbaren psychologischen Eigenschaften eines Individuums und zeigen sich in einem konsistenten Verhaltensmuster, unabhängig von der jeweiligen Situation oder des Zeitpunkts¹⁷⁸. Die Gesamtheit aller Persönlichkeitsmerkmale spiegelt dabei die Persönlichkeit eines Individuums wieder¹⁷⁹, die nur begrenzt vorfindbar und veränderbar ist¹⁸⁰. Persönlichkeitseigenschaften können sich trotz des beschriebenen, konsistenten Verhaltensmusters im Laufe der Zeit verändern. Die Verhaltensgenetik hat herausgefunden, dass sich die menschliche Persönlichkeit zum einen aus dem biologischen Erbe und zum anderen aus der spezifischen, individuellen Umgebung zusammensetzt. Dabei sind etwa die Hälfte der Persönlichkeitsunterschiede von Individuen bereits bei ihrer Geburt fest determiniert und können somit als stabil über die gesamte Lebensdauer angesehen werden; die andere Hälfte wird durch Lebenserfahrungen geprägt und ist langfristig mitunter veränderbar.¹⁸¹ Bei der Beschreibung der Verschiedenartigkeit von Individuen können Persönlichkeitseigenschaften als das grundlegende Untersuchungsobjekt identifiziert und als „Bausteine der Individualität“¹⁸² bezeichnet werden.

In Bezug auf privaten und beruflichen Erfolg beschreibt COVEY eine Wandlung von der Charakterethik hin zur Persönlichkeitsethik im Laufe der Geschichte. Die Charakterethik kann dabei ca. Anfang des 19. Jahrhunderts eingeordnet werden und lehrt, dass grundlegende individuelle Prinzipien realen Erfolg und anhaltendes Glück bedingen; nur wer diese Prinzipien lernt und in das eigene Wesen integriert, erfährt ein effektives Leben¹⁸³. Die Persönlichkeitsethik setzt kurz nach dem Ersten Weltkrieg ein. Erfolg wurde dabei als eine „Verkörperung der Außenwirkung, des öffentlichen Images, der Einstellungen und des Verhaltens, der Sozialtechniken“¹⁸⁴ angesehen. In diesem Zusammenhang wurden Techniken für soziale Beziehung und positive mentale Einstellung angeboten. Gleichzeitig fand eine Ermutigung statt, die Zuneigung anderer durch eben diese Techniken zu erringen¹⁸⁵. Aus dieser scheinbar einfachen Methode zieht die Persönlichkeitsethik ihre Anziehungskraft, die den natürlichen Prozess von Arbeit und Wachstum unterwandert. Dabei ist die Methode ein „Symbol ohne Substanz“¹⁸⁶, „illusionär und trügerisch“¹⁸⁷ und ungeeignet, wenn ein Individuum qualitativ hoch stehende Ergebnisse erreichen will.¹⁸⁸

¹⁷⁷ Vgl. SCHULER 2014, S. 96 ff.

¹⁷⁸ Vgl. ZIMBARDO/GERRIG 1999, S. 520.

¹⁷⁹ Vgl. JOST 2008, S. 40.

¹⁸⁰ Vgl. SARGES 2006, S. 739 ff.

¹⁸¹ Vgl. JOST 2008, S. 40.

¹⁸² JOST 2008, S. 41.

¹⁸³ Vgl. COVEY 2007, S. 27.

¹⁸⁴ COVEY 2007, S. 27.

¹⁸⁵ Vgl. COVEY 2007, S. 27 f.

¹⁸⁶ COVEY 2007, S. 45

¹⁸⁷ COVEY 2007, S. 45.

¹⁸⁸ Vgl. COVEY 2007, S. 45.

Heutzutage verwenden Menschen sogenannte implizite Persönlichkeitstheorien. Diese helfen uns, unser Gegenüber anhand von leicht identifizierbaren Fakten, kombiniert mit unseren Erfahrungen, besser einzuschätzen und mögliche Handlungen vorhersagen zu können.¹⁸⁹

Wie bereits näher ausgeführt, wird auch in der Eignungsdiagnostik versucht, menschliches Handeln vorherzusagen. Durch Erfahrung und Wissen der letzten Jahrzehnte zur Thematik determinieren wissenschaftliche Persönlichkeitstests die zu identifizierenden Fakten in einem Eignungseinschätzungsverfahren. Die bekanntesten Persönlichkeitstests sind u. a. der *Interpersonale Circumplex*, der *Act Frequency Approach*, der *Fragebogen zu Kompetenz- und Kontrollüberzeugungen (FKK)*, das *Inventar sozialer Kompetenzen (ISK)* und der *MBTI™ (Meyers-Briggs-Type-Indicator)*.¹⁹⁰

Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit

In der Eignungsdiagnostik kann das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit, auch *Big-Five-Modell* genannt, als ein immer häufiger angewendetes Modell bezeichnet werden. Über die letzten Jahre wurde empirisch wiederholt belegt, dass die Menge der Persönlichkeitseigenschaften klassifiziert werden kann. Die fünf grundlegenden, voneinander unabhängigen Erfolgsfaktoren der Persönlichkeit sind hiernach: *emotionale Stabilität (Neurotizismus)*, *Extraversion*, *Offenheit für Erfahrungen*, *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit*.¹⁹¹ Dabei kann „jedes der fünf Merkmale bipolar entlang eines eindimensionalen Spektrums eingeordnet werden“¹⁹².

In den USA inzwischen als Standard in der Persönlichkeitsanalyse und Beratung, ist das Modell in Europa erst noch auf dem Vormarsch. Über die vergangenen zwanzig Jahre fand das Fünf-Faktoren-Modell diverse Anwendungsbereiche, so z. B. in der Erforschung politischer Einstellungen, in der Stressforschung, im Schul- und Erziehungsbereich sowie im Management. Vorteil der Methode ist die direkte Messung zugrundeliegender Eigenschaftsbegriffe; bei den bis dahin existierenden Modellen fand meist nur eine Annäherung statt. Durch diese Art der Messung kann angegeben werden, inwieweit eine Eigenschaftsausprägung vorliegt. Ein z. B. extrovertiert *oder* introvertiert wird ersetzt durch den Grad der Ausprägung, der zwischen diesen beiden Extremen liegt. Die getroffenen Aussagen sind zuverlässiger, da der Grad der Auflösung schärfer ist. Die gesteigerte Genauigkeit kann u. a. berufliche Fehlbesetzungen vermindern und den finanziellen Verlust für das Unternehmen gering halten.¹⁹³

¹⁸⁹ Vgl. AL-ANI 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

¹⁹⁰ Vgl. ACHOURI 2010, S. 76 ff.

¹⁹¹ Vgl. dazu JOST 2008, S. 41; ACHOURI 2010, S. 107.

¹⁹² JOST 2008, S. 41.

¹⁹³ Vgl. FEHR 2006, S. 113 ff.

Eine Kurzform, die mittlerweile auch im deutschsprachigen Raum Anwendung findet, erfasst neben den fünf Erfolgsfaktoren auch jeweils sechs Subtests, sogenannte *Facetten*; die ausführliche Form hingegen beinhaltet 300 Fragen.¹⁹⁴ Eine Übersicht der Kurzform ist der Tabelle 3 zu entnehmen. Folgende Prädiktoren vervollständigen das Kriterium *Persönlichkeitseigenschaften*:

Dimension	Prädiktor	Kurzerklärung
Neurotizismus (Emotionalität)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ängstlichkeit ▪ Reizbarkeit ▪ Depression ▪ soziale Befangenheit ▪ Impulsivität ▪ Verletzlichkeit 	<p>Emotionalität bezieht sich auf die Stärke und Häufigkeit der Reize, die benötigt werden, um von seinen Gefühlen beeindruckt zu werden.</p> <p>Der emotional Sensible erfährt Gefühle stärker als andere; der Belastbare wirkt oft ziemlich unzugänglich und unbeeindruckt, da er das Leben auf einer weniger emotionalen Ebene erfährt.</p>
Extraversion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herzlichkeit ▪ Geselligkeit ▪ Durchsetzungsfähigkeit ▪ Aktivität ▪ Erlebnishunger ▪ Frohsinn 	<p>Extraversion bezeichnet die Stärke der Tendenz der Zuwendung nach Außen.</p> <p>Extrovertierte Menschen neigen eher dazu, soziale Kontakte zu knüpfen; introvertierte Menschen verhalten sich demgegenüber zurückhaltender im Sozialkontakt, eventuell (in sich) zurückgezogen und schweigsam.</p>
Offenheit für Erfahrung	<p>Offenheit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ für Fantasie ▪ für Ästhetik ▪ für Gefühle ▪ für Handlungen ▪ für Ideen ▪ des Werte- und Normensystems 	<p>Offenheit bezieht sich auf geistige Beweglichkeit, Kreativität und Neugier, auch intellektuellen Ehrgeiz.</p> <p>Beim kreativen Erneuerer sind die Interessen breit gestreut, er ist eher von Neuigkeiten/Innovationen fasziniert und liebt Abwechslung sowie geistige Bewegung; der Konservative wird als eher konventionell, beharrlich und traditionsbewusst wahrgenommen, der sich mit Vertrautem und Bekanntem wohl fühlt.</p>
Verträglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen ▪ Freimütigkeit ▪ Altruismus ▪ Entgegenkommen ▪ Bescheidenheit ▪ Gutherzigkeit 	<p>Verträglichkeit bezeichnet ein Verhalten, das dazu neigt, anderen entgegenzukommen, dabei Konfrontationen zu meiden und stets um Anpassung und Konformität bemüht zu sein.</p> <p>Nachgiebig-anpassende Menschen neigen dazu, persönliche Bedürfnisse denen des Gegenübers oder der Gruppe unterzuordnen; der kompetitive Antagonist hingegen ist eher stärker auf seine persönlichen Normen und Anliegen fokussiert als auf die der Gruppe.</p>
Gewissenhaftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetenz(-streben) ▪ Ordnungsliebe ▪ Pflichtbewusstsein ▪ Leistungsstreben ▪ Selbstdisziplin ▪ Besonnenheit 	<p>Gewissenhaftigkeit bezieht sich darauf, wie eng sich jemand seinen Aufgaben und Zielen verpflichtet fühlt.</p> <p>Ein hohes Maß an Gewissenhaftigkeit kennzeichnet einen Menschen, der Selbstdisziplin sowie den Fokus auf die Aufgabe legt; ein geringes Maß an Gewissenhaftigkeit liegt eher bei einem Menschen vor, dessen Aufmerksamkeit eher reizoffen, ablenkbar und spontan als fokussiert ist.</p>

Tab. 3: Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit – Die Kurzform

Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an: SCHULER 2014, S. 99 ff.; SARGES 2006, S. 739 ff.; FEHR 2006, S. 113 ff.; JOST 2008, S. 41 ff.

¹⁹⁴ Vgl. FEHR 2006, S. 113 ff.

Nachteil des beschriebenen, aber auch aller anderen bekannten, Persönlichkeitstests besteht in der Möglichkeit, Ergebnisse zu verfälschen. Sie basieren in der Regel aus Selbstaussagen, anders als z. B. Leistungstests, die in simulationsorientierten Verfahren eine tatsächliche Leistung durch das Individuum abrufen¹⁹⁵. Zudem können wichtige Merkmale der Persönlichkeit oftmals nur in schwach strukturierten Situationen identifiziert werden; erst dann kann der Leistungseinschätzung eine gesteigerte Validität zugrunde gelegt werden¹⁹⁶. Zusammenfassend sind alle derzeit bekannten Persönlichkeitstests lediglich dazu geeignet, die Neigung eines Verhaltens in einer bestimmten Situation aufzuzeigen, sie liefern dabei jedoch keine definitiven Aussagen¹⁹⁷.

4.4.2 Fähigkeiten

Individuelle Fähigkeiten können als ein weiteres Unterscheidungsmerkmal beschrieben werden, die sich als angeborene Handlungsmöglichkeiten aus einer Kombination von physischen sowie psychischen Fähigkeiten beschreiben lässt¹⁹⁸.

Eine Abgrenzung der Begriffe *Fähigkeiten*, *Fertigkeiten* und *Kenntnisse* ist an dieser Stelle für den weiteren Verlauf der Masterarbeit vorzunehmen, da diese Begriffe oftmals fälschlicherweise synonym verwendet werden. So besitzen z. B. nahezu alle Menschen die Fähigkeit zu sprechen. Jedoch „erst durch Teilnahme an sozialer Kommunikation und Interaktion sowie durch die Auseinandersetzung mit vorgefundenen Erwartungen, Gewohnheiten, Überlieferungen usw.“¹⁹⁹ entwickeln sich diese angeborenen, individuellen Fähigkeiten und werden zu einer Fertigkeit. Kenntnisse sind in Folge dessen das Ergebnis wiederholter Anwendung jener Fertigkeiten in der Praxis.²⁰⁰

Aufgrund einer engen Verzahnung und Abhängigkeit zwischen diesen drei Begriffen kann davon ausgegangen werden, dass das Erkennen, Messen und Beurteilen der menschlichen Fähigkeiten in ‚Reinform‘ erschwert ist. Eine mögliche ‚Beeinflussung‘ der Fähigkeiten eines Individuums durch die Fertigkeiten oder Kenntnisse muss an dieser Stelle genannt werden.

Diagnosen im frühkindlichen Alter erweisen sich daher bei der Erkennung von Fähigkeiten als vielversprechend, ein Indikator für späteren beruflichen Erfolg jedoch stellen auch diese nicht dar. So verlieren Kinder z. B. das Interesse an ihrer Fähigkeit oder können diese nie anwenden oder ‚kapitalisieren‘. Eine prominente Rolle neben den angeborenen Dispositionen ist das familiäre bzw. enge soziale Umfeld eines Individuums. Dieses kann beim Erkennen und Fördern von Fähigkeiten eine wichtige Position einnehmen²⁰¹, im Positiven wie auch im Negativen. So könnten bei einem negativen Beispiel die Eltern physischen und/oder psychischen Druck durch eigene nicht erfüllte Träume an dem Kind kompensieren, was langfristig zu Überforderung und wenigen sozialen Kontakten des eigenen Kindes führen kann.

¹⁹⁵ Vgl. ACHOURI 2010, S. 106.

¹⁹⁶ Vgl. SARGES 2006, S. 739 ff.

¹⁹⁷ Vgl. FEHR 2006, S. 113 ff.

¹⁹⁸ Vgl. LUBINSKI/DAWIS 1992, S. 3.

¹⁹⁹ SCHERR 2008, S. 54.

²⁰⁰ Vgl. dazu ACHOURI 2010, S. 17 ff.; BUCKINGHAM/CLIFTON 2014, S. 37.

²⁰¹ Vgl. ACHOURI 2014, S. 51 f.

Die Fähigkeiten eines Individuums (nach Lubinski/Dawis)

LUBINSKI und DAWIS erfassen, wie bereits in der Einleitung des Unterkapitels beschrieben, zwei wesentliche Typen von individuellen Fähigkeiten: psychische und physische.

Psychische Fähigkeiten können in diesem Zusammenhang als „diejenigen Eigenschaften einer Person [beschrieben werden], die es ihr erlauben, mental Tätigkeiten durchzuführen“²⁰². In Bezug auf einen Mitarbeiter in einer Organisation lassen sich an dieser Stelle die kognitiven, sozialen und psychologischen Bereiche identifizieren. Im kognitiven Aspekt kann hierbei z. B. der Intelligenz-Quotient (IQ) sowie der Sachverstand, im sozialen Aspekt die emotionale Intelligenz verortet werden. Physische Fähigkeiten „sind diejenigen Eigenschaften einer Person, mit Hilfe derer sie körperliche Tätigkeiten ausführen kann“²⁰³. An dieser Stelle kann zwischen motorischen und physikalischen Fähigkeiten unterschieden werden²⁰⁴.

Sind die psychischen Fähigkeiten somit ein Indikator für mentale Leistungsfähigkeit, bestimmen die physischen die körperliche. Eine Übersicht inkl. der entsprechenden Prädiktoren, die das Kriterium *Fähigkeiten* vervollständigen, sind der Tabelle 4 zu entnehmen:

Dimension	Prädiktor	Kurzerklärung
kognitiv	<ul style="list-style-type: none"> ▪ verbale Fähigkeiten ▪ analytische Fähigkeiten ▪ Abstraktionsvermögen ▪ Erinnerungsvermögen ▪ Wahrnehmung 	allgemeine Intelligenz z. B. IQ und Sachverstand
sozial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teamfähigkeit ▪ Kollegialität ▪ Hilfsbereitschaft ▪ Kooperationsfähigkeit ▪ Führungsfähigkeit 	Umgang mit anderen Personen z. B. emotionale Intelligenz
psychologisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belastbarkeit ▪ innere Ausgeglichenheit ▪ Stressresistenz ▪ Verantwortungsbewusstsein ▪ Anpassungsfähigkeit 	psychische Beanspruchbarkeit
motorisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fingerfertigkeit ▪ Reaktionszeit ▪ Koordination mehrerer Gliedmaßen ▪ manuelle Fertigkeit 	Fähigkeit, physikalisch Objekte zu verändern
physikalisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausdauer ▪ Muskelkraft ▪ Muskeldehnung ▪ spontane Mobilisierung von Körperenergie 	Fitness und Kraft

Tab. 4: Die Fähigkeiten eines Individuums

Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an: LUBINSKI/DAWIS 1992, S. 3 ff.

²⁰² JOST 2008, S. 61.

²⁰³ JOST 2008, S. 62.

²⁰⁴ Vgl. JOST 2008, S. 61 ff.

4.4.3 Werte

Werte, oder auch Werthaltungen, können dem Bereich der Bewertungsdispositionen als langfristige Präferenzen für unterschiedliche Objekte und als normative Standards zur Messung und Bewertung des eigenen sowie fremden Verhaltens eines Individuums zugeschrieben werden²⁰⁵. Zusammen mit den Einstellungen, Stimmungen und Bedürfnissen zählen die Werte zu den motivationalen Eigenschaften eines Individuums²⁰⁶.

Beziehen sich die Einstellungen eines Individuums auf ganz konkrete Dinge, im Rahmen derer eine Bewertung gegenüber Objekten, Personen und Ereignissen erfolgt, kann die Stimmung als emotionaler Zustand eher eine kurzfristige Ansicht widerspiegeln. Zudem ändern sich Stimmungen in der Regel schneller als Werte oder Einstellungen.²⁰⁷

Werte sind zeitstabiler und repräsentieren die Überzeugungen eines Individuums für generelle, situationsübergreifende Dinge, die es für wichtig und erstrebenswert erachtet. Wertvoll oder moralisch gut können Eigenschaften bzw. Qualitäten eines Individuums, seine Handlungsmuster oder Charaktereigenschaften infolgedessen subjektiv bezeichnet werden. Werte entstehen, anders als Persönlichkeitseigenschaften, rein durch die Sozialisation, bei der sie sich ferner auch übertragen bzw. aufnehmen und formen lassen. Als prägendes Element einer Kultur spiegelt die Sozialisation die Werte direkt als gewünschte und bekannte Regeln oder implizit in Form von Gewohnheiten und Bräuchen zurück. Auch Bedürfnisse können durch ihre Verfestigung Werte beisteuern.²⁰⁸

Die sieben Werte moderner Führung (nach Schanze/Schuster)

SCHANZE und SCHUSTER definieren als Essenz moderner Führung sieben grundlegende Werte²⁰⁹, die sich im Ansatz der vorliegenden Arbeit spiegeln. Folgende Prädiktoren vervollständigen daher das Kriterium *Werte* (siehe Tabelle 5, Seite 38 f.):

Prädiktor	Kurzerklärung
Sinnhaftigkeit	Intrinsische Motivation, die bei einem Individuum für Begeisterung und Leidenschaft gegenüber einer Sache oder einem Thema sorgt.
Respekt	Eine auf Anerkennung und Bewunderung beruhende Achtung, aber auch eine vor jemandem aufgrund seiner höheren, übergeordneten Stellung empfundene Scheu, die sich in dem Bemühen äußert, kein Missfallen zu erregen.
Verantwortung	Mit einer bestimmten Aufgabe oder einer bestimmten Stellung verbundene Verpflichtung, dafür zu sorgen, dass (innerhalb eines bestimmten Rahmens) dieser mit dem jeweils Notwendigen und Richtigen nachgegangen wird, ohne dass ein Schaden entsteht, jedoch auch die Verpflichtung, für etwas Geschehenes einzustehen und sich zu verantworten.
Standfestigkeit	Eindeutige und klare sowie zeitüberdauernde Positionierung gegenüber einer Thematik.

²⁰⁵ Vgl. dazu SCHULER 2014, S. 125; HERZBERG/ROTH 2014, S. 85.

²⁰⁶ Vgl. JOST 2008, S. 47.

²⁰⁷ Vgl. JOST 2008, S. 49 ff.

²⁰⁸ Vgl. dazu JOST 2008, S. 47 ff.; SCHANZE/SCHUSTER 2014, S. 51; HERZBERG/ROTH 2014, S. 87.

²⁰⁹ Vgl. SCHANZE/SCHUSTER 2014, S. 53 ff.

Loyalität	Gegenseitige Achtung und Respekt meinem Gegenüber, mit einer engen Verbundenheit zur Ehrlichkeit, Integrität und Zuverlässigkeit.
Disziplin	Einhalten von bestimmten Vorschriften bzw. Verhaltensregeln, aber auch das Sicheinfügen in die Ordnung einer Gruppe oder Gemeinschaft und das Beherrschen des eigenen Willens, der eigenen Gefühle und Neigungen, um etwas zu erreichen, verstanden werden.
Demut	Religiös geprägte Geisteshaltung, bei der sich der Mensch in Erkenntnis der eigenen Unvollkommenheit dem göttlichen Willen unterwirft.

Tab. 5: Die sieben Werte moderner Führung

Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an: SCHANZE/SCHUSTER 2014, S. 53 ff.;
DUDEN ONLINE 2014, Zugriff vom: 28.12.2014

4.4.4 Bedürfnisse

Bedürfnisse können dem Bereich der Handlungseigenschaften zugeordnet werden. Ein direkter Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitseigenschaften und dem zielgerichteten Handeln eines Individuums kann ferner identifiziert werden. Dauerhaft unbefriedigte Bedürfnisse haben mitunter weitreichende Folgen auf die Persönlichkeit und die Handlungen eines Individuums im beruflichen Umfeld, aber auch im Privaten.²¹⁰

Bekannte Modelle die heutzutage Anwendung finden, wie die von *Maslow*, *Alderfer* oder *Herzberg*, die in diesem Unterkapitel ebenfalls kurz erläutert werden, basieren auf den Überlegungen von *Murray* aus dem Jahr 1938. Murray setzte sich erstmals systematisch und differenziert mit den psychologischen Bedürfnissen auseinander, die, anders als die physiologischen, mitunter stark von Individuum zu Individuum variieren können. Murray erkannte, dass jede Person eine „individuelle Bedürfnisliste“²¹¹ besitzt, die sich durch z. B. externe Umwelteinflüsse und im Laufe eines Lebens verändern.²¹²

Nach *Maslow* können die menschlichen Bedürfnisse in fünf Ebenen eingeteilt werden. Dabei werden die vier unteren Ebenen (psychologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse sowie Ich-Bedürfnisse) nach Maslow auch als Defizitbedürfnisse bezeichnet, die nach Befriedigung an Wichtigkeit einbüßen. Eine Befriedigung von Bedürfnissen höher gelegener Ebenen wird dabei erst angestrebt, wenn die darunter liegenden eine gewisse Mindestbefriedigung erfahren haben. Lediglich die höchste Ebene, die Selbstverwirklichungsbedürfnisse, verliert nie an Dringlichkeit, befriedigt sie keine Defizite, sondern kann als individuelles Wachstumsbedürfnis bezeichnet werden.²¹³

Alderfer modifiziert Maslows Bedürfnishierarchie und passt diese an das Arbeitsumfeld an. So sind in diesem Modell nur noch drei Bedürfnisklassen erkennbar (die Ebenen der Existenz, Beziehung und Wachstum), die sich inhaltlich jedoch den Hierarchieebenen von Maslow sehr ähneln. Bei den Wechselwirkungen und der Wichtigkeit der einzelnen Ebenen jedoch macht Alderfer signifikante Unterschiede. Eine Befriedigung der nachgelagerten Ebenen z. B. ist hierbei nicht entscheidend, sondern vielmehr die Frustration, die aus einer Nichtbefriedigung eines vorgelagerten Bedürfnisses

²¹⁰ Vgl. SCHULER 2014, S. 120 ff.

²¹¹ Vgl. JOST 2008, S. 22 f.

²¹² Vgl. JOST 2008, S. 22 f.

²¹³ Vgl. JOST 2008, S. 25 ff.

hervorgeht, bestimmt den Zufriedenheitsgrad. Wechselwirkungen zwischen den drei Ebenen können nach Alderfer und seinem Modell wesentlich eindringlicher berücksichtigt werden. Allerdings liegen hierzu noch wenige empirische Ergebnisse vor, weshalb das Modell unter Vorbehalt betrachtet werden sollte.²¹⁴

Herzberg untersuchte in seiner Theorie die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit von Mitarbeitern, ausgelöst durch ihre Arbeitsbedingungen. Er unterscheidet, ähnlich wie Maslow und Alderfer, dabei in Grund- bzw. Defizitbedürfnisse, in seiner Theorie Hygienebedürfnisse genannt, und Selbstverwirklichungsbedürfnisse durch individuelles Wachstum, hier als Motivationsbedürfnisse bezeichnet. Herzberg identifiziert in seiner Theorie allerdings, anders als Maslow oder Alderfer, zwei unabhängige Wirkungszusammenhänge. Nichtsdestotrotz ist auch diese Theorie empirisch kaum bis gar nicht belegt; wenn sie empirisch getestet wurde, wurden oftmals andere Ergebnisse erzielt.²¹⁵

Die sieben Bedürfnisse eines Individuums für den Beruf (nach Jost)

JOST kombiniert die beschriebenen vier Theorien von *Murray*, *Maslow*, *Alderfer* sowie *Herzberg* und leitet hieraus sieben Bedürfnisse eines Individuums für den Beruf ab²¹⁶, die sich im Ansatz der vorliegenden Arbeit spiegeln. Folgende Prädiktoren vervollständigen daher das Kriterium *Bedürfnisse* (siehe Tabelle 6):

Prädiktor	Kurzerklärung
Geld	Für jeden Bürger lebensnotwendig, dient es ferner als Grundlage für höhere Bedürfnisse.
Sicherheit	Schutz vor unvorhergesehenen Ereignissen und aktive Vermeidung solcher.
Status	Realtive Wertschätzung des Einzelnen innerhalb einer Gruppe und Streben nach einem möglichst hohen Werturteil in dem jeweiligen agierenden sozialen Umfeld.
Zugehörigkeit	Persönliche Beziehung zu den Kollegen und wechselseitige Wertschätzung sowie emotionale Wärme.
Leistung	Bestimmtes Ziel durch eigene Leistung erreichen sowie individuelles Anspruchsniveau, was eine Beurteilung fremder erlaubt.
Macht	Selbstbezogene Macht als das Streben nach persönlicher Durchsetzung sowie sozialisierte Macht mit dem Ziel andere dazu bewegen, dass zu machen, was man will.
Selbstverwirklichung	Fähigkeiten, Talente, etc. so umfassend wie möglich einsetzen um so individuelle, persönliche Ziele zu realisieren.

Tab. 6: Die sieben Bedürfnisse eines Individuums für den Beruf

Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an: JOST 2008, S. 34 ff.

²¹⁴ Vgl. JOST 2008, S. 29 ff.

²¹⁵ Vgl. JOST 2008, S. 31 ff.

²¹⁶ Vgl. JOST 2008, S. 34 ff.

4.4.5 Qualifizierungen

Qualifizierungen sind durch Teilnahme am sozialen Kommunikationsprozess erlernte(s) und/oder antrainierte(s) menschliche(s) Fertigkeiten bzw. Wissen, das sich u. a. durch das Erreichen von Abschlüssen und Zertifikaten belegen lässt. Diese Fertigkeiten sind Voraussetzung für eine sekundäre Sozialisation des Individuums, also seiner eingeübten und spezialisierten gesellschaftlichen Rolle und Funktion, z. B. in der Berufstätigkeit.²¹⁷

Im globalen Kontext nimmt zum einen die Bedeutung von Wissen stetig zu, zum anderen ermöglicht das Internet auf dieses weltweit, mitunter kostenfrei, zuzugreifen. Bei der Verwertung spielt nun für Unternehmen und ganze Volkswirtschaften die optimale Nutzung dieses Wissens die prominenteste Rolle.²¹⁸

Ebenfalls in diesem Kontext zu nennen ist der demografische Wandel mit den Auswirkungen für den Bereich der Qualifizierungen und Weiterbildungen. Während jüngere Arbeitnehmer Weiterbildungen aktiv einfordern und in Anspruch nehmen, verhalten sich ältere Mitarbeiter bei diesem Thema eher zurückhaltend. Da ältere Arbeitnehmer aber heute immer länger arbeiten und im Unternehmen verbleiben, sei es um der Altersarmut zu entgehen oder Lücken in der Personalkapazität zu schließen, könnte sich auch bei den Weiterbildungen eine Veränderung einstellen. Bislang profitieren sie noch von ihrem Wissen durch mitunter mehrjährige Organisationszugehörigkeit und ihrer Erfahrung.²¹⁹ In dieser schnell verändernden Welt ist aber anzunehmen, dass selbst beschriebener Vorsprung bald nicht mehr bestehen wird.

Grundsätzlich werden Mehrfachqualifizierungen dabei eher von Individuen angestrebt, die ein erhöhtes Leistungsniveau, gute Noten und einen ausgeprägten Karrieresinn aufweisen. Bei der Auswahl zusätzlicher Qualifizierungen spielen dann weniger die persönlichen Merkmale eine Rolle, vielmehr entscheidet die Erwerbsperspektive der Erstqualifizierung und ob ein Job- bzw. Branchenwechsel langfristig ökonomische Vorteile für das Individuum bedeuten würde.²²⁰

Zusammenfassend lässt sich Wissen relativ einfach aufbauen und erweitern, anders als das menschliche Verhalten oder seine Einstellungen²²¹. Qualifizierungen, mögliche Studien- oder Zertifikatgebühren außen vor gelassen, können demnach ebenfalls verhältnismäßig leicht erreicht werden. In diesem Zusammenhang kann das Fachwissen, also die Kenntnisse über „Fakten, Abläufe und Zusammenhänge innerhalb der eigenen Berufstätigkeit, [...] zu den wichtigsten Voraussetzungen beruflichen Erfolgs“²²² gezählt werden.

HORCH befragte insgesamt 192 Sportmanager bzgl. ihrer Einschätzung über die Wichtigkeit folgender sieben Qualifikationsfaktoren, die in diesem Kontext auch als Fachqualifizierung bezeichnet werden können. Die Probanden mussten auf einer Skala von 1 (sehr unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) die Fakto-

²¹⁷ Vgl. SCHERR 2008, S. 56.

²¹⁸ Vgl. BÜRGER 2014, S. 16 f.

²¹⁹ Vgl. BÜRGER 2014, S. 18.

²²⁰ Vgl. HAMMEN 2011, S. 186 f.

²²¹ Vgl. JORDAN/KÜLPP/BRUCKSCHEN 2013, S. 19.

²²² SCHULER 2014, S. 141.

ren *Anlagenmanagement*, *Dienstleistungsangebote*, *EDV*, *Marketing für Profisport*, *Rechnungswesen/Recht*, *Sportwissenschaft* und *Verwaltung* bewerten.²²³ Tabelle 7 listet die Ergebnisse mit der Wichtigkeit absteigend auf:

Rang	Qualifikationsfaktor	Mittelwert
1	Verwaltung	3,9
2	EDV	3,8
3	Marketing für Profisport	3,7
4	Rechnungswesen, Recht	3,5
5	Dienstleistungsangebote	2,9
5	Sportwissenschaft	2,9
7	Anlagenmanagement	2,4

Tab. 7: Qualifikationsfaktoren bezahlter Sportmanager
 Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an: HORCH 1998, S. 409;
 [N=192 bezahlte Manager, Skala: 1 (sehr unwichtig) bis 5 (sehr wichtig)]

Analyse deutscher, öffentlicher Bildungseinrichtungen (Sportmanagement/-ökonomie)

Aufgrund nicht vorhandener oder veralteter empirischer Erhebungen zu der Thematik der Qualifizierungen bezahlter Sportmanager wurde anhand von Curricula sechs öffentlicher Universitäten und Hochschulen in Deutschland, die den Studiengang Sportmanagement bzw. -ökonomie anbieten, eine Analyse durchgeführt.

Die Curricula folgender Universitäten/Hochschulen und Studiengänge wurden analysiert:

- Deutsche Sporthochschule Köln - Sportmanagement und Sportkommunikation B.A.
- Universität Leipzig - Sportmanagement B.Sc.
- Universität Bayreuth - Sportökonomie B.Sc.
- Hochschule Ostfalia - Sportmanagement B.A.
- Hochschule Koblenz - Sportmanagement B.A.
- Hochschule Heilbronn - Betriebswirtschaft und Sportmanagement B.A.

Die vorgenommene Analyse verdeutlicht den aktuellen Stand in der Wissenschaft bzgl. der praktischen Auseinandersetzung in den genannten Universitäten bzw. Hochschulen mit dem Berufsfeld Sportmanagement/-ökonomie.

Anzumerken ist, dass es sich um die Curricula handelt, in denen Module bzw. Lehrveranstaltungen mit einer auf Basis des gelehrteten Inhalts zusammenfassende Bezeichnung versehen wurden; inhaltlich-detaillierte Schlüsse sind daher nur bedingt zu ziehen.

Eine detaillierte Auflistung und ein Vergleich der angebotenen Module und Veranstaltungen sind der Anlage 1, Seite 109 f., zu entnehmen, die Curricula selbst liegen der Arbeit als Anlage 8, CD, bei.

²²³ Vgl. HORCH 1998, S. 399 ff.

Tabelle 8 fasst die Ergebnisse in tabellarischer Form übersichtlich zusammen, die gleichzeitig die Prädiktoren auflistet und das Kriterium *Qualifizierungen* vervollständigen.

Zusammenfassend können drei Qualifizierungsdimensionen identifiziert werden. Dabei handelt es sich um *betriebswirtschaftliche* und *sportspezifische Qualifizierungen* sowie um *Qualifizierungen im Bereich Methoden- und Sozialkompetenz*. Insgesamt wurden alle Module bzw. Lehrveranstaltungen mit in die Liste der aufgeführten Prädiktoren aufgenommen; Bezeichnungen aus den jeweiligen Curricula erfuhren dabei teilweise eine sinngemäße Anpassung.

Dimension	Prädiktor
betriebswirtschaftlich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volkswirtschaftslehre ▪ Allgemeine BWL ▪ Dienstleistungs-BWL ▪ Unternehmensführung: Ethik und Managementlehre ▪ Finanzmanagement: Internes und externes Rechnungswesen, Steuerlehre, Finanzmathematik, Controlling, Finanzierung und Investition ▪ Marketing: Marktforschung und Kommunikation ▪ (Wirtschafts-)Informatik ▪ Personalwirtschaft ▪ Recht: BGB und HGB
sportspezifisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzmanagement im Sport ▪ Mitarbeitermanagement im Sport ▪ Qualitätsmanagement im Sport ▪ Sportvermarktung: Sportmarketing, Sponsoring, Eventmarketing ▪ Sportsoziologie ▪ Sportökonomie ▪ Interkulturelles Sportmanagement ▪ Trends im Sport ▪ Rechtsfragen im Sport: Sportrecht, Steuerrecht, Vermarktung und Recht ▪ Sport und Medien ▪ Sportartikelindustrie ▪ Sporttourismus ▪ Sportstättenvermarktung ▪ Trainings- und Bewegungswissenschaften ▪ Sportpädagogik ▪ Sportpsychologie ▪ Sportmedizin
Bereich Methoden- und Sozialkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Methoden wissenschaftlichen Arbeitens: Informationsverarbeitung, Statistik ▪ Rhetorik und Präsentation ▪ Kommunikations- und Interaktionstechniken ▪ Gender, Diversity und Persönlichkeitsentwicklung ▪ Interkulturelle Kompetenzen ▪ Projektmanagement ▪ Wirtschaftsenglisch

Tab. 8: Qualifizierungsbereiche im Sportmanagement deutscher Hochschulen
Quelle: Eigene Darstellung

4.4.6 Erfahrungen

Der aktuelle Stand der Forschung misst den Erfahrungen eine wichtige Rolle im Hinblick auf unser Wissen bei. Eine Kombination aus unterschiedlichen Begrifflichkeiten, konkreten Erfahrungen und individuellen Handlungen beeinflusst dabei unser Wissen und zukünftige Handlungen.²²⁴

Mit Begriffen verbindet jedes Individuum unter Umständen individuell und abhängig gemachter Erfahrungen etwas anderes. Die Summe aller dieser Erfahrungen kann in diesem Zusammenhang auch als Erfahrungsraum eines Individuums bezeichnet werden, welcher uns, mitunter unbewusst, ermöglicht, Handlungen auszuführen. Werden Begriffe z. B. in einem bislang noch nicht bekannten Umfeld oder auf einen unbekanntem Gegenstandsbereich angewandt, ermöglicht dieses neue Erfahrungen, was eine Änderung und/oder Erweiterung des individuellen Erfahrungsraums als Konsequenz haben kann. Eine solche Lernsituation ist auch zu identifizieren, wenn Handlungen fehlschlagen oder jemand einen gezielt auf solche hinleitet.²²⁵

Erfahrungen und Handlungen müssen in diesem Zusammenhang jedoch nicht aufeinander aufgebaut sein. Handlungen können Erfahrungen wie auch Erfahrungen Handlungen vorausgehen.²²⁶ Von Erfahrung kann nichtsdestotrotz nur gesprochen werden, wenn diese mindestens mit dem Allgemeinwissen des Individuums zu verorten sind.²²⁷

Aufsummierte Erfahrungen jedlicher Art bilden dabei das persönliche Wissen eines Individuums. Hierbei kann zwischen Fachwissen und Allgemeinwissen unterschieden werden. Das Fachwissen weist dabei die Besonderheit wissenschaftlicher Begriffe auf, die, im Vergleich zum Allgemeinwissen, spezifischere Erfahrungen mit sich bringen können und so einen evtl. eingegrenzteren Erfahrungsraum bilden. Allgemeinwissen nehmen nahezu alle Individuen durch Teilnahme an sozialer Kommunikation von Geburt an auf und verändern und/oder erweitern dabei ihren ganz individuellen Erfahrungsraum.²²⁸

Die enorme Wichtigkeit von Erfahrung im beruflichen Kontext konnte Ende der 1960er Jahre das Beratungsunternehmen *Boston Consulting Group* in einem seiner bekanntesten Instrumente verdeutlichen. Die Erfahrungskurvenanalyse beschreibt dabei die Abhängigkeit zwischen (Stück-) Kosten und Erfahrung, in Form der kumulierten Ausbringungsmenge, in produzierenden Unternehmen. Eine Verdopplung der kumulierten Ausbringungsmenge könne dabei zu 20 bis 30 Prozent geringeren Stückkosten führen.²²⁹ Die Erfahrung hat demnach signifikanten Einfluss auf verursachte Kosten während eines Prozesses. Die Erfahrungskurve findet heute in vielen, mitunter sogar nichtindustriellen, Branchen und Unternehmen Anwendung und kann als eines der einflussreichsten Konzepte des strategischen Managements bezeichnet werden²³⁰, auch wenn sich

²²⁴ Vgl. NEUSER 2013, S. 71.

²²⁵ Vgl. NEUSER 2013, S. 71 ff. und S. 176.

²²⁶ Vgl. NEUSER 2013, S. 81.

²²⁷ Vgl. NEUSER 2013, S. 174.

²²⁸ Vgl. NEUSER 2013, S. 175 ff.

²²⁹ Vgl. BUCHHOLZ 2013, S. 216.

²³⁰ Vgl. dazu BUCHHOLZ 2013, S. 217; o. V. 2004, S. 913.

die Neigungen der Kurven und somit die Kostenregression dabei vereinzelt stark unterscheiden lassen²³¹.

Können Qualifizierungen, wie in Kapitel 4.4.5 näher ausgeführt, als das Wissen von fachlichen Begrifflichkeiten verstanden werden, ermöglichen erst aktive Handlungen einen nachhaltigen Einfluss auf sowohl individuelle Begriffsdefinitionen wie auch auf die Erfahrungen des Individuums sowie dessen Erfahrungsraum. Die in dieser Arbeit bereits vorgestellten Qualifizierungen dienen den Erfahrungen in diesem Unterkapitel für die empirische Erhebung ebenfalls als Grundlage. Tabelle 9 zeigt die angepassten drei Erfahrungsdimensionen und listet gleichzeitig die Prädiktoren auf, die das Kriterium *Erfahrungen* vervollständigt:

Dimension	Prädiktor
betriebswirtschaftlich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volkswirtschaftslehre ▪ Allgemeine BWL ▪ Dienstleistungs-BWL ▪ Unternehmensführung: Ethik und Managementlehre ▪ Finanzmanagement: Internes und externes Rechnungswesen, Steuerlehre, Finanzmathematik, Controlling, Finanzierung und Investition ▪ Marketing: Marktforschung und Kommunikation ▪ (Wirtschafts-)Informatik ▪ Personalwirtschaft ▪ Recht: BGB und HGB
sportspezifisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzmanagement im Sport ▪ Mitarbeitermanagement im Sport ▪ Qualitätsmanagement im Sport ▪ Sportvermarktung: Sportmarketing, Sponsoring, Eventmarketing ▪ Sportsoziologie ▪ Sportökonomie ▪ Interkulturelles Sportmanagement ▪ Trends im Sport ▪ Rechtsfragen im Sport: Sportrecht, Steuerrecht, Vermarktung und Recht ▪ Sport und Medien ▪ Sportartikelindustrie ▪ Sporttourismus ▪ Sportstättenvermarktung ▪ Trainings- und Bewegungswissenschaften ▪ Sportpädagogik ▪ Sportpsychologie ▪ Sportmedizin
Bereich Methoden- und Sozialkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Methoden wissenschaftlichen Arbeitens: Informationsverarbeitung, Statistik ▪ Rhetorik und Präsentation ▪ Kommunikations- und Interaktionstechniken ▪ Gender, Diversity und Persönlichkeitsentwicklung ▪ Interkulturelle Kompetenzen ▪ Projektmanagement ▪ Wirtschaftsenglisch

Tab. 9: Erfahrungsbereiche im Sportmanagement
Quelle: Eigene Darstellung

²³¹ Vgl. HUNGENBERG 2004, S. 237.

5 Das Individuum im Team

“When Billy traded Jeremy Giambi, the A’s were 20-25; they had lost 14 of their previous 17 games. Two months later, they were 60-46.”²³² Jeremy Giambi, wie in der Einleitung zu Kapitel 4 deutlich wurde, hatte nicht nur physische Beeinträchtigungen, wie David Justice oder Chad Bradford, vielmehr konnten in seinem Verhalten tiefgründige psychische Eigenheiten ausgemacht werden. Diese Eigenheiten jedoch beeinflussten das Team negativ, was Beane dazu veranlasste, Giambi zu tauschen. Wie in einer Sportmannschaft sind auch Personen in Unternehmen in einem „Geflecht von Interaktion mit anderen Personen“²³³ eingebettet. Sie können das Geflecht durch ihre Leistungen ebenso positiv, wie auch negativ beeinflussen. In diesem Zusammenhang ist die „Suche nach hervorragenden Teams [...] für die Geschäftswelt [zu] so etwas wie eine moderne Gralssuche“²³⁴ geworden und Elemente wie die Teamarbeit und der Teamgeist konnten, besonders in kleinen Gruppierungen, als fundamental ausgemacht werden²³⁵.

Wie aus Kapitel 4 ebenfalls hervorgeht, sind Menschen höchst individuell in ihrem Verhalten, ihren Eigenschaften und ihren Ergebnissen. Diese Charakteristika mit ihren jeweiligen, mitunter starken, Ausprägungen gilt es nicht nur zu erkennen, es gilt sie ferner in einem Team ‚zu managen‘.

Kapitel 5.1 erörtert daher zunächst den Begriff des Diversity Managements, also der bewussten Gestaltung und Lenkung der Andersartigkeit von Individuen in Gruppen. Eine Definition des Begriffs Team im beruflichen Kontext sowie eine Abgrenzung zum Gruppenterminus erfolgt in Kapitel 5.2. Die beiden Kapitel sind in Kapitel 5.3 zusammengefasst. Kapitel 5.4 beschreibt folgend die Teamarbeit im Kontext der vorliegenden Masterarbeit unter Einbeziehung des *Moneyball-Ansatzes* und fokussiert sich dabei auf die Aspekte der Teamgröße und der Teamzusammensetzung, die die Bewertungskriterien vervollständigen.

5.1 Diversity Management

Diversity Management kann an dieser Stelle als die Erweiterung der theoretischen Ausführungen des Begriffs Diversity bezeichnet werden. Hiernach kann der Anspruch von Diversity Management in einer „produktiven, zielorientierten Gestaltung und Lenkung“²³⁶ der Individuen in einem Unternehmen identifiziert werden. Dieser Anspruch steht mit einer Implementierung von Bedingungen, die eine optimale Nutzung der Leistungspotentiale gewährleisten soll, sowie der Kreativität der unterschiedlichen Individuen in einer Organisation, im Einklang²³⁷.

Geschichtlich kann das Diversity Management auf den Beginn des 20. Jahrhunderts in den USA zurückgeführt werden. Aspekte des *cultural pluralism* und *melting pot* sind Einflüsse, die dort durch die erste große Einwanderungswelle am Ende des 19. Jahrhunderts sowie im Zuge der beiden Weltkriege

²³² Vgl. LEWIS 2004, S. 201.

²³³ JOST 2008, S. 10.

²³⁴ GOLEMAN 1999, S. 241.

²³⁵ Vgl. GROTH/KAMMEL 1992, S. 84 ff.

²³⁶ SCHWARZ-WÖLZL 2005, S. 6, Zugriff vom: 28.12.2014.

²³⁷ Vgl. SCHWARZ-WÖLZL 2005, S. 6, Zugriff vom: 28.12.2014.

entstanden sind. Jedoch erst die Bürgerrechtsbewegung und der *Civil Rights Act* von 1964 lösten auf vielen politischen, sozialen wie auch wirtschaftlichen Ebenen nachhaltige Veränderungen aus. Der 1987 veröffentlichte Report zur „Work Force 2000; Work and Workers for the Twenty-First Century“ vom Hudson Institute (USA) wird als der Beginn der Auseinandersetzung dieser Thematik im Berufsleben verstanden. Anfang der 1990er Jahre lassen sich erste Bewegungen in dieser Richtung in Großbritannien und Mitte der 1990er Jahre in Deutschland erkennen, rund 40 Jahre nach den ersten Einwanderungswellen nach dem Zweiten Weltkrieg.²³⁸

Heutzutage ist die Auseinandersetzung mit der Thematik des Diversity Managements, in Zeiten der Globalisierung und politischen Unruhegebieten weltweit, aktueller denn je. Freiwillige Emi- und Immigrationen sowie wachsende Flüchtlingsströme beeinflussen Länder und Volkswirtschaften. Unternehmen, die eine (Welt-)Offenheit zeigen, haben hier die besten Chancen Individuen mit den unterschiedlichsten Talenten für sich zu überzeugen und an das Unternehmen zu binden²³⁹. Viele Unternehmen, besonders große, multinationale Unternehmen, wenden das Diversity Management auf Grundlage zweier Ansätze an: nach dem *moral justice case* oder dem *business case*. Der *moral justice case* verfolgt dabei primär das Ziel der Gleichberechtigung der Geschlechter und die Erfüllung gesetzlicher Ansprüche, wohingegen der *business case* ökonomische Vorteile verfolgt²⁴⁰.

Da das Diversity Management, ähnlich wie die Diversity, rechtlich lediglich auf aktuellen Antidiskriminierungsrichtlinien und -gesetzen beruht, bedarf es in der deutschen Wirtschaft z. B. noch verstärkter deutschsprachiger Forschungstätigkeiten, um wissenschaftliche Grundlagen für Empfehlungen und ein aktives Auseinandersetzen mit der Thematik zu bewirken²⁴¹.

Aspekte wie Stabilität, offene Organisationskultur, Kreativität und Innovationsfähigkeit sowie wirtschaftliches Wachstum können in diesem Zusammenhang als ökonomische Indikatoren, ausgelöst durch das Diversity Management, identifiziert werden. Diversity Management verfolgt durch eine ausgeprägte Wertschätzungskultur die langfristige Bindung eines Individuums an ein Unternehmen und somit Stabilität. Durch globale Einflüsse und heutige Möglichkeiten wechseln Arbeitnehmer häufiger die Stelle, die gestiegene Fluktuation bedeutet zudem einen Verlust von Wissen und Erfahrung. Jedoch ermöglicht andererseits eine offene Organisationskultur dem Unternehmen auch, sich flexibel auf Umweltveränderungen einstellen zu können. Der Einfluss kultureller Unterschiede soll z. B. im Rahmen von organisations- und länderübergreifenden Projekten minimiert werden. Kreativität und Innovationsfähigkeit können einen Einfluss auf das unternehmerische Ergebnis haben. Individuen mit der Fähigkeit, in heterogenen Teams arbeiten zu können, beeinflussen mitunter erfolgreich und nachhaltig die Problemlösung sowie Forschung und Entwicklung. Diese Aspekte führen, ähnlich wie eine divers-international-interkulturelle Zusammenstellung der Individuen, die den Zugang zu neuen, internationalen Märkten erleichtert, zu wirtschaftlichem Wachstum.²⁴²

²³⁸ Vgl. JENSEN-DÄMMERICH 2011, S. 55 ff.

²³⁹ Vgl. CHARTA DER VIELFALT E. V. 2014D, Zugriff vom: 28.12.2014.

²⁴⁰ Vgl. BOERNER/KEDING/HÜTTERMANN 2012, S. 38 f.

²⁴¹ Vgl. BOERNER/KEDING/HÜTTERMANN 2012, S. 61.

²⁴² Vgl. CHARTA DER VIELFALT E. V. 2014D, Zugriff vom: 28.12.2014.

Unternehmen sind, zusammenfassend, angehalten, heute mehr und mehr die Unterschiedlichkeit in Unternehmen zu fördern und zu nutzen. Als ein positives Beispiel in diesem Zusammenhang kann die österreichische *Erste Bank* genannt werden. Hier werden Schulungen für ältere Mitarbeiter im Bereich Smartphone und Apps angeboten, die jedoch nicht wie sonst üblich von teuren externen Beratern, sondern von jungen Lehrlingen und Berufsanfängern durchgeführt werden. Neben der Vermittlung technischer Eigenheiten heutiger Smartphones ergeben sich für beiden Seiten in diesem Mentee-Mentor-Programm Chancen der Netzwerkbildung. Die Neugier, aber auch Sozialkompetenz und Souveränität zum gemeinsamen Lernen in einer entspannten Fehlerkultur ist dabei auf beiden Seiten von elementarer Wichtigkeit.²⁴³

Diversity Management setzt einen Systemwechsel im Unternehmen voraus, der einen bewussten Schritt von der Homogenität hin zur Heterogenität beschreitet. „Wie gemischt dabei ein Team ist, ist nicht relevant. Wie diese Diversität letztlich wahrgenommen wird ist entscheidend.“²⁴⁴ Die Vielfalt muss dabei von den Unternehmen gemanagt werden, Traditionen und Erfahrungen gilt es heute nutzenbringend zu kombinieren²⁴⁵.

Genau hier scheinen aber noch viele Unternehmen ihre Grenzen aufgezeigt zu bekommen. Die *gläserne Decke* wird in diesem Zusammenhang oftmals angeführt, die keine leistungsadäquate Karriere bei Frauen zulässt. Die offizielle Rhetorik ist dabei oftmals nicht deckungsgleich mit dem, was hinter der vorgehaltenen Hand geäußert wird. Die neuen Medien spielen jedoch eine immer wichtigere Rolle, dienen sie bei Ungerechtigkeiten bzw. Unzulänglichkeiten im Unternehmen als Katalysator und Festplatte der Missstände. Noch immer werden nach Meinung des Verfassers nur bestimmte Aspekte beim Thema Diversity (Management) rausgegriffen, wie z. B. die konzentrierte Fokussierung auf das Thema der unterschiedlichen Geschlechter. Unternehmen müssen aber verstehen, dass Unterschiedlichkeit zwischen den Menschen die Norm und nicht Ausnahme darstellt. Dies beginnt bei der Personalauswahl. Auswahlverfahren mit klar verständlichen Aufgabenstellungen oder Tests sollen allen, für die die Aufgabenstellung in der Vergangenheit evtl. zu komplex war oder sie aufgrund von Sprachschwierigkeiten nicht richtig verstanden haben, eine faire Chance geben²⁴⁶.

5.2 Der Begriff Team im beruflichen Kontext

Der Mensch ist ein Gruppenwesen und lebte die längsten Phasen seiner Existenz in „Horden oder Klans, in erweiterten Familiengruppen und überschaubaren Stammesorganisationen“²⁴⁷. Durch diese komplexen wie auch einmaligen sozialen Beziehungen sicherte sich das Individuum stets einen Überlebensvorteil gegenüber der Natur, im Speziellen gegenüber dem Tier. Die Gruppe kann hierbei als das weitverbreitetste Gebilde bezeichnet werden. In den unterschiedlichsten Gruppierungen, wie Familie, Freunde, Arbeit, deren Mitglied das Individuum mitunter von Kindesbeinen an ist, wird in einzigartiger Weise die Individualnatur mit der Sozialnatur verbunden. Einer Gruppe jedoch schließt

²⁴³ Vgl. MÜHLBERGER 2014, S. 134 ff.

²⁴⁴ MÜHLBERGER 2014, S. 134.

²⁴⁵ Vgl. MÜHLBERGER 2014, S. 134 ff.

²⁴⁶ Vgl. CHARTA DER VIELFALT E. V. 2014C, Zugriff vom: 28.12.2014.

²⁴⁷ SCHÄFFERS 2008, S. 130.

sich der Mensch nur freiwillig an, wenn er merkt, dass diese auch als Einheit funktioniert.²⁴⁸ Eine funktionierende Gruppe, in der die Individuen Hand in Hand arbeiten, kann dann als Team bezeichnet werden²⁴⁹.

5.2.1 Abgrenzung der Gruppe vom Team

Die Gruppe als Sozialgebilde wird von SCHÄFERS anhand von fünf Kriterien beschrieben: *Zahl von Mitgliedern, gemeinsames Gruppenziel, „Wir-Gefühl“: Gruppenzugehörigkeit und Gruppenzusammenhalt, Normen und Werte und soziale Rollen*. Die Zahl der Mitglieder kann stark variieren und ist in der Kleinstgruppe nach SCHÄFERS von drei bis maximal 25 Personen zu definieren. Ein gemeinsames Ziel gibt Orientierung und eine Richtung vor, in welche die Gruppe im Optimalfall steuert. Die Zugehörigkeit und der Zusammenhalt ermöglicht Leistungen, die über die Fähigkeiten des Einzelnen hinausgehen. Mehrarbeit, Kompromisse und aktives Eingehen auf den anderen sind dabei positive Nebeneffekte, die ausgemacht werden können. Normen und Werte bestimmen die Art und Weise, wie miteinander in der Gruppe, mit Kunden etc. umgegangen wird und nach welchen ethischen Prinzipien Handlungen durchgeführt werden. Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten, Erfahrungen, etc. sind u. a. Parameter für die soziale Stellung eines Individuums in einer Gruppe.²⁵⁰

Die Gruppe kann ferner als ein komplexes System verstanden werden. Diese weisen die Haupteigenschaft auf, dass mehrere Teile in wechselwirkenden Beziehungen stehen, mit dem Ergebnis ein kompliziertes Verhalten zu kreieren. Werden hierzu noch Erkenntnisse der Chaostheorie hinzugefügt, kann bereits bei einer geringen Anzahl an Teilen gar von einem chaotischen Verhalten in der Folge gesprochen werden. Im Optimalfall kann jedoch eine Emergenz eintreten, also das Zutagetreten neuer Eigenschaften bzw. Qualitäten eines Systems.²⁵¹

Eine Definition des Begriffs *Team* ist aufgrund der Vielzahl der in der Literatur vorhandenen Definitionsversuche erschwert. Aus dem Englischen stammend bedeutet *Team* sinngemäß übersetzt *Gespann*²⁵² und es „ist damit heute eine effektive, Hand in Hand arbeitende Gruppe gemeint“²⁵³. Ferner wird damit gerne eine Kleingruppe beschrieben, die bewusst unterschiedliche Individuen vereint, in denen die eigenen Schwächen durch die Stärken eines Anderen kompensiert werden, die zusammenhalten, in denen sich die Mitglieder nicht nur verstehen, sondern vertrauen und viele außergewöhnliche sowie unterschiedliche Fähigkeiten vorzufinden sind. Das beste Team ist dabei in den seltensten Fällen die Summe der leistungsstärksten Individuen.²⁵⁴ Allen gängigen Überlegungen liegt die Annahme zugrunde, dass Teams durch die Vielzahl an Köpfen mehr wissen als einer und dadurch zu bewältigende Aufgaben und Ziele besser und/oder schneller lösen können²⁵⁵.

²⁴⁸ Vgl. dazu GOLEMAN 1999, S. 242; SCHÄFERS 2008, S. 130; EBERHARDT 2013, S. 2.

²⁴⁹ Vgl. FISCH 2013, S. V.

²⁵⁰ Vgl. SCHÄFERS 2008, S. 133.

²⁵¹ Vgl. HAKEN/SCHIEPEK 2005, S. 77 ff.

²⁵² Vgl. PONS GMBH 2014, Zugriff vom: 28.12.2014.

²⁵³ FISCH 2013, S. V.

²⁵⁴ Vgl. dazu KAESER 2014, S. XII; FRANK 2010, S. 122.

²⁵⁵ Vgl. dazu SENGE 1999, S. 288; SCHLIEßMANN 2014, S. 104; FRANK 2010, S. 122.

Wie Gruppen können auch Teams nach der bereits aufgeführten Beschreibung als ein komplexes System angesehen werden, in dem sich das Chaos und die Ordnung gegenüberstehen. Isomorphismen, definiert als bestimmte Eigenschaften komplexer Systeme, treten in diesen immer mit ähnlichen Verhaltensweisen auf. Auf dieser Wissensgrundlage waren GERBER und GRUNER in der Lage, Verhaltensweisen wie z. B. *Austausch, gleichzeitiges Wohl der Teile und des Ganzen, Differenzierung* sowie *Selbstorganisation* für Systeme zu identifizieren.²⁵⁶ Die Neuronen im menschlichen Gehirn sowie Nervenzellen besitzen in diesem systemischen Zusammenspiel der Neurokybernetik einen prominenten Einfluss²⁵⁷.

5.2.2 Teamarbeit und Teamlernen

Die Teamarbeit ist geprägt von eigenem Erleben und Verhalten, das durch den direkten sozialen Kontakt „beeinflusst, herausgefordert und entwickelt wird“²⁵⁸. Der Weltbestseller *Gung Ho!* von BLANCHARD und BOWLES geht beschreibend auf die wichtigsten Elemente der Teamarbeit ein und illustriert dies symbolisch anhand spezifischer Eigenschaften unterschiedlicher Tiere. Im Sinne des Eichhörnchens sei es für jedes Individuum wichtig, sinnvolle Arbeit zu leisten, im Bewusstsein die Welt damit besser zu machen; die Arbeit ist auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet und bestimmte Werte liegen allen Plänen, Entscheidungen und Handlungen zugrunde²⁵⁹. Der Weg des Bibers ermöglicht ein selbstständiges Erreichen dieser Ziele, die fordernd, aber nicht überfordernd individuell und aufgabenbereichszugeschnitten abgegrenzt sind; das Individuum wird angehört und respektiert, mit all seinen Eigenschaften, Wünschen und Bedürfnissen²⁶⁰. Das Geschenk der Gans vervollständigt durch aktives wie auch passives Lob diese Überlegungen²⁶¹.

Generell scheinen die Natur und die Tierwelt Inspiration für eine Vielzahl von wirtschaftswissenschaftlichen Überlegungen im Bereich der Teamarbeit zu sein. So widmet sich die in den letzten Jahrzehnten an Popularität gewonnene Schwarmtheorie²⁶² mit der Erforschung tierischen Verhaltens, im Speziellen von Vogelschwärmen. Die Schwarmtheorie wird in der gängigen Literatur auch als „emergentes Phänomen der kollektiven Intelligenz verstanden“²⁶³, also ein durch das Kollektiv ausgelöstes Zutagetreten neuer Qualitäten durch Interaktion im Team.

Dem Prozess des Teamlernens liegen kollektive Fähigkeiten zugrunde, ein anvisiertes Ziel anhand kontinuierlicher Ausrichtungs- sowie Erweiterungsprozesse zu erreichen. Im Zuge dessen kann das individuelle Lernen nachrangig gegenüber dem organisationalen Lernen gesehen werden. Gestützt von den Disziplinen der *gemeinsamen Visionen* und der *Personal Mastery* nach SENGEs *Die fünfte Disziplin*, bestehen talentierte und erfolgreiche Teams aus talentierten und erfolgreichen Einzelpersonen, die sich in ihrem Handeln ergänzen und vor allem die sozialen Techniken des Dialogs und

²⁵⁶ Vgl. GERBER/GRUNER 1999, S. 20 ff., Zugriff vom: 28.12.2014.

²⁵⁷ Vgl. MAAß-EMDEN 2012, S. 75.

²⁵⁸ EBERHARDT 2013, S. 2.

²⁵⁹ Vgl. BLANCHARD/BOWLES 2012, S. 64.

²⁶⁰ Vgl. BLANCHARD/BOWLES 2012, S. 97.

²⁶¹ Vgl. BLANCHARD/BOWLES 2012, S. 148.

²⁶² In diesem Zusammenhang oftmals verwendete Synonyme sind u. a.: Schwarmverhalten, -intelligenz und -technologie.

²⁶³ MAAß-EMDEN 2012, S. 20.

der Diskussion beherrschen. Der Unterschied dieser beiden Techniken besteht in der Voreingenommenheit einem Thema gegenüber. Werden im Dialog Fragen frei und kreativ erforscht und hört einander intensiv zu, werden eigene Meinungen in der Diskussion präsentiert und verteidigt.²⁶⁴ *Personal Mastery* widmet sich, SENGEs Ausführungen vervollständigend, der Herangehensweise eines Individuums mit seinem Leben und seiner aktiven Lebensauffassung. Dabei lassen sich zwei zu unterscheidende Auffassungen ausmachen: zum einen die wiederholende Erklärung, was jemanden wichtig ist, und zum anderen die bewusstere Wahrnehmung der aktuellen Realität.²⁶⁵

Zwei Beispiele aus der Praxis sollen an dieser Stelle verdeutlichen, wie wichtig ein Team, der Teamgedanke in einer Gruppierung oder einfach nur die richtige Teamzusammensetzung ist:

Das globale Unternehmen der EGON ZEHNER INTERNATIONAL z. B. behandelt alle seine Mitarbeiter als ein Team. In diesem Team wird jedes Mitglied u. a. nach der Gesamtleistung vergütet. Auf Basis eines einheitlichen Schlüssels wird immer auf die gleiche Weise der Anteil berechnet, unabhängig von der Leistung eines Mitarbeiter in jenem Jahr.²⁶⁶

Das Hamburger Unternehmen IT-AGILE geht noch einen Schritt weiter, wurden hier jegliche Hierarchieebenen aufgelöst und der Teamgedanke bis in die kleinsten Entscheidungen implementiert. Das Team steuert und entscheidet frei über z. B. Gehalt, Arbeitszeiten, Fortbildungen, etc. Einzige Auflagen sind, dass das ganze Team hinter einer Entscheidung stehen muss, es herrscht das Konsensprinzip. Ebenso müssen gewisse wirtschaftliche Erfolge, z. B. Umsatzrendite von zehn Prozent pro Jahr, erreicht und maximale Transparenz gewährleistet werden. Solche Teammodelle laufen aber hierdurch auch Gefahr, dass es zu Lähmungserscheinungen kommen kann.²⁶⁷

Die beiden aufgezeigten Beispiele deuten an, wie in Teams gemeinsame Verpflichtungen, aber auch Abhängigkeiten geschaffen werden können. In vielen Unternehmen kann diese Entwicklung beobachtet werden. Die Teams sind eigene Proficenter, die Auswahl der Individuen für die Arbeit in diesen schwach strukturierten Arbeitsumfeldern ist daher von elementarer Wichtigkeit.

5.3 Zusammenfassung

Kapitel 5.1 und 5.2 beschreiben zusammenfassend, dass die Gruppe wie auch das Team als ein komplexes System agiert, deren individuelle Teile Chaos oder Ordnung hervorbringen. Eine starke Abhängigkeit erfahren diese Richtungen durch die Neurokybernetik, als das systemische Zusammenspiel von menschlichem Gehirn und Nervenzellen. Ein Team kann in diesem Zusammenhang als eine zahlenmäßig kleine, spezifische Ziele verfolgende und dafür zusammengestellte Gruppe bezeichnet werden. Geprägt durch mitunter starker sozialer Interaktion, im Speziellen in Form von Dialog und Diskussion, und der kollektiven Intelligenz können neuartige Qualitäten aus einem Team hervortreten. In diesem Konstrukt *Team* bedingen die Teamarbeit und das organisationale Lernen den Erfolg.

²⁶⁴ Vgl. SENGE 1999, S. 287 f.

²⁶⁵ Vgl. SENGE 1999, S. 173 f.

²⁶⁶ Vgl. GOLEMAN 1999, S. 367.

²⁶⁷ Vgl. KRELLER 2014, S. 112 ff.

In der Praxis allerdings fehlt Führungskräften oftmals ein System bzgl. ihrer Teams. Eine situativ-zufällige oder ressourcen-notwendige Zusammensetzung von Individualisten findet hierbei zunehmend statt, mit der Einstellung, dass die Summe aller individuellen Fähigkeiten das Team zum Erfolg führen würden.²⁶⁸

Gruppenentscheidungen und -meinungen, ineffiziente Treffen sowie in Konflikt ausartende Diskussionen müssen an dieser Stelle jedoch auch als mögliche negative Aspekte von Teams aufgeführt werden. Teamleistungen, die aufgrund der individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten möglich gewesen wären, werden nicht erreicht; das Team ist in diesem Fall der Summe der individuellen Teile nicht überlegen.²⁶⁹ Jedoch sind „zahlreiche komplexe Leistungen gar nicht anders als in Teams oder Gruppen möglich oder vorstellbar“²⁷⁰. Als Beispiel kann hier ein Restaurantbesuch genannt werden: der Koch kann, hypothetisch betrachtet, die Gäste in Empfang nehmen, sie zum Tisch führen, die Bestellung aufnehmen, die Speisen zubereiten und servieren. Jedoch wäre dies ökonomisch und prozessbetrachtend ineffektiv. Hierzu sind Teams von elementarer Bedeutung, die, den vorgegebenen Zielen und zur Verfügung stehenden Ressourcen entsprechend, großemäßig geplant und zusammengesetzt werden.

Auf Grundlage der theoretisch-einleitenden Kapitel 5.1 und 5.2 wurden nach der erfahrungsgeleitet-intuitiven²⁷¹ Methode zwei Bewertungskriterien für die Betrachtung des Individuums im Team im Berufsfeld Profi-Sportverein identifiziert (siehe auch Abbildung 10).

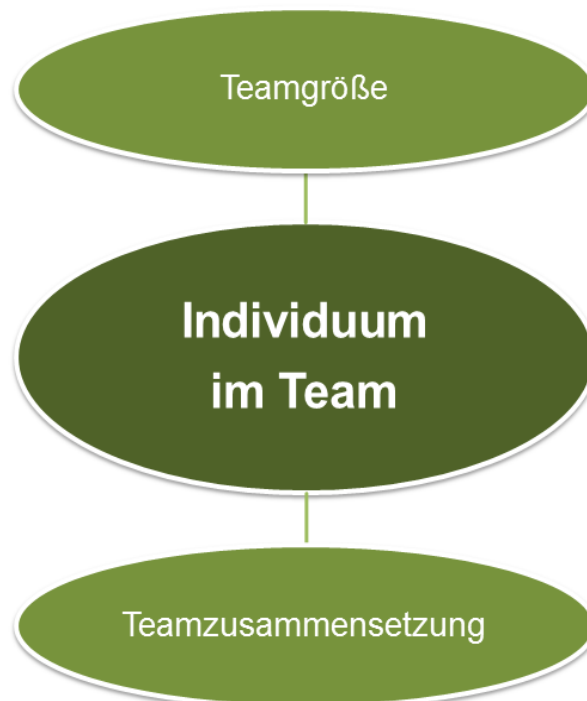


Abb. 10: Das Individuum im Team
Quelle: Eigene Darstellung

²⁶⁸ Vgl. SCHLIEßMANN 2014, S. 101.

²⁶⁹ Vgl. EBERHARDT 2013, S. 2.

²⁷⁰ HAKEN/SCHIEPEK 2005, S. 538.

²⁷¹ Vgl. FUßNOTE 174, S. 32.

5.4 Teamkriterien und -merkmale im Kontext der Masterarbeit

Eine ähnliche Situation, wie in dem Restaurant-Beispiel aufgeführt, kann auch im unternehmerischen Bereich eines deutschen Profi-Sportvereins vorgefunden werden. Ein Baseball-Team darf maximal 25 Spieler im clubhouse haben. Andere Sportarten haben andere Regularien, die besagen, wie viele aktive Spieler maximal dem Team angehören dürfen. Im unternehmerischen Bereich gibt es diese Grenzen nicht, jedoch hängt die Größe nach Erfahrungen des Autoren heruntergebrochen von zwei Faktoren ab, den Aufgaben und dem Personalbudget, die in in Kapitel 5.4.1 näher ausgeführt werden. Ist es im Sport einfacher einen Spieler freizustellen, wenn dieser sportlich seine Leistung nicht abrufen kann oder menschlich nicht ins Gefüge passt, stellt sich dies, aufgrund von Gesetzen zum Kündigungsschutz bspw., im unternehmerischen Bereich erschwert dar. Unter Beachtung des späteren Teams müssen die Methoden und das Verfahren der Personalauswahl stattfinden. Veränderungen sind dann nur unter größten Anstrengungen und Auswirkungen möglich. Kapitel 5.4.2 erläutert folgend die Teamzusammenstellung.

5.4.1 Teamgröße

Die Teamgröße ist eines der elementarsten Aspekte der Teamarbeit²⁷². Nach ökonomisch-rationalen Gesichtspunkten hängt die Größe eines Teams von den zu erledigenden Aufgaben und dem zur Verfügung stehenden Personalbudget ab. Bei der Verteilung dieses Budgets sind sowohl quantitative, wie auch qualitative Aspekte zu berücksichtigen, was wiederum Auswirkungen auf die Effektivität und Effizienz der auszuführenden Aufgaben hat.

Nach FRANK liegt die optimale Teamgröße bei drei bis sieben ständigen Personen. Bei dieser Anzahl „können sich alle Personen aufeinander beziehen und untereinander austauschen“²⁷³. Die Fluktuation sollte dabei möglichst gering gehalten werden, eher stört dies verhältnismäßig stark dem Aufbau eines Teams, als dass es durch das Expertenwissen eventueller neuer Mitglieder ausgeglichen werden könnte.²⁷⁴

Neben dem Kern sind ferner auch kurzfristig beteiligte Individuen auszumachen, die das Team unterstützen. Diese Anzahl kann je nach Intensität, dem Aufgabenvolumen und der zeitlichen Spanne variieren. Dabei unterstützt die Personalbedarfsanalyse die aktuell benötigte Personalstärke. Für das erweiterte Team ist in der Theorie als Richtwert maximal 30 Prozent des Kernteams genannt. Der Aufwand, durch z. B. eine Integration in das Kernteam, würde sonst in keinem Verhältnis zum Nutzen stehen.²⁷⁵

Grundsätzlich ist es notwendig, die Größe des Teams zu beschränken, um die Gefahr von Denk- und Verfahrensfehlern zu minimieren sowie den Informationsfluss zu ermöglichen bzw. am Laufen zu halten. Nur dann können Teams unter einem geringen Verwaltungsaufwand arbeiten und eine Aufrechterhaltung des sozialen Kontakts zwischen den Individuen gewährleisten. Bei steigender Mitgliederan-

²⁷² Vgl. LITKE 2007, S. 180.

²⁷³ FRANK 2010, S. 123.

²⁷⁴ Vgl. FRANK 2010, S. 123.

²⁷⁵ Vgl. dazu FRANK 2010, S. 123; LITKE 2007, S. 180 f.; KÖHLER/OSWALD 2009, S. 52.

zahl nehmen die Belastungen für die Informationsweitergabe sowie Denk- und Verfahrensfehler überproportional zu (siehe Abbildung 11).²⁷⁶

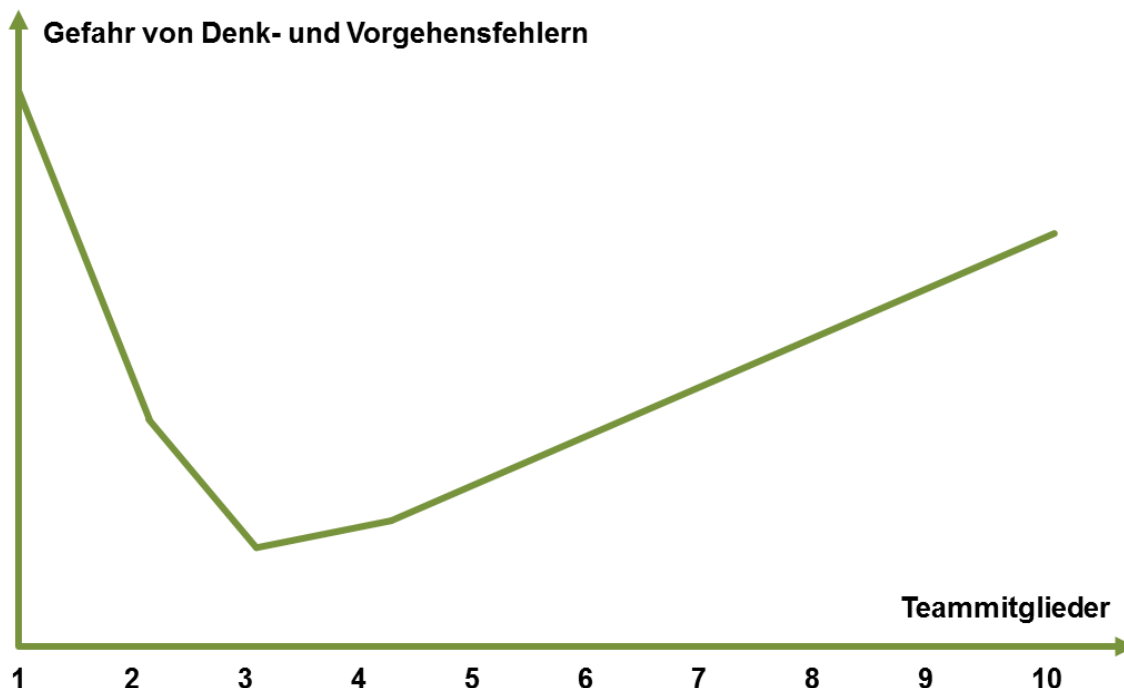


Abb. 11: Gefahr von Denk- und Vorgehensfehlern in Abhängigkeit von der Anzahl der Teammitglieder

Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an: LITKE 2007, S. 181

Der Sportbereich weist, wie in der Einleitung in Kapitel 1 bereits erläutert, die Besonderheit auf, dass selbst qualifizierte Individuen freiwillig und unter durchschnittlich marktüblicher Vergütung Sportmanagementorganisationen, wie z. B. Profi-Sportvereinen, ihre Fähigkeiten zur Verfügung stellen. Dieses Charakteristikum hat einen positiven Einfluss auf das beschriebene Zusammenhangsdreieck von Teamgröße, Aufgaben und Personalbudget. Qualifiziertem Personal ist es dabei eher möglich, die zu erledigenden Aufgaben effektiv und effizient umsetzen, was letztlich eine Auswirkung auf die Teamgröße haben kann.

Die zu erledigenden Aufgaben professioneller Sportvereine lassen sich grundlegend in selbstbestimmte und fremdbestimmte Aufgaben unterscheiden. Selbstbestimmte Aufgaben können als Entscheidungen der Shareholder und/oder der Geschäftsführung über Aufgaben, die die Organisation selbst ausführt oder extern ausführen lässt, bezeichnet werden. Beispielhaft zu nennen wären z. B. die ganzheitliche oder partielle Vermarktung, die Buchhaltung oder auch die Planung, Organisation und Durchführung der Heimspiele. Fremdbestimmte Aufgaben können in diesem Zusammenhang als Aufgaben beschrieben werden, die durch z. B. Ordnungen, Statuten oder Regularien des zugehörigen Sportverbandes bzw. der angeschlossenen Liga vorgegeben werden und von der Organisation direkt auszuführen sind.

²⁷⁶ Vgl. LITKE 2007, S. 180 f.

So führen die Fußball-Bundesliga oder die 1. Basketball Bundesliga in ihren Lizenzierungsordnungen bzw. ihrem Lizenzstatut explizit auf, welche Positionen mit wie vielen hauptamtlichen Personen besetzt sein müssen. In der Fußball-Bundesliga z. B. müssen abseits des sportlichen Bereichs (Cheftrainer, Assistententrainer und sportlicher Leiter des Nachwuchsleistungszentrums) im unternehmerischen Bereich nach der Lizenzierungsordnung eine operative Geschäftsleitung, Verantwortliche für den Finanzbereich, mindestens eine Person, die sich für den Medienbereich verantwortlich zeigt sowie ein Fanbeauftragter hauptamtlich angestellt sein²⁷⁷. Die 1. Basketball Bundesliga als zweites Beispiel legt in ihren Lizenzstatuten fest, dass mindestens ein Geschäftsführer, ein Marketingmanager sowie ein PR-Manager hauptamtlich zu beschäftigen sind²⁷⁸. Die weitere Besetzungstärke ist demnach jedem Verein, abhängig von den selbstbestimmten Aufgaben und dem Personalbudget, frei überlassen.

5.4.2 Teamzusammensetzung

Neben der Teamgröße spielt die Teamzusammensetzung eine prominente Rolle. Dabei ist eine durchdachte Planung für das Teamgefühl und die effektive sowie effiziente Abwicklung anfallender Tätigkeiten von elementarer Wichtigkeit²⁷⁹.

Nach dem *Moneyball-Ansatz* und Billy Beane wird anhand der unterschiedlichen Aspekte eines Individuums eine Gesamtsumme gebildet, die den Erfolg sicherstellen sollen. Verlässt ein Individuum dieses Team, was im Sport sowie in einem Unternehmen jederzeit möglich ist, ist es wichtig, den Ausgangszustand bzw. die Ausgangssumme wieder herzustellen²⁸⁰, nach dem Motto: „recreate the aggregate“²⁸¹.

Bill Russell, ehemaliger US-amerikanischer Basketballprofi, spielte 13 Jahre für die Boston Celtics in der NBA, mit denen er in dieser Zeit elf Meisterschaften gewann. Er beschreibt, dass während dieser Zeit eine spezielle Art von Beziehung untereinander im Team vorherrschte, es weder Freundschaften noch Rivalitäten zwischen den Spielern gab. Diese Beziehung ermöglichte ein Erreichen der nächst höheren Ebene, auf der alle möglichen Dinge passieren konnten.²⁸²

So wird oftmals, wenn auch nicht immer theoretisch-wissenschaftlich belegbar, von einer Multiplikation der Einzelleistungen von in Höchstform befindlichen Teams gesprochen. Einzelleistungen summieren sich in diesem Falle nicht nur auf, sondern die Fähigkeiten eines Individuums lösen in einem anderen eine nicht für möglich gehaltene oder individuell vorstellbare Leistungssteigerung aus. Diese Teamleistungsexplosion wird auch gerne auf die Beziehung und die Chemie zwischen den Individuen zurückgeführt. Nur wenn diese vorhanden ist und stimmt, sind beschriebene Vorgänge möglich.²⁸³ Hierbei spielen die Neurowissenschaften, im Speziellen die Neurobiologie, eine prominente Rolle.

²⁷⁷ Vgl. DFL DEUTSCHE FUßBALL LIGA GMBH 2013, S. 9 ff., Zugriff vom: 28.12.2014.

²⁷⁸ Vgl. BASKETBALL BUNDESLIGA GMBH 2014, S. 6, Zugriff vom: 28.12.2014.

²⁷⁹ Vgl. LITKE 2007, S. 181.

²⁸⁰ Vgl. BEANE, in: LEWIS 2004, S. 141.

²⁸¹ BEANE, in: LEWIS 2004, S. 141.

²⁸² Vgl. RUSSELL, ehemaliger US-Basketballprofi, in: SENGE 1999, S. 284.

²⁸³ Vgl. dazu GOLEMAN 1999, S. 249; FRANK 2010, S. 122.

Individuen stoßen in Stresssituation charakteristisch einmalige Gerüche aus, als Ergebnis des Zerfallprozesses des Immunsystems. Diese vom gegenüber unbewusst wahrgenommenen Gerüche, auch Pheromone genannt, variieren je nach Gefühlsregung und beeinflussen somit die chemische Kommunikation. Sympathie oder Antipathie gegenüber einer anderen Person können hierauf zurückgeführt werden, die die Beziehungen positiv wie auch negativ beeinflussen können. In der Natur und der Tierwelt ist diese Thematik bereits tiefergehend erforscht, im Bereich des homo sapiens jedoch handelt es sich um ein nicht annähernd erschlossenes Forschungsgebiet.²⁸⁴

Das andere Extrem tritt in schlecht ausgerichteten Teams auf, in denen sich z. B. die Fähigkeiten nicht ausgleichen und die Mitglieder sich nicht verstehen. Die Verschwendung jeglicher aufgebrauchter Energie, z. B. individuelle Fähigkeiten oder eingesetzte Zeit, ist hierbei ein prominentes Merkmal. Trotz evtl. hart arbeitender Individuen können diese Anstrengungen nicht in eine gemeinsame Teamanstrengung umgesetzt werden.²⁸⁵

Noch immer „spielen [für die Zusammensetzung des Teams] sehr oft in erster Linie die fachliche Erfahrung und Kompetenz eine Rolle“²⁸⁶. Abhängig vom Zweck und den verfolgten Zielen empfiehlt sich die Bildung heterogen oder homogen besetzter Teams. In heterogenen Teams sind Qualifizierungen und Erfahrungen unterschiedlich ausgeprägt vorzufinden, wohingegen in homogenen Teams diese Aspekte eher ausgewogen zu beobachten sind. Hierbei unterstützen Analysemethoden, die persönliche Eigenschaften und Präferenzen sowie soziale Rollen eines Individuums abbilden, eine balancierte Zusammensetzung.²⁸⁷ Dem Team bekannte und offengelegte Persönlichkeitseigenschaften können in diesem Zusammenhang die Effektivität steigern bzw. Schwächen des gesamten Teams identifizieren²⁸⁸.

Eine homogene Ausrichtung wird in der Literatur auch als *groupthink* bezeichnet. Hier liegt eine starke Bestrebung nach Einigkeit und Harmonie vor, die jedoch auch negativ zu sehen ist. Sie könnte kritische Auseinandersetzungen zu vorliegenden Problemen hemmen, zu einer Abnahme kreativer Ergebnisse und Synergieeffekten sowie zu einer Steigerung der Ineffektivität führen.²⁸⁹

Eine unter Umständen zu homogene Ausrichtung steht exemplarisch für einen der Schwachpunkte von Teams. Wenn z. B. die Teammitglieder durch ihr Wissen beeindruckt werden und das Problem mit den vorhandenen kritischen und analytischen Fähigkeiten lösen wollen, rücken oftmals elementare Bestandteile, wie die Planung und Koordination, in den Hintergrund und/oder in Vergessenheit.²⁹⁰ Homogene Teams arbeiten besonders gut zusammen, wenn einfache, gut abgegrenzte Ziele und Aufgaben vorliegen. Bei eher komplexen Aufgabenstellungen sind heterogene Teams von Vorteil. Hier ergänzen sich die Stärken und Schwächen werden ausgeglichen.²⁹¹

²⁸⁴ Vgl. SCHMIDT 2006, Zugriff vom: 28.12.2014.

²⁸⁵ Vgl. SENGE 1999, S. 285.

²⁸⁶ KÖHLER/OSWALD 2009, S. 48.

²⁸⁷ Vgl. dazu JONASSEN 2013, S. 173; LITKE 2007, S. 181.

²⁸⁸ Vgl. ACHOURI 2010, S. 83.

²⁸⁹ Vgl. dazu HAKEN/SCHIEPEK 2005, S. 534; LITKE 2007, S. 183.

²⁹⁰ Vgl. GOLEMAN 1999, S. 248.

²⁹¹ Vgl. FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG e. V. 2008, S. 42, Zugriff vom: 28.12.2014.

Zwei, in diesem Zusammenhang oftmals in die Diskussion tretende Aspekte, sind das Alter und das Geschlecht eines Individuums. Beide sind der primären Dimension eines Individuums zuzuschreiben und dienen daher nicht selten der Vorurteils- und Stereotypenbildung. Sie seien an dieser Stelle aufgrund der noch immer vorhaltenden Meinungsbildung kurz angerissen. Mit dem Alter werden zwei grundlegende Standpunkte vertreten: ältere Individuen kreieren das Bild eines bereits etablierten und erfahrenen (potentiellen) Mitarbeiters, der jüngere hingegen das eines unerfahrenen, der jedoch als kommende Führungskraft aufgebaut wird und im Unternehmen (heran-)wachsen könnte²⁹². Mit dem Geschlecht werden noch immer klassische Rollenbilder und Klischees bzgl. der Durchsetzungskraft und des Familiensinns in Verbindung gebracht. So sei, nach noch immer existierenden Meinungen, das weibliche Geschlecht für etwaige Führungspositionen nicht geeignet, denn nur das männliche Geschlecht könne Härte zeigen, stringente Anweisungen geben und Konsequenzen umsetzen. Zudem spielt noch immer die klassische Rollenverteilung gegen die Frau. Sie bleiben nach einer Geburt eher zu Hause bei dem/den Kind/-ern oder kümmern sich um erkrankte Familienmitglieder. Gemischtgeschlechtliche Teams jedoch haben den Vorteil, dass diese auf eine größere Vielfalt an fachlichen sowie sozialen Ressourcen zurückgreifen können²⁹³.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bei der Teamzusammensetzung nicht nur individuelle Fähigkeiten sowie Qualifizierungen und Erfahrungen zu berücksichtigen sind, sondern auch den elementaren menschlichen Eigenschaften eine prominente Rolle zuteil werden muss, da sich die Zusammenarbeit in einem Team grundlegend durch soziale Interaktion und Koordination charakterisieren lässt.²⁹⁴

Ferner sind neben den individuellen Erfahrungen und Kompetenzen sowie den Temperamenten auch eine gewisse Heterogenität unter den Mitgliedern erstrebenswert²⁹⁵. Diese ermöglicht eine Ergänzung der unterschiedlichen individuellen Kompetenzen und kann im Falle der richtigen *Chemie* im Team zu einer Multiplikation der Teamleistung führen. Ein gut funktionierendes und aufeinander abgestimmtes Team von *B-Kandidaten* kann gegenüber unkoordinierten und schlecht abgestimmten *A-Alphatieren* eine größere Erfolgswahrscheinlichkeit verzeichnen²⁹⁶. *A-Alphatiere* weisen bspw. eine erhöhte fachliche Kompetenz auf, schreiben jedoch anderen wichtigen Teamaspekten und Abläufen im Hintergrund nicht die angebrachte Wichtigkeit zu.

Bei der Auswahl ist somit mehr auf die individuelle Passung zu den Anforderungen zu achten, bei denen die „soziale Kompetenz und technische Brillanz eine Grundvoraussetzung darstellen“²⁹⁷. Die notwendigen fachlichen Qualifizierungen und Erfahrungen sind in diesem Zusammenhang als „Hygienefaktor und Voraussetzung der Leistungserbringung“²⁹⁸ zu bezeichnen. Sie verhindern dabei primär

²⁹² Vgl. BÜRGER 2014, S. 94.

²⁹³ Vgl. BOERNER/KEDING/HÜTTERMANN 2012, S. 42.

²⁹⁴ Vgl. GOLEMAN 1999, S. 250.

²⁹⁵ Vgl. KÖHLER/OSWALD 2009, S. 27.

²⁹⁶ Vgl. SCHLIEßMANN 2014, S. 105.

²⁹⁷ BÜRGER 2014, S. 98.

²⁹⁸ SCHLIEßMANN 2014, S. 108.

eine individuelle Unzufriedenheit, können aber in diesem Zusammenhang auch nicht als Indikator gesteigerter Zufriedenheit angesehen werden.

Der Teamzusammenstellung dienen Persönlichkeitstests oftmals als Grundlage. Je nach Ausprägungsintensität der jeweiligen Bewertungskriterien und -prädiktoren sollen hierdurch unterschiedliche Individuen eine heterogene Zusammenstellung ermöglichen, mit dem Ziel der Stärkenmultiplikation bei gleichzeitigem Schwächenausgleich. In diesem Zusammenhang genießen bei der Anwendung in der Praxis die MBTI™, der GPOP™ (Golden Profiler of Personality) und das JPP (Jungian Personality Profile im Power-Potential-Profile®) große Beliebtheit.²⁹⁹

Wie jedoch u. a. bei dem *Reiss-Profile* kritisch angemerkt, bieten auch diese Verfahren lediglich eine Selbsteinschätzung hinsichtlich der vorliegenden individuellen Präferenzen. Von einem ganzheitlichen Bewertungsansatz, der die aus der Eignungsdiagnostik bekannten Ansätze in einem multiperspektivischen Verfahren kombiniert, kann ferner auch bei diesen genannten Verfahren nicht gesprochen werden.

²⁹⁹ Vgl. FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG E. V. 2008, S. 15, Zugriff vom: 28.12.2014.

6 Methodischer Ansatz und Ergebnisse

Ziel der empirischen Erhebung ist die Bestimmung der Anforderungsintensität der in der Theorie herausgearbeiteten Prädiktoren hinsichtlich der Arbeit im unternehmerischen Bereich deutscher Profisportvereine. Hierbei werden sieben der acht Merkmale im Rahmen der Online-Befragung direkt berücksichtigt. Die gewonnenen Ergebnisse stellen die Basis des entwickelten Excel-Tools zur Personalauswahl, unter Berücksichtigung des achten Prädiktors, der Teamzusammensetzung, dar.

Kapitel 6 geht im Folgenden zunächst auf das methodische Vorgehen ein. Eine kurze Einordnung in der Statistik wird vorgenommen. Ferner werden Vor- und Nachteile der gewählten Form der Online-Befragung genannt, bevor die prägnantesten Elemente des Vorgehens das Unterkapitel 6.1 abrunden. Kapitel 6.2 behandelt die vier Gütekriterien: Repräsentativität, Objektivität, Reliabilität sowie Validität, inklusive einer Stellungnahme über den Grad der Erfüllung bzw. Nichterfüllung. In Kapitel 6.3 wird der Fragebogen vorgestellt, bevor in Kapitel 6.4 die Datenauswertung näher erläutert wird. Die Ergebnisse der empirischen Erhebung runden aufbauend das Kapitel 6 ab.

6.1 Methodisches Vorgehen

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit wurde eine quantitative Erhebung in Form einer Online-Befragung durchgeführt. Eine quantitative Erhebung wird in der Literatur als eine populationsbeschreibende Untersuchung bezeichnet, mit dem Ziel, repräsentative Aussagen über zu untersuchende Merkmale mittels Häufigkeitsverteilungen zu gewinnen³⁰⁰. Als quantitative Verfahren der Online-Marktforschung können alle Verfahren bezeichnet werden, bei denen Daten unabhängig des Internetanbieters mit Hilfe eines standardisierten Online-Fragebogen erhoben werden³⁰¹.

Die Vorteile einer Online-Befragung liegen grundsätzlich in einem geringen Zeitaufwand bei der Erhebung, einer direkte Ansprache durch Versenden und Teilen des Links, gegebener Asynchronität sowie Alokalität. Nachteile im Rahmen der Erstellung und Durchführung konnten in der Einarbeitungszeit mit der Online-Software ausgemacht werden. Auf weitere gängige Nachteile im Bereich der Gütekriterien wird in Kapitel 6.2 näher eingegangen. Online-Befragungen setzen im Zuge dessen eine gewisse Auskunftsbereitschaft voraus. Zudem müssen der mit der Umfrage verbundene Zeitaufwand und etwaige Hemmungen sowie Vorbehalte als weitere, nicht identifizierbare Nachteile genannt werden.³⁰²

Bei der vorliegenden Erhebung handelt es sich ferner um eine deskriptive Studie, bei denen psychische Sachverhalte bei Personen nach Art und/oder Intensität ermittelt werden. Die Ergebnisse lassen sich im Anschluss in verdichteter Form in Tabellen, Grafiken oder anhand von Kennzahlen abbilden.³⁰³

³⁰⁰ Vgl. ZERR 2003, S. 9.

³⁰¹ Vgl. ZERR 2003, S. 11.

³⁰² Vgl. BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2006, S. 122 ff.

³⁰³ Vgl. BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2006, S. 146.

Die Erhebung auf der Online-Plattform www.unipark.de/www war in der Zeit vom 17.11.2014 bis zum 12.12.2014 freigeschaltet. Der Link, www.unipark.de/uc/Moneyball/84d4/, wurde per Direktmailing an 823 personalisierte, der Öffentlichkeit frei zugängliche, E-Mail-Adressen, 46 info@-Adressen sowie über 13 Kontakteingabemasken versendet (siehe Tabelle 10 und Anlage 9, CD).

Die Feststellung *Profi-Sportliga* erfolgte durch eine Kombination auf Grundlage der beteiligten Ligen an der *Initiative Profisport Deutschland* und der untersuchten Ligen im *Deloitte - Finanzreport deutscher Profisportligen 2013*. Im Rahmen dessen wurde vom Autor der vorliegenden Masterarbeit aufgrund ökonomischer Gesichtspunkte die 2. Handballliga durch die 3. deutsche Fußballliga ersetzt.

Der öffentlich zugänglichen Erhebung wurde ein Pre-Test vorgeschaltet, der im Zeitraum 30.10.2014 bis 12.11.2014 durchgeführt wurde. Zwei Kommilitonen machten auf Rechtschreib- und Grammatikfehler sowie Verständnisschwierigkeiten aufmerksam. Diese Anmerkungen fanden im Nachgang Berücksichtigung.

Sportart	Liga	Teams	personalisierte E-Mail-Adressen	info@-Adresse	Eingabemaske
Fußball	1	18	140	12	4
Fußball	2	18	188	5	4
Fußball	3	20	179	8	2
Handball	1	19	117	10	0
Eishockey	1	14	86	6	2
Basketball	1	18	113	5	1
		107	823	46	13

Tab. 10: Direktmailing Verteilung
Quelle: Eigene Darstellung

6.2 Güte des methodischen Vorgehens

Die Güte eines methodischen Vorgehens setzt sich aus der *Objektivität*, der *Reliabilität* sowie der *internen* und *externen Validität (Repräsentativität)* zusammen³⁰⁴. Diese erlauben eine Schlussfolgerung hinsichtlich der verbundenen Qualität des vorliegenden methodischen Vorgehens und seiner Ergebnisse.

Die *Objektivität* eines Messvorgangs ist gegeben, „wenn die Messergebnisse unabhängig vom Untersuchungsleiter sind“³⁰⁵ und wenn diese von mehreren Personen, die voneinander unabhängig agieren, bestätigt werden³⁰⁶. Die Messergebnisse sind durch den standardisierten Fragebogen als objektiv zu betrachten. Die Probanden wurden zudem zu keiner Zeit der Befragung durch den Interviewer hinsichtlich des Ergebnisses beeinflusst. Alle Befragten bekamen denselben Fragebogen. Eine Bestätigung der Ergebnisse liegt hingegen noch nicht vor.

³⁰⁴ Vgl. BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2006, S. 80 ff.

³⁰⁵ BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2006, S. 80.

³⁰⁶ Vgl. BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2006, S. 80.

Die *Reliabilität* gibt die formale Genauigkeit eines Messinstrumentes an und ist gegeben, „wenn die Messwerte präzise und stabil, d. h. bei wiederholter Messung reproduzierbar sind“³⁰⁷. Der Grad der Reliabilität kann durch die Standardabweichung ausgedrückt werden, mit deren Hilfe eine Aussage über die Streuung der Ergebnisse um das arithmetische Mittel getroffen wird³⁰⁸. Der Fragebogen befasst sich in der vorliegenden empirischen Erhebung mit subjektiven Meinungen und Empfindungen. Es kann daher nicht sichergestellt werden, dass eine erneute Befragung in dieser Form vollständig reproduzierbare Ergebnisse liefert.

Die *interne Validität* kann als gewährleistet angesehen werden, „wenn während des Experimentes keine unkontrollierten Störeinflüsse auftreten“³⁰⁹. In diesem Zusammenhang können Laborexperimente als intern valider bezeichnet werden als bspw. Feldexperimente³¹⁰. Die interne Validität der vorliegenden empirischen Erhebung ist nach diesen Ausführungen nicht erfüllt. Durch etwaige externe Störeinflüsse am Arbeitsplatz oder im privaten Umfeld bei der Beantwortung der Fragen kann die interne Validität nicht vollständig garantiert werden. Es kann ferner nicht sichergestellt werden, dass nur derjenige den Fragebogen beantwortet hat, der den Link auch bekommen und geöffnet hat.

Die *externe Validität (Repräsentativität)* bezieht sich bei einem Testverfahren auf die Generalisierbarkeit der Messergebnisse, das bedeutet, dass die gewonnenen Ergebnisse „von der betrachteten Stichprobe auf die jeweils zugrundeliegende Gesamtheit übertragen werden können“³¹¹. Die durchgeführte Online-Befragung kann ansatzweise eine externe Validität gewährleisten. Durch eine umfassende Recherchearbeit, in der bei den 107 deutschen Profi-Sportvereinen insgesamt 823 personalisierte E-Mail-Adressen von Mitarbeitern im unternehmerischen Bereich identifiziert werden konnten, war es möglich, die Grundgesamtheit von Schätzungsweise 6.000 bis 7.000 direkt Beschäftigten teilweise abzubilden. Hinter weiteren 46 info@-Adressen sowie 13 Eingabemasken auf den Internetseiten der Vereine ist sichergestellt, dass der Link an zumindest einen Mitarbeiter gelangte. Eine inkludierte Filterfrage verfolgt die Absicht, zwischen aktiven bzw. ehemaligen Mitarbeitern und anderen Personengruppen zu unterscheiden und die Repräsentativität zu erhöhen. Eine Mehrfachbeantwortung des Fragebogens durch den Probanden kann dahingehend nahezu ausgeschlossen werden, da es die Online-Software www.unipark.de/www durch Erkennung der IP-Adresse nicht ermöglicht, dass der Fragebogen mehrere Male von ein und demselben PC angeklickt und ausgefüllt wird. Es kann hingegen nicht sichergestellt werden, dass sich Auskunftspersonen den Fragebogen durchlesen und untereinander beraten. Hierdurch lassen sich nur teilweise zutreffende Rückschlüsse aus der Stichprobe der empirischen Erhebung auf die Grundgesamtheit ziehen. Die Ergebnisse der Stichprobe lassen somit nur einen ersten Ansatz der Generalisierung auf andere Personen, Situationen und Zeitpunkte in dem abgegrenzten Arbeitsumfeld zu.

³⁰⁷ BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2006, S. 81.

³⁰⁸ Vgl. BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2006, S. 81.

³⁰⁹ BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2006, S. 82 f.

³¹⁰ Vgl. BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2006, S. 82 f.

³¹¹ BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2006, S. 82 f.

6.3 Aufbau des Fragebogens

Der Aufbau des Online-Fragebogens ist das Ergebnis der theoretischen Herleitung der vorliegenden Masterarbeit. Im Folgenden wird auf die Frage/Anweisung, das verfolgte Ziel hinter dieser Frage und eine Verknüpfung zum theoretischen Teil der Arbeit eingegangen (siehe Tabelle 11); Screenshots der durchgeführten Umfrage sind der Anlage 2, Seite 111 ff., zu entnehmen.

	Frage/Anweisung	Ziel	Verknüpfung
	Begrüßung	Vermittlung von Seriösität und Anonymität	
1	Aktuelle oder ehemalige Tätigkeit in einem Profi-Sportverein	Filter- und Ausschlussfrage	
2	Sportart	Intensitätsstärke pro Sportart	Kapitel 3
3	Spielklasse	Intensitätsstärke pro Spielklasse	Kapitel 3
4	Teamgröße¹	Größe des Teams (Teamzusammensetzung)	Kapitel 5.4.1
5	Bewertung der sechs Vielfalts-Dimensionen²	Einstiegs- und Kontrollfrage	Kapitel 4.3 und 4.4
6	Bewertung der Facetten der Persönlichkeit²	Aufzeigen der Intensitätsstärke	Kapitel 4.4.1
7	Bewertung der Fähigkeiten²	Aufzeigen der Intensitätsstärke	Kapitel 4.4.2
8	Bewertung der Werte²	Aufzeigen der Intensitätsstärke	Kapitel 4.4.3
9	Bewertung der Bedürfnisse²	Aufzeigen der Intensitätsstärke	Kapitel 4.4.4
10	Bewertung der Qualifizierungen²	Aufzeigen der Intensitätsstärke	Kapitel 4.4.5
11	Bewertung der Erfahrungen²	Aufzeigen der Intensitätsstärke	Kapitel 4.4.6
12	Geschlecht³	mögliche spätere Verknüpfungen	
13	Alter³	mögliche spätere Verknüpfungen	

Tab. 11: Aufbau Online-Fragebogen
Quelle: Eigene Darstellung

Erläuterungen

¹ Die Teamgröße erfährt eine subjektive Bewertung durch aktuelle sowie ehemalige Mitarbeiter Profi-Sportvereine. Hierbei ist es nur möglich, eine ganze Zahl anzugeben; der Erfahrungswert gibt hierdurch Rückschlüsse auf benötigtes hauptamtliches Personal in der entsprechenden Sportart und Spielklasse. Eine Mehrfachnennung der Sportart und der Liga ist zugunsten einer Komplexitätsreduktion nicht möglich. Die Probanden müssen sich bei Mehrfacherfahrungen für eine Sportart und deren Spielklasse entscheiden. Somit werden abweichende Teamgrößen nicht berücksichtigt. Ferner kann durch die Fragestellung nicht die Aktualität gewährleistet werden.

² Bei diesen Fragen wurde eine Skala mit sieben Intensitätsstärken von 1 (*sehr unwichtig*) bis 7 (*sehr wichtig*) ausgewählt. HORCH hatte in seiner Befragung lediglich eine Skala mit fünf Abstufungen, die dem Autor der vorliegenden Masterarbeit jedoch sehr grob erschien. Eine Skala mit neun Abstufungen, wie sie z. B. bei den Persönlichkeitseigenschaften des Big-Five-Modells Anwendung findet, wurde als zu komplex und zeitaufwendig erachtet.

³ Das Geschlecht sowie das Alter finden aufgrund einer Vervollständigung der Statistiken über die befragten Probanden und möglicher späterer Verknüpfungen Anwendung im Fragebogen.

6.4 Datenauswertung

Die Datenauswertung erfolgte mit dem Programm PSPP. Über das Tool des Online-Fragebogens *unipark* können die Daten direkt in eine Datei transferiert werden, um sie anschließend mit der genannten kostenfreien und freizugänglichen Software auswerten zu können. Das Programm ist im Vergleich zum Statistik-Programm SPSS inhaltlich komprimiert, ermöglicht aber dennoch eine Auswertung nach den bekanntesten Analyse-Funktionen.

Der Link zum Fragebogen wurde insgesamt von 169 Personen angeklickt. Davon haben 48 diesen vollständig abgeschlossen (28,4 Prozent), 121 Personen brachen zwischenzeitlich ab (71,6 Prozent). Im Rahmen dessen konnten die in die Befragung einleitende Folie sowie die Fragen 4 und 6 bei den absoluten Häufigkeitsabbrüchen mit 27, 20 und 27 identifiziert werden (siehe Anlage 3, Seite 120).

Der im Anschluss an die Umfrage ausgeworfene Datensatz wurde mit Hilfe des Codebuchs (siehe Anlage 10, CD) in das Auswertungsprogramm PSPP integriert, dort bereinigt und anschließend ausgewertet (siehe Anlage 11, CD). In diesem Zusammenhang wurden all diejenigen Befragungsteilnehmer, die derzeit oder in der Vergangenheit nicht für einen deutschen Profi-Sportverein gearbeitet haben, entfernt.

Bei der Auswertung der jeweiligen Fragen wurden alle Antworten berücksichtigt, ungeachtet, ob der Befragte nach oder während dieser Frage sich zu einem Abbruch entschlossen hat (siehe Kapitel 6.5). Ferner fanden keine Antworten von Sportarten und Ligen, die nicht den vorher definierten sechs deutschen Profi-Sportligen entsprachen, in der Auswertung Berücksichtigung, mit der Ausnahme der Einschätzung hinsichtlich des benötigten Personals im unternehmerischen Bereich. Dies traf auf insgesamt sechs Befragte der 2. Basketball- sowie Handballliga zu.

6.5 Ergebnisse der empirischen Erhebung

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Erhebung in tabellarischer Form aufgeführt. Detaillierte Ausführungen, zusammen mit den, in diesem Kapitel nicht beachteten Fragen, sind der Anlage 12, CD, zu entnehmen.

Das Excel-Tool in Kapitel 7.1 beruht im Sinne der Summenbildung und aufgrund von Komplexitätsreduktionsgründen auf den allgemeinen, sportarten- und ligenübergreifenden Werten des arithmetischen Mittels sowie der Standardabweichung der Prädiktoren und Kriterien.

Wie bewerten Sie folgende Facetten der Persönlichkeit für die Arbeit im unternehmerischen Bereich eines Profi-Sportvereins?

Dimension/Prädiktor		arithmetisches Mittel	s	n
Neurotizismus	Ängstlichkeit	2,54	1,45	63
	Reizbarkeit	3,25	1,86	63
	Depression	3,02	1,93	62
	soziale Befangenheit	3,22	1,82	60
	Impulsivität	3,77	1,61	62
	Verletzlichkeit	3,05	1,60	62
Extraversion	Herzlichkeit	4,84	1,31	62
	Geselligkeit	5,21	1,22	62
	Durchsetzungsfähigkeit	5,97	1,01	62
	Aktivität	6,05	1,15	61
	Erlebnishunger	5,24	1,29	62
	Frohsinn	4,94	0,99	62
Offenheit für Erfahrungen	Offenheit für Fantasie	5,05	1,46	62
	Offenheit für Ästhetik	4,21	1,28	62
	Offenheit für Gefühle	4,42	1,12	62
	Offenheit für Handlungen	5,29	1,16	62
	Offenheit für Ideen	6,02	1,13	61
	Offenheit des Werte- und Normensystems	5,42	1,14	62
Verträglichkeit	Vertrauen	5,90	1,29	62
	Freimütigkeit	4,57	1,11	60
	Altruismus	4,36	1,13	59
	Entgegenkommen	4,98	1,06	61
	Bescheidenheit	4,32	1,41	62
	Gutherzigkeit	4,27	1,30	62
Gewissenhaftigkeit	Kompetenz(-streben)	5,77	1,22	62
	Ordnungsliebe	5,03	1,13	62
	Pflichtbewusstsein	6,19	1,10	62
	Leistungsstreben	5,81	1,34	62
	Selbstdisziplin	5,98	1,21	62
	Besonnenheit	5,37	1,20	62
Gesamtwert Kriterium		4,80	1,30	

Tab. 12: Ergebnis Persönlichkeitseigenschaften

Quelle: Eigene Darstellung;

[Skala: 1 (sehr unwichtig) bis 7 (sehr wichtig)]

Wie bewerten Sie folgende Fähigkeiten für die Arbeit im unternehmerischen Bereich eines Profi-Sportvereins?

Dimension/Prädiktor		arithmetisches Mittel	s	n
kognitiv	verbale Fähigkeiten	6,17	1,08	58
	analytische Fähigkeiten	5,83	1,14	58
	Abstraktionsvermögen	5,29	1,12	58
	Erinnerungsvermögen	5,38	1,25	58
	Wahrnehmung	5,86	1,00	58
sozial	Teamfähigkeit	6,50	1,03	58
	Kollegialität	6,33	1,08	58
	Hilfsbereitschaft	5,98	1,26	58
	Kooperationsfähigkeit	6,28	1,06	58
	Führungsfähigkeit	5,76	1,26	58
psychologisch	Belastbarkeit	6,52	1,10	58
	innere Ausgeglichenheit	5,86	1,03	58
	Stressresistenz	6,40	1,06	58
	Verantwortungsbewusstsein	6,31	1,01	58
	Anpassungsfähigkeit	5,74	1,02	58
motorisch	Fingerfertigkeit	3,67	1,74	58
	Reaktionszeit	4,09	1,81	58
	Koordination mehrerer Gliedmaßen	3,47	1,67	57
	manuelle Fertigkeit	3,69	1,65	58
physikalisch	Ausdauer	3,91	1,95	58
	Muskelkraft	2,62	1,47	58
	Muskeldehnung	2,51	1,57	57
	spontane Mobilisierung von Körperenergie	3,28	1,73	57
Gesamtwert Kriterium		5,11	1,31	

Tab. 13: Ergebnis Fähigkeiten
 Quelle: Eigene Darstellung;
 [Skala: 1 (sehr unwichtig) bis 7 (sehr wichtig)]

Wie bewerten Sie folgende Werte für die Arbeit im unternehmerischen Bereich eines Profisportvereins?

Prädiktor	arithmetisches Mittel	s	n
Sinnhaftigkeit	5,18	1,17	57
Respekt	6,11	1,21	57
Verantwortung	6,07	1,39	57
Standfestigkeit	5,40	1,18	57
Loyalität	5,96	1,31	57
Disziplin	5,72	1,31	57
Demut	4,61	1,49	57
Gesamtwert Kriterium	5,58	1,29	

Tab. 14: Ergebnis Werte
 Quelle: Eigene Darstellung;
 [Skala: 1 (sehr unwichtig) bis 7 (sehr wichtig)]

Wie bewerten Sie folgende Bedürfnisse für die Arbeit im unternehmerischen Bereich eines Profisportvereins?

Prädiktor	arithmetisches Mittel	s	n
Geld	4,46	1,49	56
Sicherheit	4,57	1,69	56
Status	4,57	1,36	56
Zugehörigkeit	5,36	1,41	56
Leistung	5,75	1,19	55
Macht	3,98	1,51	56
Selbstverwirklichung	5,30	1,41	56
Gesamtwert Kriterium	4,86	1,44	

Tab. 15: Ergebnis Bedürfnisse
 Quelle: Eigene Darstellung;
 [Skala: 1 (sehr unwichtig) bis 7 (sehr wichtig)]

Wie bewerten Sie folgende Qualifizierungen für die Arbeit im unternehmerischen Bereich eines Profi-Sportvereins?

Dimension/Prädiktor		arithmetisches Mittel	s	n
betriebswirtschaftlich	Volkswirtschaftslehre	4,09	1,57	53
	Allgemeine BWL	5,30	1,20	53
	Dienstleistungs-BWL	5,31	1,15	52
	Unternehmensführung	4,98	1,17	53
	Finanzmanagement	5,49	1,32	53
	Marketing	5,74	1,11	53
	(Wirtschafts-)Informatik	3,66	1,54	53
	Personalwirtschaft	4,81	1,46	53
	Recht: BGB und HGB	4,53	1,30	51
sportspezifisch	Finanzmanagement im Sport	5,42	1,41	53
	Mitarbeitermanagement im Sport	5,13	1,32	53
	Qualitätsmanagement im Sport	5,15	1,38	52
	Sportvermarktung	5,91	1,30	53
	Sportsoziologie	4,47	1,31	53
	Sportökonomie	5,09	1,24	53
	Interkulturelles Sportmanagement	4,38	1,33	52
	Trends im Sport	4,70	1,38	53
	Rechtsfragen im Sport	5,17	1,41	53
	Sport und Medien	5,91	1,04	53
	Sportartikelindustrie	4,55	1,47	53
	Sporttourismus	3,60	1,45	53
	Sportstättenvermarktung	4,92	1,52	53
	Trainings- und Bewegungswissenschaften	3,85	1,94	53
	Sportpädagogik	3,81	1,78	52
	Sportpsychologie	4,11	1,71	53
Sportmedizin	3,83	2,00	52	
Methoden-/ Sozialkompetenz	Methoden wissenschaftlichen Arbeitens	4,42	1,42	53
	Rhetorik und Präsentation	5,81	1,09	53
	Kommunikations- und Interaktionstechniken	5,73	1,17	52
	Gender, Diversity und Persönlichkeitsentwicklung	4,62	1,42	53
	Interkulturelle Kompetenzen	4,75	1,22	53
	Projektmanagement	5,60	1,21	53
	Wirtschaftsenglisch	4,43	1,50	53
Gesamtwert Kriterium		4,83	1,39	

Tab. 16: Ergebnis Qualifizierungen
 Quelle: Eigene Darstellung;
 [Skala: 1 (sehr unwichtig) bis 7 (sehr wichtig)]

Wie bewerten Sie folgende Erfahrungen für die Arbeit im unternehmerischen Bereich eines Profi-Sportvereins?

Dimension/Prädiktor		arithmetisches Mittel	s	n
betriebswirtschaftlich	Volkswirtschaftslehre	3,77	1,43	48
	Allgemeine BWL	4,98	1,41	48
	Dienstleistungs-BWL	4,89	1,48	47
	Unternehmensführung	4,50	1,37	48
	Finanzmanagement	4,96	1,38	48
	Marketing	5,45	1,02	47
	(Wirtschafts-)Informatik	3,21	1,52	48
	Personalwirtschaft	4,38	1,51	48
	Recht: BGB und HGB	4,31	1,49	48
sportspezifisch	Finanzmanagement im Sport	5,35	1,28	48
	Mitarbeitermanagement im Sport	5,00	1,19	48
	Qualitätsmanagement im Sport	4,77	1,46	47
	Sportvermarktung	5,69	1,15	48
	Sportsoziologie	3,98	1,49	48
	Sportökonomie	4,73	1,30	48
	Interkulturelles Sportmanagement	3,88	1,57	48
	Trends im Sport	4,19	1,62	47
	Rechtsfragen im Sport	4,71	1,54	48
	Sport und Medien	5,53	1,08	47
	Sportartikelindustrie	4,21	1,64	47
	Sporttourismus	3,23	1,57	48
	Sportstättenvermarktung	4,70	1,43	47
	Trainings- und Bewegungswissenschaften	3,75	1,96	48
	Sportpädagogik	3,58	1,83	48
Sportpsychologie	3,74	1,96	47	
Sportmedizin	3,67	1,98	48	
Methoden-/ Sozialkompetenz	Methoden wissenschaftlichen Arbeitens	4,42	1,51	48
	Rhetorik und Präsentation	5,69	1,13	48
	Kommunikations- und Interaktionstechniken	5,58	1,23	48
	Gender, Diversity und Persönlichkeitsentwicklung	4,15	1,58	48
	Interkulturelle Kompetenzen	4,15	1,52	48
	Projektmanagement	5,33	1,40	48
	Wirtschaftsenglisch	4,23	1,57	48
Gesamtwert Kriterium		4,51	1,47	

Tab. 17: Ergebnis Erfahrungen

Quelle: Eigene Darstellung;

[Skala: 1 (sehr unwichtig) bis 7 (sehr wichtig)]

Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

An dieser Stelle erfolgt eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse. Eine detaillierte Auflistung aller absoluten und relativen Häufigkeitsverteilungen der Prädiktoren aus der Auswertungssoftware PSPP ist neben den bereits aufgeführten arithmetischen Mitteln und Standardabweichung der Masterarbeit als Anlage 12, CD, beigefügt.

Anzahl benötigter Mitarbeiter

Bei der Anzahl der benötigten Mitarbeiter im unternehmerischen Bereich deutscher Profi-Sportvereine kann von einer Spiegelung der theoretischen Ausführungen in Kapitel 3 gesprochen werden. Wie der Tabelle 18 zu entnehmen ist, bedürfen nach Meinung der Befragten die Vereine der 1. und 2. Fußball-Bundesliga das meiste hauptamtliche Personal. Dabei übersteigt der Bedarf der Bundesliga den der 2. Bundesliga um das ca. 2,5-Fache.

Sportart/-liga	arithmetisches Mittel	n
Fußball-Bundesliga	117,86	21
2. Fußball-Bundesliga	44,54	24
3. Fußballliga	18,31	16
Basketball, 1. Liga	17,18	16
Handball, 1. Liga	15,89	18
Eishockey, 1. Liga	14,60	5
Basketball, 2. Liga	8,00	4
Handball, 2. Liga	2,00	2

Tab. 18: Ergebnis Bedarf hauptamtlicher Mitarbeiter pro Sportart und -liga

Quelle: Eigene Darstellung

Die Vermutung einer Vierklassengesellschaft bei den deutschen Profi-Sportligen wird von den Ergebnissen der 3. Fußballliga sowie den 1. Ligen der Sportarten Handball, Basketball und Eishockey untermauert. Genannte vier Profi-Sportligen weisen bei generiertem Umsatz, Aufwendungen und dem, nach der Meinung der Befragten, benötigten hauptamtlichen Personal zur Bewältigung der Aufgaben und Auflagen nur leicht unterschiedliche Ergebnisse auf (siehe Abbildung 1, Seite 2 sowie Tabelle 1, Seite 14, und Tabelle 18). Sie können daher als die dritte Klasse im Bereich der Profi-Sportligen ausgemacht werden.

Die 2. Liga im Handball sowie Basketball wurden der Vollständigkeit halber aufgeführt. Mit Stichproben von 2 bzw. 4 ist ein realistisches Abbild der realen Situation jedoch nicht hinreichend möglich.

In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass die aufgeführten Messergebnisse lediglich einen ersten Eindruck hinsichtlich der Verhältnismäßigkeiten vermitteln. Aussagekräftige Rückschlüsse aus einer empirischen Erhebung können erst im Zuge einer Stichprobenerweiterung geschlossen werden.

Ergebnisse Prädiktoren

Die Ausprägungsintensitäten, gemessen in Form des arithmetischen Mittels sowie die Standardabweichungen bei den insgesamt 133 Prädiktoren, konnten der vorliegenden Arbeit bereits in den Tabellen 12 bis 17, Seite 64 ff., entnommen werden.

An dieser Stelle werden die zwölf ausprägungsstärksten sowie drei ausprägungsärmsten Prädiktoren, die mit einem Durchschnittswert von über 6 bzw. unter 3 in der Wichtigkeit bewertet wurden, genannt. Ergänzt um das jeweilig zugehörige Kriterium werden die Prädiktoren abnehmend in Tabelle 19 aufgelistet. Die vollständige Liste mit den in der Ausprägungsintensität abnehmenden Prädiktoren ist der Anlage 4, Seite 121 ff., zu entnehmen.

Prädiktor	Kriterium	arithmetisches Mittel	n
Belastbarkeit	Fähigkeit	6,52	58
Teamfähigkeit	Fähigkeit	6,50	58
Stressresistenz	Fähigkeit	6,40	58
Kollegialität	Fähigkeit	6,33	58
Verantwortungsbewusstsein	Fähigkeit	6,31	58
Kooperationsfähigkeit	Fähigkeit	6,28	58
Pflichtbewusstsein	Persönlichkeitseigenschaft	6,19	62
verbale Fähigkeiten	Fähigkeit	6,17	58
Respekt	Wert	6,11	57
Verantwortung	Wert	6,07	57
Aktivität	Persönlichkeitseigenschaft	6,05	61
Offenheit für Ideen	Persönlichkeitseigenschaft	6,02	61
(...)			
Muskelkraft	Fähigkeit	2,62	58
Ängstlichkeit	Persönlichkeitseigenschaft	2,54	63
Muskeldehnung	Fähigkeit	2,51	57

Tab. 19: Die Top-12- und Bottom-3-Prädiktoren

Quelle: Eigene Darstellung;

[Skala: 1 (sehr unwichtig) bis 7 (sehr wichtig)]

Es ist festzustellen, dass besonders die sozialen und psychologischen Fähigkeiten eines Individuums, im Besonderen seine *Belastbarkeit*, *Teamfähigkeit*, *Stressresistenz* und *Kollegialität* sowie sein *Verantwortungsbewusstsein* und seine *Kooperationsfähigkeit*, für die Arbeit im unternehmerischen Bereich deutscher Profi-Sportvereine von entscheidender Bedeutung sind.

Die drei nach der empirischen Erhebung unwichtigsten Prädiktoren sind die Fähigkeiten *Muskelkraft* und *Muskeldehnung* sowie die Persönlichkeitseigenschaft *Ängstlichkeit*.

Ergebnisse Kriterien

Auf Basis der ermittelten Durchschnittswerte der 133 Prädiktoren ist festzuhalten, dass die Vielfalts-Dimension *Werte* mit einem Durchschnittswert von 5,58 vor den *Fähigkeiten* mit 5,11 am wichtigsten bewertet wurde. Die Ausprägungsstärken der Kriterien *Bedürfnisse*, *Qualifizierungen* sowie *Persönlichkeitseigenschaften* weisen bei den arithmetischen Mitteln Intensitäten im Bereich von 4,8 nahezu identische Werte auf. Die Vielfalts-Dimension *Erfahrungen* ist auf Basis der Befragung mit einem Wert von 4,51 das am schwächsten ausgeprägte Kriterium (siehe Tabelle 20).

Kriterien/Vielfalts-Dimensionen (indirekte Abfrage)	arithmetisches Mittel	s	n
Persönlichkeitseigenschaften	4,80	1,30	61-63
Fähigkeiten	5,11	1,31	57-58
Werte	5,58	1,29	57
Bedürfnisse	4,86	1,44	56
Qualifizierungen	4,83	1,39	51-53
Erfahrungen	4,51	1,47	47-48

Tab. 20: Ergebnis Kriterien/Vielfalts-Dimensionen (Fragen 6-11)

Quelle: Eigene Darstellung;
[Skala: 1 (sehr unwichtig) bis 7 (sehr wichtig)]

Im Vergleich zu Frage 5 des Fragebogens, die gleichzeitig als Einstiegs- und Kontrollfrage in den Fragebogen integriert wurde, ist zu beobachten, dass durchgängig alle Kriterien bei einer direkten Bewertung mitunter deutlich höhere Intensitäten aufweisen, als es bei der indirekten Bewertung über die jeweiligen Prädiktoren der Fall ist (vgl. Tabelle 21 mit Tabelle 20).

Kriterien/Vielfalts-Dimensionen (direkte Abfrage)	arithmetisches Mittel	s	n
Persönlichkeit	5,97	1,50	89
Fähigkeiten	5,84	1,48	89
Werte	5,33	1,50	89
Bedürfnisse	4,44	1,25	89
Qualifizierungen	5,07	1,44	89
Erfahrungen	5,24	1,30	89

Tab. 21: Ergebnis Kriterien/Vielfalts-Dimensionen (Frage 5)

Quelle: Eigene Darstellung;
[Skala: 1 (sehr unwichtig) bis 7 (sehr wichtig)]

Eine Erklärung könnte eine noch zu Beginn der Befragung höhere Beteiligung sein, was zu einer erhöhten Realitätsschärfe führt. Ferner ist ebenfalls denkbar, dass sich die Befragten anfangs inhaltlich mit den Begriffen noch nicht auseinandergesetzt haben. Im Fortgang der Befragung und der Unterteilung der sechs Vielfalts-Dimensionen in 133 Prädiktoren war dies fortan gegeben. Zudem deutet eine Abbruchquote von ca. 45 Prozent von der Frage 5 (Bewertung der Vielfalts-Dimensionen; n=89) bis zur Frage 11 (Bewertung der Erfahrungen; n=47-48) auf einen komplexen und zeitintensiven Fragebogen hin. Die Gefahr einer schnellen und gar unüberlegten Bewertung könnte hierdurch erhöht gegeben sein.

7 Personalauswahl im unternehmerischen Bereich deutscher Profi-Sportvereine

Kapitel 7 der vorliegenden Masterarbeit fasst die theoretischen sowie die aus der empirischen Erhebung hervorgegangenen Ergebnisse in einem Bewertungstool zusammen. Dieses Tool, in Form einer Excel-Datei, verfolgt die Zielsetzung, bei der Personalauswahl nicht nur das Individuum an sich, sondern auch das Individuum im bereits bestehenden, oder noch zu gründenden, unternehmerischen Team eines deutschen Profi-Sportvereins zu beurteilen. Bereits an dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass eine Personalentscheidung nicht allein nach diesem Modell zu treffen ist. Vielmehr soll es Personalentscheider sensibilisieren, bis zu einem möglichst weit fortgeschrittenen Stadium das Individuum anonym und objektiv zu betrachten. Im Sportmanagement ist nach Auffassung des Autors der Einfluss subjektiver Bewertungen in einer stark ausgeprägter Form gegeben, die richtigen Kontakte und ein ausgedehntes Netzwerk sind noch immer von entscheidender Bedeutung bei der Besetzungen von vakanten Stellen³¹².

Kapitel 7.1 beschreibt zunächst das Bewertungstool (siehe Anlage 13, CD). Dabei wird die Nutzwertanalyse, die dieser Matrix als Grundlage dient, näher erläutert. In einem zweiten und dritten Unterkapitel sind der Aufbau und die Funktion der Excel-Datei detailliert erklärt. Kapitel 7.2 beschreibt ein Auswahlverfahren für die Anwendung in der Praxis. Dabei werden zunächst die rechtlichen Aspekte von Eignungsdiagnostikverfahren erläutert und aufbauend auf Hinweise aus der DIN-Akkreditierung eingegangen. Gängige Beurteilungsfehler im Rahmen von Personalauswahlverfahren werden folgend erörtert, die mit dem Verfahren, welches ergänzend beschrieben wird, minimiert werden sollen. Eine kritische Auseinandersetzung rundet das Kapitel final ab.

7.1 Das Bewertungstool

An dieser Stelle wird das entwickelte, auf den theoretischen Ausarbeitungen sowie empirischen Ergebnissen basierende, Bewertungstool vorgestellt. Auf Grundlage des *Moneyball-Ansatzes* werden die Bewertungskriterien *Persönlichkeitseigenschaften, Werte, Bedürfnisse, Fähigkeiten, Qualifizierungen* und *Erfahrungen* unter Beachtung der *Teamgröße* kombiniert.

Nach dem Motto “[p]eople [...] operate with beliefs and biases. To the extent you can eliminate both and replace them with data, you gain a clear advantage”³¹³ erfolgt eine datenbasierte, objektivierte Personalauswahl (doPa). Auf Basis einer Nutzwertanalyse und eines Kennzahlensystems wird anhand von Summenbildung und Verhältniszahlen das für den unternehmerischen Bereich eines Profi-Sportvereins *perfekte* Team zusammengestellt. Diese Zusammenstellung soll eine möglichst objektive Bewertung der Individuen ermöglichen.

³¹² Vgl. MANZ 2012, S. 725.

³¹³ HENRY, in: LEWIS 2004, S. 90 f.

7.1.1 Die Nutzwertanalyse

Bei der Nutzwertanalyse handelt es sich um die Darstellung „einer optimalen Ordnung von Alternativen auf der Basis des Nutzenkonzeptes“³¹⁴. Nutzwertanalysen eignen sich für arbeitswirtschaftliche sowie personalwirtschaftliche Entscheidungen, mit dem Ziel der Rationalitätssteigerung bei Entscheidungen³¹⁵. Hierbei werden komplexe Fragestellungen fragmentiert, d. h. das Gesamtproblem „wird in Teilprobleme zerlegt und diese, wenn erforderlich, wiederum in Teilprobleme“³¹⁶. Diese Arbeitsschritte ermöglichen eine Ordnung der Präferenzen bzgl. eines multidimensionalen Zielsystems, deren Abbildung durch Nutz- bzw. Gesamtwerte Alternativen gegenüberstellt und bewertet³¹⁷. Dabei muss das Wertmaß „eine geeignete Meßoperation [sic!] und der Wertinhalt durch ein individuelles Wertesystem von Fall zu Fall festgelegt werden“³¹⁸. Ein Vorteil dieser Methode ist die Entemotionalisierung der zu treffenden Entscheidung(-en), da das Zerlegen des Gesamtproblems in Teilprobleme die individuelle emotionale Bindung für eine subjektiv gewünschte Lösung auflöst³¹⁹. Nutzwertanalysen sind sinnvoll, wenn z. B. die Anzahl der Bewertungskriterien hoch ist bzw. sie sehr unterschiedlich sind, eine Rangreihenfolge nicht möglich ist oder trotz individuellen Erfahrungen Fehleinschätzungen vorkommen können³²⁰.

Im Rahmen der Nutzwertanalysen finden ferner Kennzahlen Anwendung. „Kennzahlen sind Zahlen, die betriebliche Sachverhalte in konzentrierter Form abbilden.“³²¹ Grundsätzlich lassen sich dabei zwei Arten unterscheiden: zum einen absolute Kennzahlen (z. B. Einzelwerte oder Summen) und zum anderen Verhältniszahlen (z. B. Index- bzw. Beziehungszahlen)³²². Diese Kennzahlen können sowohl beschreibend, als auch erklärend bzw. vorhersagend sein³²³. Eine sinnvolle Kombination dieser kann in einem aufbauenden Schritt als Kennzahlensystem bezeichnet werden³²⁴.

7.1.2 Aufbau der doPa-Matrix

Die entwickelte doPa-Matrix kann in diesem Zusammenhang und nach den vorangegangenen Ausführungen in Kapitel 7.1.1 als Nutzwertanalyse bezeichnet werden. Es werden Alternativen dar- und gegenübergestellt, um eine personalwirtschaftliche Entscheidung zu erzielen bzw. diese im Nachgang eventuell zu rechtfertigen. Die Gesamtentscheidung wird dabei in Teilentscheidungen zerlegt: in dem vorliegenden Fall konnten sechs Kriterien mit insgesamt 133 Prädiktoren herausgearbeitet werden, um die Eignung des Individuums ganzheitlich festzustellen. Die Teamgröße sowie die -zusammensetzung im unternehmerischen Bereich eines deutschen Profi-Sportvereins sind ferner von bedeutender Wichtigkeit und erfahren in der doPa-Matrix Beachtung.

³¹⁴ ZANGEMEISTER 1976, S. 45.

³¹⁵ Vgl. KROÉS 1973, o. S.; zitiert nach: LANGNER 2007, S. 216.

³¹⁶ KÜHNAPFEL 2014, S. 1.

³¹⁷ Vgl. ZANGEMEISTER 1976, S. 45.

³¹⁸ ZANGEMEISTER 1976, S. 45.

³¹⁹ Vgl. KÜHNAPFEL 2014, S. 1 f.

³²⁰ Vgl. KÜHNAPFEL 2014, S. 2 f.

³²¹ VAHS/SCHÄFER-KUNZ 2007, S. 286.

³²² Vgl. VAHS/SCHÄFER-KUNZ 2007, S. 286.

³²³ Vgl. ZIEGENBEIN 2007, S. 164.

³²⁴ Vgl. BUCHHOLZ 2013, S. 26.

Das Tool ermöglicht durch diese Beschreibung eine entemotionalisierte und objektivierte Betrachtung, aus der aufbauend eine objektive Präferenzbildung hervorgeht. Hierbei werden absolute Kennzahlen in Form des arithmetischen Mittels in den Bereichen Ausprägung und Abweichung verwendet. Die Kennzahlen lassen sich in diesem Zusammenhang sowohl als beschreibend, wie auch erklärend und vorhersagend bezeichnen. Sie beschreiben Anforderungsintensitäten, gewonnen durch die empirische Erhebung in Form des Mittelwerts sowie deren Ausprägung beim Individuum, dienen der Erklärung branchen- und arbeitsumfeldspezifischer Eigenheiten sowie von Besonderheiten des Individuums, und unternehmen den Versuch vorherzusagen, ob sich ein Individuum anhand der ermittelten Daten in das bestehende bzw. zu gründende Team sowie in das Berufsfeld erfolgreich integriert. Durch diese sinnvolle Kombination der Kennzahlen kann die folgend beschriebene doPa-Matrix auch als Kennzahlensystem bezeichnet werden.

Das Bewertungstool besteht aus einer Excel-Datei mit insgesamt drei Tabellenblättern. Hierbei kann das Tabellenblatt 1: TEAMZUSAMMENSETZUNG als das Hauptblatt ausgemacht werden, in dem die Daten aus den Tabellenblättern 2 und 3 durch Verknüpfung integriert sind. Tabellenblatt 2: INDIVIDUENBEWERTUNG sowie Tabellenblatt 3: OPTIMALWERTE sind daher als Neben- bzw. Arbeitsblatt zu bezeichnen, deren Dateneingabe als Schritt 1 und 2 bei der Vorgehensweise zur Bearbeitung des Excel-Tools vorausgeht. Schritt 3 skizziert aufbauend die TEAMZUSAMMENSETZUNG im Hauptblatt.

7.1.3 Funktionen der doPa-Matrix

(1) Die Bearbeitung des Tabellenblatts 3: OPTIMALWERTE kann als erster Schritt zur Vervollständigung der doPa-Matrix gesehen werden. An dieser Stelle gilt es die Optimalwerte in den Kategorien Ausprägung und Abweichung errechnen zu lassen. Hierzu werden die Ergebnisse der sechs Bewertungsbereiche (Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten, Werte, Bedürfnisse sowie Qualifizierungen und Erfahrungen) aus der empirischen Erhebung für die Ausprägungen, bei den Abweichungen die gegebenen Standardabweichungswerte, verwendet (siehe Kapitel 6.5). Die Teamgröße ergibt sich ebenfalls aus den empirischen Ergebnissen, kann aber auch individuell und subjektiv durch z. B. die Geschäftsführung angepasst werden.

An dieser Stelle wird exemplarisch der abgerundete Wert der 1. Basketball Bundesliga von 17 Mitarbeitern verwendet. Der Optimalwert ergibt sich nun aufbauend aus der Multiplikation der sechs Bewertungsbereiche mit der genannten Teamgröße (siehe Abbildungen 12 und 13). Diese Werte finden sich durch eine Verknüpfung in das Hauptblatt automatisch in der Optimumzeile wieder.

Optimum	Ausprägung		
	Intensität	Teamgröße	Wert
Persönlichkeitseigenschaften	4,80	17,00	81,60
Fähigkeiten	5,11		86,87
Werte	5,58		94,86
Bedürfnisse	4,86		82,62
Qualifizierungen	4,83		82,11
Erfahrungen	4,51		76,67

Abb. 12: Optimalwerte Ausprägung
 (Beispiel: 1. Basketball Bundesliga)
 Quelle: Eigene Darstellung

Optimum	Abweichung		
	Standardabweichung	Teamgröße	Wert
Persönlichkeitseigenschaften	1,30	17,00	22,10
Fähigkeiten	1,31		22,27
Werte	1,29		21,93
Bedürfnisse	1,44		24,48
Qualifizierungen	1,39		23,63
Erfahrungen	1,47		24,99

Abb. 13: Optimalwerte Abweichung
 (Beispiel: 1. Basketball Bundesliga)
 Quelle: Eigene Darstellung

(2) Die Bearbeitung des Tabellenblatts 2: INDIVIDUENBEWERTUNG kann als zweiter Schritt zur Vervollständigung der doPa-Matrix gesehen werden. In diesem Tabellenblatt sind alle 133 Prädiktoren, ihrem Kriterium zugeordnet, aufgelistet. Die zweite Spalte führt die durch die empirische Erhebung gewonnenen Mittelwerte auf und dient der Differenzbildung in den folgenden zwei Spalten. Exemplarisch werden die Ausprägungen des Individuums in die linke Spalte eingetragen, in der rechten errechnet sich automatisch die Differenz zwischen diesem Wert und dem Optimalwert (siehe Abbildung 14). Bei der Differenz handelt es sich um eine vorzeichenlose Zahl (Betrag). Diese geben bei Addition aller Abweichungen die Gesamtabweichung wieder, anders also als bei positiven sowie negativen Abweichungen, die sich mitunter ausgleichen können. Die zwölf ausgeworfenen Durchschnittswerte dieser insgesamt jeweils sechs Ausprägungs- sowie Abweichungswerten finden sich durch eine Verknüpfung in das Hauptblatt automatisch bei der Bewertung des Individuums im Individuenpool wieder.

Kriterium/Prädiktor	empirische Ausprägung	Individuum 1		Individuum 2		Individuum 3		Individuum 4		Individuum 5	
		Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung
Persönlichkeitseigenschaften	4,80	0,00	4,80	0,00	4,80	0,00	4,80	0,00	4,80	0,00	4,80
Ängstlichkeit	2,54	0	2,54	0	2,54	0	2,54	0	2,54	0	2,54
Reizbarkeit	3,25	0	3,25	0	3,25	0	3,25	0	3,25	0	3,25
Depression	3,02	0	3,02	0	3,02	0	3,02	0	3,02	0	3,02
soziale Befangenheit	3,22	0	3,22	0	3,22	0	3,22	0	3,22	0	3,22
Impulsivität	3,77	0	3,77	0	3,77	0	3,77	0	3,77	0	3,77
Verletzlichkeit	3,05	0	3,05	0	3,05	0	3,05	0	3,05	0	3,05
Herzlichkeit	4,84	0	4,84	0	4,84	0	4,84	0	4,84	0	4,84
Geselligkeit	5,21	0	5,21	0	5,21	0	5,21	0	5,21	0	5,21
Durchsetzungsfähigkeit	5,97	0	5,97	0	5,97	0	5,97	0	5,97	0	5,97
Aktivität	6,05	0	6,05	0	6,05	0	6,05	0	6,05	0	6,05
Erlebnishunger	5,24	0	5,24	0	5,24	0	5,24	0	5,24	0	5,24
Frahsinn	4,94	0	4,94	0	4,94	0	4,94	0	4,94	0	4,94
Offenheit für Fantasie	5,05	0	5,05	0	5,05	0	5,05	0	5,05	0	5,05
Offenheit für Ästhetik	4,21	0	4,21	0	4,21	0	4,21	0	4,21	0	4,21
Offenheit für Gefühle	4,42	0	4,42	0	4,42	0	4,42	0	4,42	0	4,42
Offenheit für Handlungen	5,29	0	5,29	0	5,29	0	5,29	0	5,29	0	5,29
Offenheit für Ideen	6,02	0	6,02	0	6,02	0	6,02	0	6,02	0	6,02
Offenheit des Werte- und Normensystems	5,42	0	5,42	0	5,42	0	5,42	0	5,42	0	5,42
Vertrauen	5,90	0	5,9	0	5,9	0	5,9	0	5,9	0	5,9
Freimütigkeit	4,57	0	4,57	0	4,57	0	4,57	0	4,57	0	4,57
Altruismus	4,36	0	4,36	0	4,36	0	4,36	0	4,36	0	4,36
Erliegenkommen	4,98	0	4,98	0	4,98	0	4,98	0	4,98	0	4,98
Bescheidenheit	4,32	0	4,32	0	4,32	0	4,32	0	4,32	0	4,32
Gutherzigkeit	4,27	0	4,27	0	4,27	0	4,27	0	4,27	0	4,27
Kompetenz(-streben)	5,77	0	5,77	0	5,77	0	5,77	0	5,77	0	5,77
Ordnungsliebe	5,03	0	5,03	0	5,03	0	5,03	0	5,03	0	5,03
Pflichtbewusstsein	6,19	0	6,19	0	6,19	0	6,19	0	6,19	0	6,19
Leistungsstreben	5,81	0	5,81	0	5,81	0	5,81	0	5,81	0	5,81
Selbstdisziplin	5,98	0	5,98	0	5,98	0	5,98	0	5,98	0	5,98
Besonnenheit	5,37	0	5,37	0	5,37	0	5,37	0	5,37	0	5,37
Fähigkeiten	5,11	0,00	5,11	0,00	5,11	0,00	5,11	0,00	5,11	0,00	5,11
verbale Fähigkeiten	6,17	0	6,17	0	6,17	0	6,17	0	6,17	0	6,17
analytische Fähigkeiten	5,83	0	5,83	0	5,83	0	5,83	0	5,83	0	5,83
Abstraktionsvermögen	5,29	0	5,29	0	5,29	0	5,29	0	5,29	0	5,29
Erinnerungsvermögen	5,38	0	5,38	0	5,38	0	5,38	0	5,38	0	5,38

Abb. 14: Individuenbewertung: Ausprägung und Abweichung (Auszug)
Quelle: Eigene Darstellung

(3) Die Bearbeitung des Tabellenblatts 1: TEAMZUSAMMENSETZUNG kann als dritter und finaler Schritt bei der Erarbeitung der doPa-Matrix gesehen werden. In diesem Tabellenblatt finden sich die durch Verknüpfung eingearbeiteten Summen im oberen Bereich bei den Optimalwerten sowie im unteren Bereich des Individuenpools wieder. Eine eingearbeitete Verweiskfunktion im Bereich der Teamzusammensetzung ermöglicht es durch Auswahl unterschiedliche Teamzusammenstellungsalternativen durchzuspielen. Dabei werden automatisch Summen gebildet, die die jeweils sechs Ausprägungen und Abweichungen der Individuen anhand der aktuellen Zusammensetzung zusammenfasst und ferner Differenzen aus diesen Summen und den Optimalwerten aus Tabellenblatt 3: OPTIMALWERTE errechnen. Diese Differenzen ermöglichen es festzustellen, ob das derzeit zusammengestellte Team in der Summe z. B. erhöhte Persönlichkeitseigenschaften oder Fähigkeiten aufweist (siehe Abbildung 15, Seite 76).

FC Musterhausen GmbH & Co. KG												
Summe Ausprägung (Optimum)	504,73		Summe Ausprägung (derzeitiges Team)	0,00		Rating Ausprägung	0,00		0,8515			
Summe Abweichung (Optimum)	139,40		Summe Abweichung (derzeitiges Team)	237,40		Rating Abweichung	1,70					
Teamzusammensetzung												
Individuum	Persönlichkeits-eigenschaften		Fähigkeiten		Werte		Bedürfnisse		Qualifizierungen		Erfahrungen	
	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung
1	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51
2	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51
3	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51
4	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51
5	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51
6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51
1	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51
1	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51
derzeitiges Team	0,00	38,42	0,00	40,85	0,00	44,63	0,00	38,85	0,00	38,61	0,00	36,05
Optimum	81,60	22,10	86,87	22,27	94,86	21,93	82,62	24,48	82,11	23,63	76,67	24,99
Differenz	-81,60	16,32	-86,87	18,58	-94,86	22,70	-82,62	14,37	-82,11	14,98	-76,67	11,06
Individuenpool												
Individuum	Persönlichkeits-eigenschaften		Fähigkeiten		Werte		Bedürfnisse		Qualifizierungen		Erfahrungen	
	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung
1	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51
2	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51
3	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51
4	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51
5	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												

Abb. 15: Die doPa-Matrix
Quelle: Eigene Darstellung

Auf Basis der theoretischen sowie empirischen Ergebnisse lässt sich die Behauptung aufstellen, dass der *perfekte* Mitarbeiter eine marginale Differenz zwischen den eigenen Ausprägungen und den Optimalwerten, bei einer gleichzeitigen Abweichung zu den Optimalwerten von nahezu 0 aufweist. Aus der theoretischen Herleitung geht zudem hervor, dass das *perfekte* Team eine gewisse Heterogenität bedarf.

Demnach kann behauptet werden, dass die Gesamtsumme der Ausprägungen aller Individuen in der Teamzusammensetzung zu dem Optimalwert nur geringfügig abweichen darf, dabei ferner die Gesamtabweichung der individuellen Prädiktorenergebnisse zu den Optimalwerten ebenfalls gering in der Abweichung zu sein hat. Hierdurch weist das Team in der Summe die benötigte Ausprägung hinsichtlich der sechs Bewertungsbereiche und gleichzeitig im Rahmen der Standardabweichungswerte eine benötigte Heterogenität auf.

Wie in Kapitel 5.4.2 erläutert, wird eine homogene Teamzusammenstellung benötigt, um einfache, gut abgegrenzte Ziele und Aufgaben zu bewältigen; die Heterogenität beeinflusst die Auseinandersetzung mit komplexeren Aufgabenstellungen durch einen internen, individuellen Stärken- und Schwächenausgleich positiv. Auf Basis von Erfahrungen des Autors ist es empfehlenswert einer homogenen Zusammensetzung den Aspekt der Heterogenität in Maßen nachzukommen.

Teamzusammensetzung

Die Anzahl der Teammitglieder im Bereich Teamzusammensetzung kann durch hinzufügen bzw. entfernen von Zeilen erweitert oder verringert werden. An dieser Stelle ist es wichtig zu erwähnen, dass die Zellenverweise zu übernehmen sind, da andernfalls bei der Auswahl eines Individuums die Ausprägungen und Abweichungen in der Zeile nicht übertragen werden.

Es besteht ferner im oberen Bereich die Möglichkeit Mitarbeiter als fix zu betrachten. Hierzu bedarf es keine Eintragung der einzelnen Werte in Tabellenblatt 2: INDIVIDUENBEWERTUNG. Die Werte gilt es als gegeben in Tabellenblatt 1: TEAMZUSAMMENSETZUNG im oberen Bereich direkt einzupflegen. Dabei können in der dazugehörigen Zelle auf Spalten- und Zeilenhöhe die Individuennummer entfernt werden. Das Team wird dementsprechend um die zur Verfügung stehenden Individuen aus dem Individuenpool ergänzt und die Summen, wie bereits beschrieben, gegen die Optimalwerte abgeglichen (siehe Abbildung 16). Die Ermittlung der benötigten Kennzahlen für die Individuen wird in Kapitel 7.2.2 näher erläutert.

Teamzusammensetzung													
Individuum	Persönlichkeits-eigenschaften		Fähigkeiten		Werte		Bedürfnisse		Qualifizierungen		Erfahrungen		
	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	
1	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51	
2	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51	
3	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51	
4	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51	
5	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51	
6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
1	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51	
1	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51	
1	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51	
derzeitiges Team	0,00	38,42	0,00	40,85	0,00	44,63	0,00	38,85	0,00	38,61	0,00	36,05	
Optimum	81,60	22,10	86,87	22,27	94,86	21,93	82,62	24,48	82,11	23,63	76,67	24,99	
Differenz	-81,60	16,32	-86,87	18,58	-94,86	22,70	-82,62	14,37	-82,11	14,98	-76,67	11,06	

Abb. 16: Die doPa-Matrix (Teamzusammensetzung)
Quelle: Eigene Darstellung

Bei quantitativ großen unternehmerischen Teams, wie z. B. in der 1. und 2. Fußball-Bundesliga mit 40 und mehr direkt Beschäftigten, könnte es zugunsten einer Komplexitätsreduktion und Übersichtssteigerung ratsam sein, zunächst Ausprägungs- und Abweichungswerte für unternehmensintern abgegrenzte Teams zu generieren. Im Anschluss sind diese Teamwerte in der Teamzusammensetzungsmatrix zusammenzuführen. Die Ergebnisse können Personalentscheider sensibilisieren, welche sechs Bewertungskriterien über bzw. unter den empirisch erhobenen Summen liegen.

Individuenpool

Der Individuenpool kann ebenfalls durch hinzufügen bzw. entfernen von Zeilen vergrößert bzw. verkleinert werden. Dabei sollte erwähnt werden, dass Verknüpfungen zwischen dem Tabellenblatt 1 und 2 bei den jeweils sechs Ausprägungen, sowie Abweichungen, hergestellt werden müssen. Im Tabellenblatt 2 gilt es zudem die Individuenanzahl in den Spalten um die notwendige Anzahl mit den entsprechenden Formeln zu erweitern (siehe Abbildung 17).

Individuenpool													
Individuum	Persönlichkeits-eigenschaften		Fähigkeiten		Werte		Bedürfnisse		Qualifizierungen		Erfahrungen		
	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	Ausprägung	Abweichung	
1	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51	
2	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51	
3	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51	
4	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51	
5	0,00	4,80	0,00	5,11	0,00	5,58	0,00	4,86	0,00	4,83	0,00	4,51	
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													

Abb. 17: Die doPa-Matrix (Individuenpool)
Quelle: Eigene Darstellung

Ratingzahlen

In den Zeilen 2 und 3 des Hauptblattes werden die Gesamtsummen aller individuellen Ausprägungs- und Abweichungssummen zu den Gesamtsummen aller Optimalwerte in diesen beiden Bereichen ins Verhältnis gesetzt. Diese beiden Ratingzahlen werden um eine Dritte ergänzt. Bei dieser handelt es sich um das arithmetische Mittel der beiden genannten Ratingzahlen. Ratingzahlen unter einem Wert von 0,95 und über 1,05 sind in den Zellen rot hinterlegt, Werte zwischen diesen beiden Werten grün. Diese subjektiv festgelegten Optimalwerte zeigen an, zu welchem Prozentsatz die aktuelle Teamzusammenstellung mit den Optimalwerten übereinstimmt (siehe Abbildung 18).

FC Musterhausen GmbH & Co. KG					
Summe Ausprägung (Optimum)	504,73	Summe Ausprägung (derzeitiges Team)	0,00	Rating Ausprägung	0,00
Summe Abweichung (Optimum)	139,40	Summe Abweichung (derzeitiges Team)	237,40	Rating Abweichung	1,70
					0,8515

Abb. 18: Die doPa-Matrix (Ratingzahlen)
Quelle: Eigene Darstellung

Die Werte können auch als Prozentzahlen angesehen werden: 0,95 wäre in diesem Falle 95 Prozent, 1,05 105 Prozent. Je größer die Anzahl an grünen Feldern und je näher der Wert an 1,0000 heranreicht, desto größer ist die Übereinstimmung zwischen den gemessenen Werten der Individuen mit den aus der empirischen Erhebung hervorgehenden Werten hinsichtlich der Anforderungen an die Arbeit im unternehmerischen Bereich eines deutschen Profi-Sportvereins.

Nach den schriftlichen und grafischen Ausführungen lassen sich folgende Formeln aufstellen, die sich in der doPa-Matrix wiederfinden lassen:

Berechnung Prädiktor Individuum

$$\text{Präd.} = (0,5 \times \text{SE}) + (0,5 \times \text{FE})$$

Ausprägung Kriterium Individuum (P, F, W, B, Q, E)

$$\text{Aus.} = \sum \text{Präd.} / \text{PA}$$

Abweichung Kriterium Individuum (P,F, W, B, Q, E)

$$\text{Abw.} = \left| (\sum \text{e.o.Präd.} - \sum \text{Präd.}) / \text{PA} \right|$$

Rating Ausprägung

Aktuelle Ausprägung (Teamzusammensetzung):

$$\sum_{\text{Aus.}} = \sum P_{\text{Aus.}} + \sum F_{\text{Aus.}} + \sum W_{\text{Aus.}} + \sum B_{\text{Aus.}} + \sum Q_{\text{Aus.}} + \sum E_{\text{Aus.}}$$

Empirisches Optimum Ausprägung (Teamzusammensetzung):

$$\sum_{\text{e.o.Aus.}} = [\sum P_{\text{e.o.Aus.}} + \sum F_{\text{e.o.Aus.}} + \sum W_{\text{e.o.Aus.}} + \sum B_{\text{e.o.Aus.}} + \sum Q_{\text{e.o.Aus.}} + \sum E_{\text{e.o.Aus.}}] \times \text{TG}$$

Rating:

$$\sum_{\text{Aus.}} / \sum_{\text{e.o.Aus.}} \approx 1$$

Rating Abweichung

Aktuelle Abweichung (Teamzusammensetzung):

$$\sum_{\text{Abw.}} = \sum P_{\text{Abw.}} + \sum F_{\text{Abw.}} + \sum W_{\text{Abw.}} + \sum B_{\text{Abw.}} + \sum Q_{\text{Abw.}} + \sum E_{\text{Abw.}}$$

Empirisches Optimum Abweichung (Teamzusammensetzung):

$$\sum_{\text{e.o.Abw.}} = [\sum P_{\text{e.o.Abw.}} + \sum F_{\text{e.o.Abw.}} + \sum W_{\text{e.o.Abw.}} + \sum B_{\text{e.o.Abw.}} + \sum Q_{\text{e.o.Abw.}} + \sum E_{\text{e.o.Abw.}}] \times \text{TG}$$

Rating:

$$\sum_{\text{Abw.}} / \sum_{\text{e.o.Abw.}} \approx 1$$

Rating Gesamt

$$[(\sum_{\text{Aus.}} / \sum_{\text{e.o.Aus.}}) + (\sum_{\text{Abw.}} / \sum_{\text{e.o.Abw.}})] / 2 \approx 1$$

Abkürzungsverzeichnis (alphabetisch sortiert)

Abw. = Abweichung, *Aus.* = Ausprägung, *B* = Bedürfnisse, *EB* = Eigenbewertung, *e. o.* = empirisches Optimum, *F* = Fähigkeiten, *FE* = Fremdeinschätzung, *P* = Persönlichkeitseigenschaften, *PA* = Prädiktorenanzahl, *Präd.* = Prädiktoren, *Q* = Qualifizierungen, *SE* = Selbsteinschätzung, *TG* = Teamgröße, *W* = Werte

Kapitel 7.2 im Folgenden erläutert das doPa-Verfahren, in dem die benötigten Kennzahlen für die Formeln und die Matrix gewonnen werden.

7.2 Das Auswahlverfahren

Der optimale Lebenslauf steht im Internet frei zum Download und Seminare werden angeboten, die die richtige Körpersprache in Bewerbungsgesprächen verraten - heutzutage existieren viele Wege, die einem Bewerber helfen, bei einem Vorstellungsgespräch positiv im Gedächtnis zu bleiben. Die Gefahr, die dabei immer mitschwingt, ist, dass die Person nur eine Rolle spielt. Die Individualität rückt in den Hintergrund, Eigenschaften und Verhalten werden der aktuell gängigen Meinung, der Stelle und dem Unternehmen angepasst, eine uniforme Konformität der Individuen ist die Folge. Personen können infolgedessen Jobs ausüben, die sie nicht mögen; oder die sie bekommen haben, weil sie ihre Bewerbung ‚aufgehübscht‘ haben und mit antrainierter Mimik und Gestik in Vorstellungsgesprächen oder im Assessment Center überzeugt haben.

Folgend ist das beschriebene Auswahlverfahren nicht die Lösung aller aufgeführten und aktuell existierenden Probleme. Dennoch soll eine weitestgehende objektivierte Anonymität unter Inbegriffnahme nicht nur vorhandener Qualifizierungen und Erfahrungen, sondern auch durch eigenschafts- und verhaltensbeschreibender Merkmale eine ganzheitliche Betrachtung des Individuums ermöglichen. Die Wichtigkeit der richtigen Personalauswahl, auch in Profi-Sportvereinen, konnte bereits in Kapitel 3 und 4 herausgearbeitet und dargelegt werden.

„Grundsätzlich gilt, dass mit der Verwendung eignungsdiagnostischer Verfahren in den Persönlichkeitsbereich des Bewerbers eingegriffen wird.“³²⁵ Daten dürfen dabei nur erfasst, gespeichert und verwendet werden, wenn ein sachlich begründeter Anlass vorliegt³²⁶, beide Seiten der Sorgfalts-, Rücksichts- und Diskretionspflicht zustimmen³²⁷ und das Verfahren von kompetenten Personen sowie nach den Prinzipien der psychologischen Testtheorie durchgeführt wird. Bis dato konnten jedoch keine Klagen oder Beschwerden wegen der „Verwendung zweifelhafter eignungsdiagnostischer Verfahren“³²⁸ beim Bundesausschuss Berufsethik des Berufsverbandes Deutscher Psychologen noch bei der Ethikkommission der Deutschen Gesellschaft für Psychologie seit Gründung Anfang/Mitte der 1980er Jahren verzeichnet werden.³²⁹ Neben der Erfüllung rechtlicher Voraussetzungen bietet die DIN 33430 als weltweit erster Qualitätsstandard dieser Art weitere Anhaltspunkte für einen fairen und in der Beurteilung gerechten Auswahlprozess³³⁰. Nach der DIN-Norm sollen im Rahmen eines Eignungsbeurteilungsverfahrens die Übereinstimmung zwischen Arbeits- und Anforderungskriterien sowie der individuellen Eignung festgestellt werden. In diesen Verfahren spielen die Gültigkeit, die Mitwirkenden, die Normwerte sowie die Objektivität in den eingesetzten Verfahren, deren Vorgehensweise und Zuverlässigkeit der Daten eine wichtige Rolle.³³¹

³²⁵ SCHULER 2014, S. 386.

³²⁶ Der sachlich begründete Anlass ist z. B. durch das Feststellen der Eignung hinsichtlich einer erfolgreichen Tätigkeitsausübung in ausreichendem Maße gegeben; Vgl. SCHULER 2014, S. 386.

³²⁷ Diese Bedingung ergibt sich aus einem vorvertraglichen Vertrauensverhältnis beider Parteien; Vgl. SCHULER 2014, S. 386.

³²⁸ SCHULER 2014, S. 386.

³²⁹ Vgl. SCHULER 2014, S. 386 f.

³³⁰ Vgl. REIMANN 2010, S. 16.

³³¹ Vgl. DIN E. V. 2002, S. 232 ff.

7.2.1 Gängige Beurteilungsfehler

FRANK macht insgesamt sechs gängige Beurteilungsfehler aus, die Einfluss auf die Wahrnehmung und spätere Auswahl potentieller Mitarbeiter haben. Wie bereits in Kapitel 5.4.2 beschrieben haben unterbewusst *Sympathie bzw. Antipathie* bei der Wahrnehmung einer Person einen mitunter wesentlichen Einfluss. Gemeinsame Interessen z. B. lösen vertraute Gefühle aus, wohingegen ein Sprachfehler oder Dialekt das Gegenteil bewirken kann. Ein *zu mildes bzw. zu strenges Urteil* ist als ein weiterer Beurteilungsfehler anzusehen. Dabei tendieren Entscheider mitunter aber eher konsequent in die eine oder die andere Richtung, was eine Diskrepanz und Ungerechtigkeit bei der Bewertung minimiert. Von *Vorurteilen oder Verallgemeinerungen* sind auch Personalentscheidungen nie völlig frei, genauso wie ein *positiver oder negativer Gesamteindruck* Verhaltensweisen und Eigenschaften überlagern kann. Ferner können der *Primacy-* und der *Recency Effect (Primär- und Kontrasteffekte)* als zwei weitere Beurteilungsfehler bezeichnet werden. Der Primäreffekt kann dabei auf die Frühzeit der Menschheit zurückgeführt werden. Diese Hilfe der Wahrnehmung eines Gegenübers ermöglichte eine schnelle Erkennung und Einschätzung der vorliegenden Situation, was eine entsprechende Reaktion erlaubte. Der Kontrasteffekt inkludiert eine jüngst wahrgenommene Erfahrung in eine aktuelle Bewertung. So kann ein durchschnittlicher Kandidat eine bessere Beurteilung erfahren, wenn vor ihm z. B. ein schlechter/unqualifizierter Kandidat interviewt wurde und umgekehrt. Das Urteilsvermögen kann in allen diesen Fällen als entdifferenziert und die allgemeine Urteilsfähigkeit als unterwandert bezeichnet werden.³³²

7.2.2 Das doPa-Verfahren

Auf Basis der in diesem Kapitel bereits aufgeführten rechtlichen Voraussetzungen und der optionalen DIN-Akkreditierung soll an dieser Stelle das entwickelte doPa-Verfahren exemplarisch erläutert werden. Hierbei handelt es sich um eine experimentelle Idee, deren gedankliche Plausibilität zwar gegeben ist, aber keinen Effektivitäts- oder Effizienzkriterien unterworfen ist.

Hinsichtlich der rechtlichen Voraussetzungen und der DIN-Akkreditierungsstandards lassen sich folgende Aussagen treffen:

- Der *Anlass* kann als sachlich begründet angesehen werden, da es sich um einen Personalauswahlprozess im Sinne des unternehmerischen Erfolgs des Profi-Sportvereins handelt.
- Der *Sorgfalts-, Rücksichts- sowie Diskretionspflicht* muss vorher von allen beteiligten Parteien zugestimmt werden.
- Die Leitung bzw. die Aufsicht des Verfahrens ist durch eine *kompetente Person* zu bekleiden. In diesem Sinne können ausgebildete Psychologen sowie nach DIN 33430 zertifizierte Personen als *kompetent* angesehen werden. So kann eine größtmögliche Objektivität gewährleistet werden.
- Die *Objektivität* spielt neben der *Gültigkeit*, Orientierung anhand von *Normwerten*, der *Vorgehensweise* sowie der *Zuverlässigkeit* der Ergebnisse eine weitere wichtige Rolle und kann dem

³³² Vgl. FRANK 2010, S. 84 ff.

Bereich der Wissenschaftlichkeit des Verfahrens zugeordnet werden. Die dieser Arbeit zu entnehmenden empirischen Ergebnisse zur Ausprägungsstärke der Prädiktoren hinsichtlich der Arbeit im unternehmerischen Bereich eines deutschen Profi-Sportvereins weisen aufgrund der niedrigen Stichprobe im Vergleich zur Grundgesamtheit teils gültige sowie teils zuverlässige Ergebnisse auf. Die Normwerte basieren auf diesen Ergebnissen und Ausprägungen. Die Vorgehensweise muss als experimentell und wissenschaftlich noch nicht belegt angesehen werden, auch wenn verwendete Elemente als Ergebnis theoretischer Modelle, die in der Praxis bereits angewandt werden, in der doPa-Matrix und aufbauend im doPa-Verfahren Verwendung finden.

Das doPa-Verfahren ermöglicht allen, für die gängige Aufgabenstellungen zuvor evtl. zu komplex waren oder sie aufgrund von Sprachschwierigkeiten nicht richtig verstanden haben, eine faire Chance. Anonymität soll bis zu einem fortgeschrittenen Stadium gewährleistet werden; objektiviert gemessene Eigenschafts-, Verhaltens- und Ergebnisausprägungen der Person stehen im Vordergrund und werden mit den Anforderungswerten sowie deren Abweichungen verglichen.

Das doPa-Verfahren erfüllt darüber hinaus die Kriterien der Multimethodalität und der Multiperspektivität. Dabei werden die Eigenschaften (eigenschaftsorientierter Ansatz) durch die Ausprägungen in den Kriterien Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten, das Verhalten (simulationsorientierter Ansatz) durch Feststellung der Werte- bzw. Bedürfnisausprägungen, sowie die Ergebnisse (biografieorientierter Ansatz) anhand der Qualifizierungen und Erfahrungen bestimmt (siehe Abbildung 19).

Eigenschaftsorientierter Ansatz	Simulationsorientierter Ansatz	Biografieorientierter Ansatz
Eigenschaften	Verhalten	Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönlichkeitseigenschaften ▪ Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werte ▪ Bedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualifizierungen ▪ Erfahrungen

Abb. 19: Multimethodalität des Auswahlverfahrens
Quelle: Eigene Darstellung

Durch diese Kombination kann von einer Erhöhung der inkrementellen Validität ausgegangen werden. Ferner wird diese nochmals durch eine Selbst- sowie Fremdeinschätzung erhöht. Hierbei schätzt sich das interessierte Individuum selbst ein, was bei der Endbeurteilung 50 Prozent der Gesamtausprägung ausmacht. Die Fremdeinschätzung, die durch Freunde, (ehemalige) Kollegen, sowie (ehemalige) Vorgesetzte und auch den suchenden Profi-Sportverein vorgenommen wird, liefern statistische Kennzahlen für die anderen 50 Prozent (siehe Abbildung 20, Seite 83).

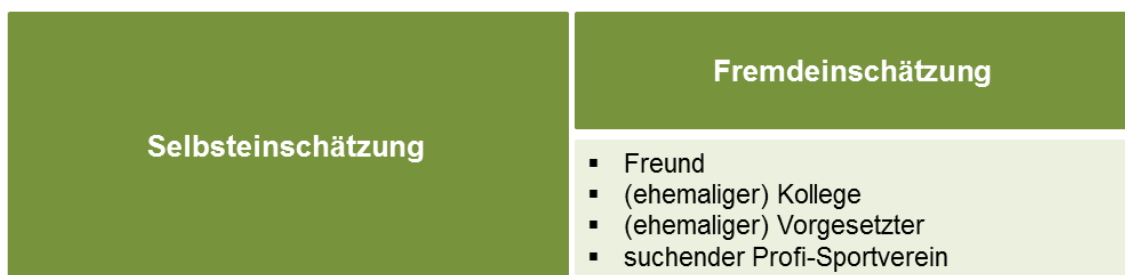


Abb. 20: Multiperspektivität des Auswahlverfahrens
Quelle: Eigene Darstellung

Die Recruiting-Pipeline

Die Abbildung 21 beschreibt die Recruiting-Pipeline des doPa-Verfahrens, die im folgenden Schritt für Schritt erläutert wird.

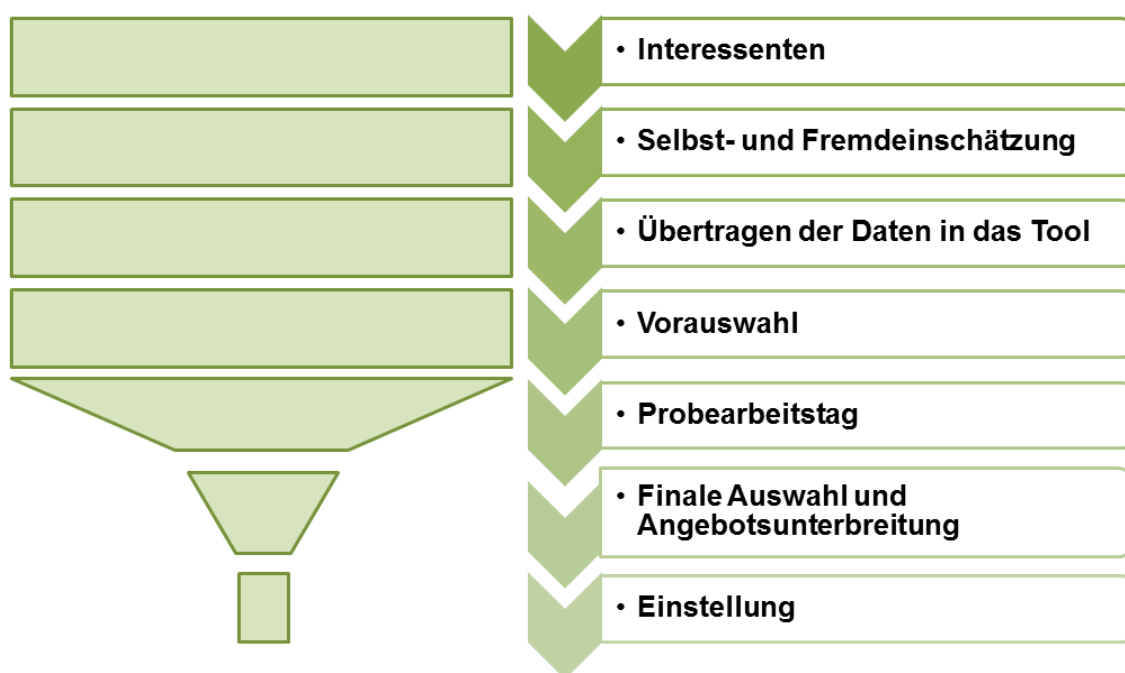


Abb. 21: Die Recruiting-Pipeline des doPa-Verfahrens
Quelle: Eigene Darstellung

1. Schritt: Interessenten

Als optimale Ausgangssituation wird von dem Autor eine Online-Maske empfohlen, in der die interessierten Personen ihre E-Mail-Adresse sowie mindestens drei weitere E-Mail-Adressen - von einem Freund, einem (ehemaligen) Kollegen sowie einem (ehemaligen) Vorgesetzten, deren Erlaubnisse sie vorher als Referenzperson eingeholt haben - angeben. Ferner sollte die Online-Maske die Möglichkeit bieten, Qualifizierungen und Erfahrungen des Bewerbers eingeben zu können.

2. Schritt: Selbst- und Fremdeinschätzung

In einem zweiten Schritt erfolgt die Versendung der insgesamt 133 Prädiktoren zur Selbsteinschätzung an die interessierte Person.

Zur Fremdeinschätzung werden die vier Bewertungskriterien *Persönlichkeitseigenschaften*, *Fähigkeiten*, *Werte* und *Bedürfnisse* an drei Personen aus dem Bereich Freundeskreis, (ehemaliger) Kollege sowie (ehemaliger) Vorgesetzter versendet; die Kriterien *Qualifizierungen* und *Erfahrungen* werden von drei Personen aus dem Bereich (ehemaliger) Kollege, (ehemaliger) Vorgesetzter sowie vom suchenden Profi-Sportverein bewertet.

Somit liegen insgesamt 4 unterschiedliche Bewertungen in allen sechs Bewertungsbereichen vor (siehe Tabelle 22). Die Skala der individuellen Bewertungen reicht von 1 (keine Ausprägung) bis 7 (starke Ausprägung). In dieser Stufe des Auswahlverfahrens befinden sich noch immer alle Interessierten im Auswahlverfahren.

Kriterium	Selbst-einschätzung	Fremdeinschätzung			
		Freundeskreis	(ehemaliger) Kollege	(ehemaliger) Vorgesetzter	Profi-Sportverein
Persönlichkeitseigenschaften	X	X	X	X	
Fähigkeiten	X	X	X	X	
Werte	X	X	X	X	
Bedürfnisse	X	X	X	X	
Qualifizierungen	X		X	X	X
Erfahrungen	X		X	X	X

Tab. 22: Ermittlung Selbst- und Fremdeinschätzungswerte des Individuums
Quelle: Eigene Darstellung

3. Schritt: Übertragen der Daten in das Tool

Nach Rücksendung der vollständig ausgefüllten Fragebögen an den Profi-Sportverein, wo eine Ehrlichkeit hinsichtlich der Einschätzungen zugrunde gelegt wird, werden die Daten in das Tool eingearbeitet. Die individuellen Ausprägungen setzen sich, wie bereits beschrieben, zu 50 Prozent aus den Eigen- und zu 50 Prozent aus den Fremdeinschätzungen zusammen. An dieser Stelle sind ebenfalls die Mittelwerte zu verwenden, die der Differenzbildung dient. In dieser Stufe befinden sich noch alle Interessierten im Auswahlverfahren. Abbildung 22 verdeutlicht dies exemplarisch anhand der Formelfunktion in Zelle D5.

Kriterium/Prädiktor	empirische Ausprägung	Individuum 1					Abweichung
		Ausprägung	Eigeneinschätzung	Fremdeinschätzung			
Persönlichkeitseigenschaften	4,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,80
Ängstlichkeit	2,54	0					2,54
Reizbarkeit	3,25	0					3,25

Abb. 22: Berechnung Ausprägung und Abweichung des Individuums
Quelle: Eigene Darstellung

4. Schritt: Vorauswahl

Auf Grundlage der Ergebnisse der Teamzusammensetzung in Tabellenblatt 1 werden in Schritt vier die nach der doPa-Matrix vielversprechendsten und passendsten Individuen zu einem Probearbeitstag eingeladen. Hierbei kann kein Richtwert über die Anzahl vorgenommen werden, da dies stark abhängig von den zur Auswahl stehenden Individuen ist. Wie dem Kapitel 7.1.3 zu entnehmen, ist dabei ausschlaggebend, dass eine möglichst große Anzahl von den drei grünen Ratingzellen bei gleichzeitiger Annäherung an den Wert 1,0000 erreicht wird. Bis zu diesem Schritt kann von einer vollständigen Anonymität sowie Objektivität der Daten und der interessierten Individuen gesprochen werden.

5. Schritt: Probearbeitstag

Während eines Probearbeitstages bekommen Unternehmen und Bewerber ein erstes Gespür füreinander und der potentielle Mitarbeiter für das Arbeitsumfeld. Die beschriebene Anonymität und Objektivität gewährleistet während den ersten vier Stufen, dass nicht nur Interessierte, sondern auch, anhand der empirischen Ergebnisse, passende Individuen den Weg in den Probearbeitstag finden. Ein subjektiver Anteil an der finalen Entscheidung ist der Wichtigkeit der richtigen Personalauswahl und der Risikominimierung geschuldet. Dies soll während eines intensiven, möglichst der Realität entsprechenden Probearbeitstages zumindest ansatzweise identifiziert werden. In diesem Schritt ist es zudem wichtig zu erfahren, welche Gehaltsvorstellungen auf Seiten des Bewerbers vorliegen, um diese mit in den sechsten Schritt einfließen zu lassen.

6. Finale Auswahl und Angebotsunterbreitung

Nach dem Probearbeitstag entwickelt sich eine Prioritätenliste hinsichtlich der/den passenden Person(en) bei dem Profi-Sportverein heraus. An dieser Stelle wird von Platz eins der Liste abwärts die Bereitschaft bzgl. einer Anstellung bei dem Individuum ausgelotet. Der Aspekt der monetären Vergütung spielt nun neben den Ergebnissen, die sich aus dem Modell ergeben, sowie den persönlichen Eindrücken während des Probearbeitstages eine entscheidene Rolle.

7. Schritt: Einstellung

In einem letzten Schritt werden alle vertragsinhaltlichen Details geklärt und es kommt zum Abschluss des Einstellungsvertrages.

7.2.3 Kritische Auseinandersetzung mit dem beschriebenen Verfahren

Personaleignungsdiagnostikverfahren kosten, wie in Kapitel 4.2 erläutert, Zeit und Geld. Das aufgeführte Verfahren weist in diesem Punkt keinen Unterschied auf. Es entstehen zwar keine direkten Kosten durch z. B. das Assessment Center, aber dennoch indirekte durch den benötigten Zeitaufwand für die Erhebung und Sammlung der statistischen Kennzahlen.

Zudem müssen, wie bei jedem eignungsdiagnostischen Verfahren, die Aspekte der Auskunftsbereitschaft sowie die Richtigkeit der Daten zumindest als mögliche Schwachpunkte genannt werden. Eine erhöhte Gefahr der Unter- bzw. Überschätzung ist ebenso gegeben, wie vorherige Absprachen bei der Fremdeinschätzung durch Freunde, Kollegen und Arbeitgeber. Besonders letzterer könnte als eine Mutmaßung bewusst die Einschätzung verfälschen, sofern unausgesprochene Diskrepanzen und evtl. Eitelkeiten vorliegen.

Von Vorteil jedoch sind zum einen die empirischen Werte, die (noch) nicht jedem öffentlich zugänglich sind und somit keine bewusste ‚Verschönerung‘ der eigenen Ausprägungen verursachen. Zum anderen existiert ein Nichtwissen über Ausprägungen und Abweichungen von ‚fixen‘ Mitarbeitern, deren Werte auf die Gesamtsummenbildung, je nach Anzahl, mitunter starken Einfluss haben. An das existierende Umfeld angepasste Selbst- und Fremdeinschätzungen können in diesem Zusammenhang nahezu ausgeschlossen werden.

8 Fazit und Zukunftsprognose

Zusammenfassend wird mit dieser Arbeit das Problem gelöst, dass keine bzw. nicht aktuelle Daten vorlagen, um ein Anforderungsprofil für ein Individuum im Sportmanagement, im Speziellen im unternehmerischen Bereich deutscher Profi-Sportvereine, zu erstellen. Eine theoretische Heranführung, die eine ganzheitliche Betrachtung des Individuums erlaubt, sowie eine aufbauende empirische Erhebung kann diese bestehende Lücke ansatzweise schließen. Profi-Sportvereine, aber auch interessierte Individuen, können nun in sechs Vielfalts-Dimensionen mit 133 Prädiktoren erkennen, welche Merkmale eher wichtig und welche eher unwichtig für die Arbeit in diesen sind. Diese Orientierungshilfe kann für beide Seiten als Vorteil bzgl. der Erwartungen und Anforderungen gesehen werden.

Der in dieser Arbeit und in der doPa-Matrix inkludierte Aspekt des Teams ist das Ergebnis der *Moneyball-Geschichte* sowie der theoretischen Ergebnisse zum Individuum aus Kapitel 4. Erst durch Sozialisation und menschliche Interaktion entwickelt sich ein Individuum. Dies kann als elementarer Bestandteil der Arbeitswelt identifiziert werden. In diesem Zusammenhang muss zudem herausgestellt werden, dass das Arbeitsumfeld der Profi-Sportvereine, wie das Sportmanagement im Allgemeinen, starken kommunikativen wie auch sozialen Handlungen unterworfen ist. Die Teamgröße ist dabei von vielen Komponenten, wie z. B. dem Professionalisierungs- und Kommerzialisierungsgrad, dem verfügbarem Personalbudget sowie von eigen- oder fremdbestimmten Aufgaben abhängig. Die Teamzusammenstellung, so zeigt die theoretische Ausarbeitung sowie die Praxis, ist nach wie vor ein ‚Mysterium‘. Teams funktionieren, obwohl sie nicht funktionieren sollten und umgekehrt. Hier spielen viele Faktoren eine Rolle, die zu einem Großteil auf das menschliche Gehirn zurückgeführt werden können. Die Neurowissenschaften stehen jedoch bei der Erforschung des menschlichen Gehirns noch am Anfang. Bis jetzt lassen sich nur vereinzelt Bruchstücke wissenschaftlich erklären.

Bei diesem, wie aber auch bei vielen anderen in dieser Arbeit genannten, Verfahren können bewusste Falschaussagen oder Fehleinschätzungen das Gesamtbild verwässern und dementsprechend das Ergebnis verfälschen. Die beschriebene *doPa-Matrix* sowie der Vorschlag zum *doPa-Verfahren* in der Praxis sind daher mit Vorsicht zu genießen. Sie sind nicht die Lösung aller existierenden Herausforderungen im Personalauswahlprozess. Dennoch liefern sie erstmalig eine Annäherung an eine ganzheitliche Betrachtung des Individuums mit empirischen Daten für das Berufsfeld des unternehmerischen Bereichs deutscher Profi-Sportvereine.

Zukünftig wird der personale Faktor in Unternehmen aufgrund des demografischen Wandels und der Alterung der Gesellschaft, aber auch durch eine fortschreitende Migration eine noch wichtigere Rolle einnehmen. Besonders die aufgeführten Aspekte der Diversity und des Diversity Managements machen deutlich, dass eine zunehmende objektivierte Betrachtung der Individuen bis in den Kern der beschriebenen Diversity-Dimensionen erforderlich ist.

Das Sportmanagement wird in allzu naher Zukunft jedoch, nach Einschätzung des Autors, nicht direkt von diesen Entwicklungen betroffen sein. Noch immer erfreuen sich sportmanagementorientierte Studiengänge oder Weiterbildungsangebote in Deutschland, die Individuen für die Arbeit in z. B. Profisportvereinen qualifizieren, großer Beliebtheit. Ein Überangebot an qualifizierten und erfahrenen Individuen existiert dabei u. a. bereits heute in einigen Bereichen des Sportmanagements. Das Ersetzen eines Individuums ist nach Ausscheiden in einem zeitlich überschaubaren Rahmen möglich. Die Wichtigkeit der richtigen Personalentscheidung ist im Rahmen dessen erhöht, soll der neue Mitarbeiter zum einen schnell in das Tätigkeitsfeld und zum anderen in das personelle Umfeld integriert werden. Eine ganzheitliche Betrachtung nimmt aufgrund dessen bei der Personalauswahl zu. Nicht nur Hard Skills in Form von Abschlüssen, Weiterbildungen oder Berufserfahrungen steigern die Chancen einer erfolgreichen Integration; vielmehr sind es die Soft Skills, die Eigenschafts- und Verhaltensmerkmale.

Diese Einschätzung wird durch die Ergebnisse der durchgeführten empirischen Erhebung gestützt. Dabei verdeutlichen die Einzelergebnisse der Prädiktoren, dass soziale und psychologische Fähigkeiten eines Individuums, im Besonderen seine *Belastbarkeit* (6,52), *Teamfähigkeit* (6,50), *Stressresistenz* (6,40) und *Kollegialität* (6,33) sowie sein *Verantwortungsbewusstsein* (6,31) und seine *Kooperationsfähigkeit* (6,28), auf einer Skala mit einem Maximalwert von 7 hinsichtlich der benötigten Ausprägungsstärke von entscheidender Bedeutung sind.

9 Kritische Auseinandersetzung und Empfehlungen

Zwischen der *Moneyball-Geschichte* und den Ergebnissen der Masterarbeit lassen sich neben dem Offensichtlichen, der Übertragung des *Moneyball-Ansatzes* vom sportlichen auf den unternehmerischen Bereich eines Profi-Sportvereins, ferner drei signifikante Unterschiede ausmachen, die es zu Beginn der kritischen Auseinandersetzung zu nennen gilt:

(1) Bei Beane und den A's lag ein nahezu vollständig transparenter Markt vor, der die Spielerleistungen bis ins kleinste Detail statistisch zerlegte und mit Kennzahlen hinterlegte. Diese fehlende Komponente wurde für den Mitarbeiter im unternehmerischen Bereich eines deutschen Profi-Sportvereins anhand der empirischen Untersuchung versucht zu beseitigen. Die Individuenbewertung nach dem in dieser Arbeit beschriebenen doPa-Verfahren bedingt die Ehrlichkeit aller Befragten.

(2) Die *Moneyball-Theorie* bezieht sich ferner lediglich auf die Ergebnisse eines Individuums, seine statistisch gemessenen Spielleistungen. Wie im beschriebenen Fall von Jeremy Giambi, der die erforderlichen statistischen Anforderungen nach dem *Moneyball-Ansatz* erfüllt, wurden, sogar öffentlich bekannte, Eigenschafts- und Verhaltensausrägungen nicht in Betracht gezogen. Daher kann geschlussfolgert werden, dass das Team bei Beane und den A's zunächst nach sportlichen Aspekten zusammengesetzt wurde. Erst nach der Spielerauswahl gewannen die genannten Aspekte der individuellen Eigenschaften und Verhalten an Aufmerksamkeit, was zu Verkäufen und Tauschhandlungen und Verkäufen von Spielern führte. Das in dieser Masterarbeit entwickelte Modell verfolgt daher einen ganzheitlichen Ansatz zur Betrachtung eines Individuums, mit der Absicht schon im Vorfeld gewisse Merkmalsausprägungen rudimentär zu identifizieren und durch Ausprägungs- und Abweichungssummenbildung im Teamgefüge abbilden zu können.

(3) Vertragsdetails, wie Laufzeit, Basisgehalt und Bonuszahlungen, sind ferner durch die Spielergewerkschaften, denen die Spieler alle angehören, im nordamerikanischen Sport öffentlich zugänglich. Die Leistungen können nach monetären Gesichtspunkten bewertet werden. Dies ist im Fall der vorliegenden Masterarbeit nicht gegeben. Der monetäre Aspekt wurde aus Komplexitätsreduktionsgründen nicht beachtet.

Zur empirischen Erhebung

Bei der empirischen Erhebung konnten für die Stichprobe rund 820 personalisierte Empfänger, sowie rund weitere 80 über info@-Adressen und Eingabemasken, identifiziert werden. Bei einer auszu-gehenden Grundgesamtheit von allein mindestens 5.000 hauptamtlich Beschäftigten in der 1. und 2. Fußball-Bundesliga in der Saison 2012/13 (Angaben über die 3. Fußballliga, die DEL, sowie die BBL und HBL konnten aufgrund fehlender Informationen nicht berücksichtigt werden), kann die im Rahmen dieser Arbeit recherchierte Stichprobe erweitert werden, was zu einer Validitätssteigerung führt.

Während und nach der empirischen Erhebung wurden in einer geringen Anzahl Meinungen von Probanden zugespielt, die die Komplexität und Übersicht des Fragebogens als Beanstandungsgegenstand hatten. In Kombination mit den gegebenen Abbruchzahlen, aufgeschlüsselt auf die entsprechenden Fragen, kann diese Aussage besonders beim Einstieg, der benötigten Anzahl an

Teammitglieder, sowie bei der Bewertung der Persönlichkeitseigenschaften vom Verfasser gestützt werden. Das Abbruchrisiko könnte in folgenden Untersuchungen beispielhaft durch einen kürzeren und prägnanteren Einleitungstext, vorgegebene Antwortmöglichkeiten bei der Frage nach der benötigten hauptamtlichen Mitarbeiterzahl sowie eine Aufteilung inhaltlich überladener Seiten minimiert werden. Eine Komplexitätsreduktion, indem Fragen zusammengefasst oder Antwortmöglichkeiten eliminiert werden, scheidet aufgrund des ganzheitlichen Ansatzes zur Erfassung eines Individuums aus. Die Stichprobe könnte aber durch genannte Anpassungen im Bereich des Einleitungstextes, etc. vergrößert werden. Mitunter könnten deutlich verringerte Standardabweichungen³³³ und eine erhöhte Realitätsschärfe in diesem Zusammenhang konsequente Vorteile sein.

Zur weiteren Auseinandersetzung mit den Ergebnissen dieser Arbeit

An dieser Stelle wird es ferner begrüßt, die entwickelte doPa-Matrix sowie das doPa-Verfahren im Rahmen von Studien- oder Forschungsarbeiten weiter zu vertiefen und ggf. anzupassen. Dem erhofften Anreiz zur Auseinandersetzung mit der Thematik eines weitestgehenden anonymen Personalauswahlprozesses auf Grundlage statistischer Kennzahlen wurde aus persönlicher Sicht des Autors ausreichend erfüllt.

Weitergehend ist eine Ausweitung des Ansatzes auch auf andere Branchenfelder, wie beispielsweise auf die Arbeit in z. B. Agenturen, Verbänden oder Organisationskomitees von Sportgroßveranstaltungen denkbar. Die empirischen Ergebnisse könnten im Nachgang verglichen werden und spezifische Anforderungsintensitäten in den jeweiligen Arbeitsumfeldern aufzeigen.

Final können die Ergebnisse aus dieser Masterarbeit und evtl. folgenden Arbeiten neue Impuls für die Lehre und Wissenschaft bereithalten. Aktuelle Anforderungen in der Praxis bestimmen die Qualität eines Curriculums und eines Studiengangs. Etwaige Defizite oder aber auch Trends in den Branchen lassen sich auf diesem Weg besonders hinsichtlich den Qualifizierungs- und Erfahrungsanforderungen identifizieren. Hochschulen bzw. Bildungseinrichtungen im Allgemeinen können hieraus langfristig profitieren, stehen sie doch untereinander in einem Konkurrenzkampf und sind auf eine positive Reputation angewiesen.

³³³ Vgl. BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 2006, S. 60.

Literaturverzeichnis

- ACHOURI, CYRUS (2010): Recruiting und Placement. Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung; 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- ACHOURI, CYRUS (2014): Talent. Wie entscheidend ist es wirklich für Erfolg; Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- AL-ANI, AYAD (2014): Arbeitswelt der Zukunft. Der Algorithmus bestimmt die Karriere;
URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-09/datenschutz-zukunft-arbeitnehmer>,
Zugriff vom: 28.12.2014.
- ALLEN, PAUL (2014): Interests. Sports;
URL: <http://www.paulallen.com/interests/sports>,
Zugriff vom: 28.12.2014.
- ANASTASI, ANNE (1985): The use of personality assessment in industry. Methodological and interpretive problems; in: BERNARDIN, JOHN H. / BOWNAS, DAVID A. (HRSG.) (1985): Personality assessment in organizations; Praeger, New York, S. 1-20.
- ARVEY, RICHARD D. / CAMPION, JAMES E. (1982): The Employment Interview. A Summary and Review of Recent Research; in: PERSONNEL PSYCHOLOGY; Vol. 35, No.2, S. 281-322; zitiert nach:
WEUSTER, ARNULF (2012): Personalauswahl II. Internationale Forschungsergebnisse zum Verhalten und zu Merkmalen von Interviewern und Bewerbern; 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Gabler Verlag / Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- A&E TELEVISION NETWORKS (2014): Billy Beane Biography;
URL: <http://www.biography.com/people/billy-beane-20839943#synopsis>,
Zugriff vom: 28.12.2014.
- BARDOW, DOMINIK (2013): Franchise-Teams. Der Namensirrsinn im US-Sport;
URL: <http://www.zeit.de/sport/2013-01/usa-sport-franchise-umbenennungen>,
Zugriff vom: 28.12.2014.
- BASKETBALL BUNDESLIGA GMBH (2014): Basketball Bundesliga Lizenzstatut. Saison 2014/2015;
URL: <http://www.beko-bbl.de/?proxy=redaktion/Beko%20BBL/Regelwerk%20PDFs/Beko%20BBL-Lizenzstatut%202014-2015.pdf>,
Zugriff vom: 28.12.2014.

- BAUMGÄRTNER, SÖREN DANIEL / BORGSMANN, WILHELM (2012): Psychologische Leistungsdiagnostik. Voraussetzung für die gezielte Talent- und Leistungsentwicklung in Sport und Wirtschaft; in: WOLLSCHING-STROBEL, PETER / PRINZ, BIRGIT (HRSG) (2012): Talentmanagement mit System. Von Top-Performern lernen - Leistungsträger im Unternehmen wirksam unterstützen - Der PWS-Ansatz; Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 73-88.
- BEREKOVEN, LUDWIG / ECKERT, WERNER / ELLENRIEDER, PETER (2006): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen; 11. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- BERRY, LEONARD L. / PARASURAMAN, A. (1999): Dienstleistungsmarketing fängt bei den Mitarbeitern an; in: BRUHN, MANFRED (HRSG.): Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele; 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 69-92.
- BERUFSVERBAND GEPR. GRAPHOLOGEN/PSYCHOLOGEN E.V. (2014): Willkommen in der Welt der Handschriften;
URL: <http://www.graphologie.de/>,
Zugriff vom: 28.12.2014.
- BLANCHARD, KEN / BOWLES, SHELDON (2012): Gung Ho!. Wie sie jedes Team in Höchstform bringen; Deutsch von Roswitha Enright, 8. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek.
- BLECH, JÖRG (2003): Wunder Gehirn. Der kleine Unterschied;
URL: <http://www.spiegel.de/spiegelspecial/a-272648-druck.html>,
Zugriff vom: 28.12.2014.
- BLECH, JÖRG / LAKOTTA, BEATE (2003): Wunder Gehirn. Frauen denken anders;
URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/spiegelspecial/d-29045329.html>,
Zugriff vom: 28.12.2014.
- BOERNER, SABINE / KEDING, HANNAH / HÜTTERMANN, HENDRIK (2012): Gender Diversity und Organisationserfolg. Eine kritische Bestandsaufnahme; in: SCHMALENBACHS ZEITSCHRIFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE FORSCHUNG (ZFBF); 2012, Februar, S. 37-70.
- BOSTON RED SOX (2014): History. Timeline;
URL: <http://boston.redsox.mlb.com/bos/history/timeline.jsp>,
Zugriff vom: 28.12.2014.
- BRECHT, ULRICH (2012): BWL für Führungskräfte. Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen; 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

BUCHHOLZ, LIANE (2013): Strategisches Controlling. Grundlagen - Instrumente - Konzepte;
2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

BUCKINGHAM, MARCUS / CLIFTON, DONALD O. (2014): Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!. Das Gallup-
Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung; limitierte Sonderausgabe, aus
dem Englischen von Volkhard Matyssek, Campus Verlag, Frankfurt/New York.

BÜRGER, MICHAELA (2014): Champions League für Manager - Erfolg durch Vielfalt. Starke Teams
durch Diversity-Management - Ein Trainerleitfaden; Springer Fachmedien, Wiesbaden.

BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ UND FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ / JURIS (2014): Allgemeines Gleichstel-
lungsgesetz;

URL: http://www.gesetze-im-internet.de/agg/___1.html,

Zugriff vom: 28.12.2014.

CHARITÉ – UNIVERSITÄTSMEDIZIN BERLIN (2013): Veränderte Anatomie des Gehirns bei pathologischem
Narzissmus;

URL: [http://www.charite.de/charite/presse/pressemitteilungen/artikel/detail/
veraenderte_anatomie_des_gehirns_bei_pathologischem_narzissmus](http://www.charite.de/charite/presse/pressemitteilungen/artikel/detail/veraenderte_anatomie_des_gehirns_bei_pathologischem_narzissmus),

Zugriff vom: 28.12.2014.

CHARTA DER VIELFALT E. V. (2014A): Rechtliches;

URL: <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/rechtliches.html>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

CHARTA DER VIELFALT E. V. (2014B): Diversity-Dimensionen;

URL: <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-dimensionen.html>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

CHARTA DER VIELFALT E. V. (2014C): Diversity Management;

URL: <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/diversity-management.html>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

CHARTA DER VIELFALT E. V. (2014D): Vorteile;

URL: <http://www.charta-der-vielfalt.de/diversity/vorteile.html>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

COVEY, STEPHEN R. (2007): Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen
Erfolg; 7., erweiterte und überarbeitete Neuauflage, aus dem Englischen von Angela Roethe
und Ingrid Proß-Gill, GABAL Verlag GmbH, Offenbach.

DELOITTE & TOUCHE GMBH WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (2013): Finanzreport deutscher Profisportligen 2013. Kreatives Wachstum; persönliche Übersendung per E-Mail auf Nachfrage, siehe Anlage 7, CD.

DFL DEUTSCHE FUßBALL LIGA GMBH (2013): Lizenzierungsordnung (LO). Stand: 06.12.2013;

URL: http://www.bundesliga.de/media/native/dokument/Lizenzierungsordnung%20LO%202013-12-06%20Stand_.pdf,
Zugriff vom: 28.12.2014.

DFL DEUTSCHE FUßBALL LIGA GMBH (2014): Bundesliga Report 2014. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball;

URL: http://www.bundesliga.de/media/native/dokument/dt_DFL_BL_Wirtschaftssituation_2014_72dpi.pdf,
Zugriff vom: 28.12.2014.

DICOMO, ANTHONY (2010): Mets add DePodesta to rebuilt front office;

URL: <http://m.mets.mlb.com/news/article/16030706/>,
Zugriff vom: 28.12.2014.

DIETL, HELMUT / FRANCK, EGON (2008): Millisekunden und Milliarden. 30 Analysen zur Ökonomie des Sports; Verlag Neue Züricher Zeitung, Zürich.

DIE WELT ONLINE(2008): Warum Männer ganz anders als Frauen sind;

URL: <http://www.welt.de/wissenschaft/article1673799/Warum-Maenner-ganz-anders-als-Frauen-sind.html>,
Zugriff vom: 28.12.2014.

DIN E. V. (2002): DIN 33430. Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen; in: WESTHOFF, KARL / HAGEMASTER, CARMEN / KERSTING, MARTIN ET AL. (HRSG) (2010): Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430; 3. überarbeitete Auflage, Pabst Science Publishers, Lengerich, S. 232-259.

DUBOIS, P.H. (1970): A history of psychological testing; Allyn & Bacon, Boston; zitiert nach: ACHOURI, CYRUS (2010): Recruiting und Placement. Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung; 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

DUDEN ONLINE (2014): Definition;

URL: <http://www.duden.de/>,
Zugriff vom: 28.12.2014.

EBERHARDT, DANIELA (HRSG.) (2013): Together is better?. Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln; Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg.

EBERLE, UTE (2008): Das Gehirn. Phrenologie;

URL: <http://www.geo.de/GEO/heftreihen/geokompakt/das-gehirn-phrenologie-57369.html?p=1>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

ECKARDT, HANS-HENNING / SCHULER, HEINZ (1992): Berufseignungsdiagnostik; in: JÄGER, REINHOLD S. / PETERMANN FRANZ (HRSG.) (1992): Psychologische Diagnostik; Psychologie Verlags Union, Weinheim, S. 533-551.

F.A.Z. ONLINE (2013): Auch die kleineren Ligen wachsen;

URL: <http://www.faz.net/aktuell/profisport-auch-die-kleineren-ligen-wachsen-12715314.html>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

FC BAYERN MÜNCHEN AG (2014): Organe der FC Bayern München AG;

URL: <http://www.fcbayern.de/de/club/fcb-ag/organe/>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

FEHR, THEO (2006): „Big Five“. Die fünf grundlegenden Dimensionen der Persönlichkeit und ihre dreißig Facetten; in: SIMON, WALTER (HRSG.) (2006): Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching; GABAL Verlag GmbH, Offenbach, S. 113-135.

FISCH, RUDOLF (2013): Geleitwort; in: EBERHARDT, DANIELA (HRSG.) (2013): Together is better?. Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln; Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg, S. V-VII.

FISCHER, RUSS (2009): Producer Ryan Kavanaugh Brings Moneyball Tactics to Filmmaking;

URL: <http://www.slashfilm.com/producer-ryan-kavanaugh-brings-moneyball-tactics-to-filmmaking>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

FORT- UND WEITERBILDUNGS-AKADEMIE DER DEUTSCHEN SPORHOCHSCHULE KÖLN (2002):

Orientierungsgrundlage für mögliche Geschäftsfelder, Projektbericht.

FRANK, THOMAS A. (2010): Psychologie im Unternehmen; Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.

FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG E. V. (2008): Persönlichkeit und Potenziale. Das Miteinander gestalten;

URL: <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/06114.pdf>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

FÜHRUNGS- UND VERWALTUNGS-AKADEMIE BERLIN DES DEUTSCHES SPORTBUNDES E.V. (1982):

Akademiegespräch. Hauptberufliche Tätigkeit im Sport, 4.-6. Juni 1982; Deutscher Sportbund/Hauptverwaltung, Berlin.

FÜHRUNGS- UND VERWALTUNGS-AKADEMIE BERLIN DES DEUTSCHES SPORTBUNDES E.V. (1996):

Managementprofil für VereinsgeschäftsführerInnen. Eine Dokumentation der Akademie-Veranstaltung vom 12. bis 14.10.1995 in Berlin; DSB-Vereinshilfe GmbH, Frankfurt am Main.

FÜHRUNGS- UND VERWALTUNGS-AKADEMIE BERLIN DES DEUTSCHES SPORTBUNDES E.V. (2000):

Expertenworkshop. Arbeitsmarkt Sport / Qualifizierung im Sport, Kooperationsveranstaltung des Bundesausschusses für Ausbildung und Personalentwicklung und der Führungs-Akademie Berlin vom 29.03. bis 30.03.2000.

GERBER, MARTIN / GRUNER, HEINZ (1999): Orientierung. FlowTeams - Selbstorganisation in Arbeitsgruppen;

URL: http://www.neuerealitaeten.ch/fileadmin/images/orientierung_108_d.pdf,

Zugriff vom: 28.12.2014.

GOLEMAN, DANIEL (1999): EQ². Der Erfolgsquotient; aus dem Amerikanischen von Friedrich Griesse und Thorsten Schmidt, Carl Hanser Verlag, München/Wien.

GROTH, UWE / KAMMEL, ANDREAS (1992): Lean Management. Konzepte, kritische Analyse, praktische Lösungsansätze; Gabler Verlag, Wiesbaden.

GUTENBERG, ERICH (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1. Die Produktion; 24., unveränderte Auflage, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg/New York.

HÄUSEL, HANS-GEORG (2012): Limbic®. Die Emotions- und Motivwelten im Gehirn des Kunden und Konsumenten kennen und treffen; in: HÄUSEL, HANS-GEORG (HRSG.) (2012): Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf; 2. Auflage, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg, S. 69-96.

HAKEN, HERMANN / SCHIEPEK, GÜNTER (2005): Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten; Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen.

HAKES, JAHN K. / SAUER, RAYMOND D. (2006): An Economic Evaluation of the Moneyball Hypothesis;

URL: <http://media.clemson.edu/economics/papers/hakes-sauer-jep.2006.pdf>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

HAMMEN, ANKE (2011): Mehrfachqualifikationen. Sprungbrett oder Umweg?; Rainer Hampp Verlag, München/Mering.

HARTMANN, KATHRIN (2014): Umsatzrekord in deutschen Profisportligen;

URL: [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=38546](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=38546),

Zugriff vom: 28.12.2014.

HAUPTMANN, PETER / LANDER, BETTINA (2003): Zur Problematik von Internetstichproben; in: THEOBALD, AXEL / DREYER, MARCUS / STARSETZKI, THOMAS (HRSG.) (2003): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen; 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 27-40.

HEILMAN, MADELINE E. (1984): Information as a Deterrent against Sex Discrimination. The Effects of Applicant Sex and Information Type on Preliminary Employment Decisions; in: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE; Vol. 33, No. 2, S. 174-186; zitiert nach: WEUSTER, ARNULF (2012): Personalauswahl II. Internationale Forschungsergebnisse zum Verhalten und zu Merkmalen von Interviewern und Bewerbern; 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Gabler Verlag / Springer Fachmedien, Wiesbaden.

HENNES, MARKUS / REUTER, WOLFGANG (2010): „Frühere Finanzkrise hätte das Aus bedeutet“;

URL: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/bvb-chef-watzke-fruehere-finanzkrise-haette-das-aus-bedeutet/3671118.html>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

HERZBERG, PHILIPP YORCK / ROTH, MARCUS (2014): Persönlichkeitspsychologie; Springer Fachmedien, Wiesbaden.

HOLT, VOLKER (2010): Mit dem Hobby zum Beruf;

URL: http://doc.mediaplanet.com/all_projects/4643.pdf,

Zugriff vom: 28.12.2014.

HORCH, HEINZ-DIETER (1998): Forschungsvorhaben zur Sportökonomie. Laufende Projekte unter besonderer Berücksichtigung der Berufsfeldanalyse „Sportmanager“ in Sportvereinen und -verbänden; in: SPORTWISSENSCHAFT; Heft 3-4, S. 399-412.

HORCH, HEINZ-DIETER / SCHUBERT, MANFRED / WALZEL, STEFAN (2014): Besonderheiten der Sportbetriebslehre; Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg.

JENSEN-DÄMMERICH, KIRSTEN (2011): Diversity Management. Ein Ansatz zur Gleichbehandlung von Menschen im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Rationalisierung; Rainer Hampp Verlag, München/Mering.

JONASSEN, MARION (2013): Together is better?. Welche Schlüsselfaktoren für die Steigerung von Teamleistungen werden sichtbar; in: EBERHARDT, DANIELA (HRSG.) (2013): Together is better?. Die Magie der Teamarbeit entschlüsseln; Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg, S. 171-180.

JORDAN, ULRICH / KÜLPP, BIRGIT / BRUCKSCHEN, INES (2013): Das erfolgreiche Einstellungs-Interview. Potenziale für morgen sicher erkennen und gewinnen; 2., durchgesehene und ergänzte Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

JOST, PETER-J. (2008): Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung; 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

KAESER, JOE (2014): Vorwort; in: BÜRGER, MICHAELA (2014): Champions League für Manager - Erfolg durch Vielfalt. Starke Teams durch Diversity-Management - Ein Trainerleitfaden; Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. XI-XIII.

KANNING, UWE PETER (2007): Psycho-Physiognomie. Renaissance einer gefährlichen Pseudowissenschaft;

URL: http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/Material_2007_2/kanning_S_59.pdf,

Zugriff vom: 28.12.2014.

KIRCKPATRICK, DAVID (2005): IBM Shares Its Secrets;

URL: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2005/09/05/8271402/index.htm,

Zugriff vom: 28.12.2014.

KLEINGERS, DAVID (2012): Baseball-Film "Moneyball". Ganz großer Wurf, Brad Pitt!;

URL: <http://www.spiegel.de/kultur/kino/baseball-film-moneyball-ganz-grosser-wurf-brad-pitt-a-812424.html>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

KÖHLER, JENS / OSWALD, ALFRED (2009): Die Collective Mind Methode. Projekterfolg durch Soft Skills; Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg.

- KROÉS, GÜNTER / GURK, WOLFGANG (1973): Nutzwertanalyse. Vergleichende Beurteilung von Aussiedlungen; im Selbstverlag des Instituts für Siedlungs- und Wohnungswesen der Universität Münster, Münster; zitiert nach: LANGNER, MATTHIAS (2007): Ressourcenorientierte Arbeitswirtschaft. Konzeptionelle Voraussetzungen für einen effizienten Einsatz von Personalvermögen in Unternehmen; Dissertation FernUniversität Hagen, Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- KÜHNAPFEL, JÖRG B. (2014): Nutzwertanalyse in Marketing und Vertrieb; Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- LAKSHMAN, MIHIRA (2014): Kyle Dubas hiring a victory for hockey analytics;
URL: <http://www.cbc.ca/m/touch/sports/nhl/story/1.2714556>,
Zugriff vom: 28.12.2014.
- LAMPARTER, DIETMAR H. (1990): Personalauswahl mit EDV-Hilfe. Schlechte Zeiten für Kollege Zufall; in: MANAGEMENT WISSEN; 19. Jahrgang, Heft 11, S. 100-103.
- LANGNER, MATTHIAS (2007): Ressourcenorientierte Arbeitswirtschaft. Konzeptionelle Voraussetzungen für einen effizienten Einsatz von Personalvermögen in Unternehmen; Dissertation FernUniversität Hagen, Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- LEWIS, MICHAEL (2004): Moneyball. The Art of Winning an Unfair Game; 1st edition, W. W. Norton & Company, Inc., New York; siehe Anlage 6, CD.
- LITKE, HANS-D. (2007): Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, Evolutionäres Projektmanagement; 5., erweiterte Auflage, Carl Hanser Verlag, München.
- LUBINSKI, DAVID / DAWIS, RENE V. (1992): Aptitudes, Skills, and Proficiencies; in: DUNETTE, MARVIN D. / HOUGH, LEAETTA M. (HRSG.) (1992): Handbook of Industrial and Organizational Psychology; Vol. 3, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, S. 1-59.
- LUDWIG, STEFAN (2011): Finanzreport deutscher Profisportligen 2011;
URL: [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=27406](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=27406),
Zugriff vom: 28.12.2014.
- MAAß-EMDEN, JAN-PHILIP (2012): Die wandlungsaffine Unternehmung. Transformation aus der Schwarmforschung und der Neuro-Synergetik; Dissertation Universität Lüneburg, Gabler Verlag / Springer Fachmedien, Wiesbaden.

- MANZ, EWALD (2012): Wege zur optimalen Personalbesetzung im Sportmanagement; in: GALLI, ALBERT / ELTER, VERA-CARINA / GÖMMEL, RAINER / HOLZHÄUSER, WOLFGANG / STRAUB, WILFRIED (HRSG.) (2012): Sportmanagement; 2., völlig überarbeitete Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, S. 717-726.
- MARSISKE, HANS-ARTHUR (2014): Der große Bruder kommt als Algorithmus; in: BRAND EINS WIRTSCHAFTSMAGAZIN (2014); 16. Jahrgang, Heft 09 September 2014, brand eins Medien AG, Hamburg, S. 47-50.
- MIETZNER, DANA (2009): Strategische Vorausschau und Szenarioanalyse. Methodenevaluation und neue Ansätze; Dissertation Universität Potsdam, Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- MLB (o. J.): Baseball Operations. Billy Beane;
URL: http://mlb.mlb.com/oak/team/exec_bios/beane_billy.jsp,
Zugriff vom: 28.12.2014.
- MUCHINSKY, PAUL M. / HARRIS, SHARON L. (1977): The Effect of Applicant Sex and Scholastic Standing on the Evaluation of Job Applicant Resumes in Sex-Typed Occupations; in: JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR; Vol. II, No. I, S. 95-108; zitiert nach: WEUSTER, ARNULF (2012): Personalauswahl II. Internationale Forschungsergebnisse zum Verhalten und zu Merkmalen von Interviewern und Bewerbern; 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Gabler Verlag / Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- MÜHLBERGER, SARAH (2014): Sag mal, wie geht das?; in: BRAND EINS WIRTSCHAFTSMAGAZIN (2014); 16. Jahrgang, Heft 09 September 2014, brand eins Medien AG, Hamburg, S. 134-137.
- MÜLLER-BEHRENDT, INGO (2013): Sechs praktische Schritte zum Kompetenzmodell;
URL: <http://mercuriurval-blog.de/kompetenzmodell/>,
Zugriff vom: 28.12.2014.
- NEUSER, WOLFGANG (2013): Wissen begreifen. Zur Selbstorganisation von Erfahrung, Handlung und Begriff; Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- NEYER, ROB (2002): Red Sox hire James in advisory capacity;
URL: <http://static.espn.go.com/mlb/s/2002/1105/1456563.html>,
Zugriff vom: 28.12.2014.

- O. V. (2004): Erfahrungskurve; in: ALISCH, KATRIN / WINTER, EGGERT / ARENTZEN, UTE (HRSG.) (2004): Gabler Wirtschafts Lexikon; 16., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Gabler Verlag, Heidelberg.
- PLATE, TOBIAS (2007): Personalauswahl in Unternehmensberatungen. Validität und Nutzen der Eignungsdiagnostik; Dissertation Universität Mannheim, Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- PONS GMBH (2014): PONS Online-Wörterbuch. Einfach nachschlagen und richtig übersetzen;
URL: <http://de.pons.com/>,
Zugriff vom: 28.12.2014
- PRINZ, BIRGIT / WOLLSCHING-STROBEL, PETER (2012): Verschenkte Talente - oder die Misere mangelnder Talenterkennung und -förderung; in: WOLLSCHING-STROBEL, PETER / PRINZ, BIRGIT (HRSG.) (2012): Talentmanagement mit System. Von Top-Performern lernen - Leistungsträger im Unternehmen wirksam unterstützen - Der PWS-Ansatz; Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 3-24.
- REICHMANN, THOMAS (2006): Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools. Die systemgestützte Controlling-Konzeption; 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Vahlen, München.
- REIMANN, GERD (2010): Grundlagen und rechtliche Rahmenbedingungen der DIN 33430;
in: WESTHOFF, KARL / HAGEMEISTER, CARMEN / KERSTING, MARTIN ET AL. (HRSG.) (2010): Grundwissen für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung nach DIN 33430; 3. überarbeitete Auflage, Pabst Science Publishers, Lengerich, S. 232-259.
- RIEDMÜLLER, FLORIAN (2011): Professionelle Vermarktung von Sportvereinen. Potenziale der Rechtevermarktung optimal nutzen; Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin.
- ROHRSCHEIDER, UTA / FRIEDRICH, SARAH / LORENZ, MICHAEL (2010): Erfolgsfaktor Potenzialanalyse. Aktuelles Praxiswissen zu Methoden und Umsetzung in der modernen Personalentwicklung; Gabler Verlag / Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.
- RUBIN, ADAM (2010A): Mets hire ESPN's J.P. Ricciardi;
URL: <http://sports.espn.go.com/new-york/mlb/news/story?id=5757139>,
Zugriff vom: 28.12.2014.
- RUBIN, ADAM (2010B): Mets introduce Sandy Alderson;
URL: <http://sports.espn.go.com/new-york/mlb/news/story?id=5741492>,
Zugriff vom: 28.12.2014.

SABR (2014A): The SABR story;

URL: <http://sabr.org/about>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

SABR (2014B): A Guide to Sabermetric Research;

URL: <http://sabr.org/sabermetrics>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

SARGES, WERNER (2006): Management-Diagnostik; in: PETERMANN, FRANZ / EID, MICHAEL (HRSG.)

(2006): Psychologische Diagnostik; Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen, S. 739-746.

SCHÄFERS, BERNHARD (2008): Die soziale Gruppe; in: KORTE, HERMANN / SCHÄFERS, BERNHARD (HRSG.)

(2008): Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie; 7., grundlegend überarbeitete Auflage,

VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 129-144.

SCHANZE, JUTTA / SCHUSTER, JÜRGEN (2014): Der Weg zur Meisterschaft in der Führung. Führung und

Selbst-Führung auf dem Weg zur Spitze; Springer Fachmedien, Wiesbaden.

SCHERR, ALBERT (2008): Sozialisation, Person, Individuum; in: KORTE, HERMANN / SCHÄFERS, BERN-

HARD (HRSG.) (2008): Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie; 7., grundlegend

überarbeitete Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH,

Wiesbaden, S. 45-68.

SCHLIEßMANN, CHRISTOPH (2014): Leistungspotenziale im Fadenkreuz. Die acht Dimensionen

persönlicher und unternehmerischer Höchstleistung; Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg.

SCHMELTER, CHRISTIANE (2010): Teamkomposition und ihr Einfluss auf den Erfolg von Gründerteams;

URL: <http://darwin.bth.rwth-aachen.de/opus3/volltexte/2011/3507/pdf/3507.pdf>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

SCHMIDT, MARC (2006): Neurobiologie. Die Chemie muß stimmen;

URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/neurobiologie-die-chemie-muss-stimmen-1303969.html>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

SCHULER, HEINZ (2000): Das Rätsel der Merkmals-Methoden-Effekte. Was ist „Potential“ und wie

läßt es sich messen?; in: v. ROSENSTIEL, LUTZ / LANG-VON WINS, THOMAS (HRSG.) (2000):

Perspektiven der Potentialbeurteilung; Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG / Verlag für

Angewandte Psychologie, Göttingen, S. 27-71.

SCHULER, HEINZ (2013): Personalauswahl. Eine eignungsdiagnostische Perspektive; in: STOCK-HOMBURG, RUTH (HRSG.) (2013): Handbuch. Strategisches Personalmanagement; 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 29.58.

SCHULER, HEINZ (2014): Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung; 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen.

SCHULER, HEINZ / FRIER, DÖRTE / KAUFFMANN, MONIKA (1993). Personalauswahl im europäischen Vergleich; Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen.

SCHULER, HEINZ / MOSER, KLAUS (1995): Geschichte der Managementdiagnostik; in: MOSER, KLAUS / STEHLE, WILLI / SCHULER, HEINZ (HRSG.) (1995): Personalmarketing; Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen, S. 51-75.

SCHULTE, KLAUS (2009): Teaminvestition im Profifußball; Books on Demand GmbH, Norderstedt.

SCHULTZ, NORA (2011): Männer und Frauen fühlen anders mit;

URL: <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/psychologie-maenner-und-frauen-fuehlen-anders-mit-a-760169-druck.html>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

SCHWARTZ, NICK (2013): The average career earnings of athletes across America's major sports will shock you;

URL: <http://ftw.usatoday.com/2013/10/average-career-earnings-nfl-nba-mlb-nhl-mls>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

SCHWARZ-WÖLZL, MARIA (2005): Der Vielfalt eine Chance geben. Wegweiser für Managing Diversity im Betrieb;

URL: https://www.zsi.at/attach/2Handbuch_Wegweiser_MD.pdf,

Zugriff vom: 28.12.2014.

SENGE, PETER M. (1999): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation; aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann, 7. Auflage, Klett-Cotta, Stuttgart.

SNOWER, DENNIS J. (2014): Zufriedenheit durch Konsumgüter. Besitz bedeutet nicht alles;

URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/zufriedenheit-durch-konsumgueter-besitz-bedeutet-nicht-alles-1.2167785>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

SPILLER, CHRISTIAN (2010): Deutsche Profivereine bilanzieren wie Kegelclubs;

URL: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/bundesliga-finanzen-deutsche-profivereine-bilanzieren-wie-kegelclubs/3436202.html>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

SPORTING CHARTS INC. (2014): Dictionary;

URL: <http://www.sportingcharts.com/>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

STARSETZKI, THOMAS (2003): Rekrutierungsformen und ihre Einsatzbereiche; in: THEOBALD, AXEL / DREYER, MARCUS / STARSETZKI, THOMAS (HRSG.) (2003): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen; 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 41-54.

STEINBERGER, KARIN (2006): Inselbegabte. Die Geistes-Giganten;

URL: <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/inselbegabte-die-geistes-giganten-a-423748.html>,

Zugriff vom: 28.12.2014.

VAHS, DIETMAR / SCHÄFER-KUNZ, JAN (2007): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre;

5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

WADSACK, RONALD (2008): Mitarbeitermanagement; in: BEZOLD, THOMAS / THIEME, LUTZ / TROSIEN,

GERHARD / WADSACK, RONALD (HRSG.) (2008): Handwörterbuch des Sportmanagements; Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main, S. 107-111.

WARNEBOLDT, CLAUDIA (2007): Das neue Gleichbehandlungsgesetz in der Personalarbeit. Praktische Handlungsanleitungen und Arbeitshilfen; Verlag Forum, Merching.

WEIMAR, DANIEL (2009): Bewertung von Fußballclubs. Eine Untersuchung zur Anwendung von Vergleichswertverfahren für die Bewertung deutscher Fußball-Bundesligaclubs, Diplomarbeit;

URL: http://www.zfw.tu-dortmund.de/wilkesmann/fussball/_publi/diplomarbeit_weimar.pdf,

Zugriff vom: 28.12.2014.

- WELSCH, F. (1982): Judging People. The early background; in: DAVEY, DOUGLAS MACKENZIE / HARRIS, EVELYN MARJORIE (HRSG.) (1982): Judging People. A guide to orthodox and unorthodox methods of assessment, McGraw-Hill, London, S. 1-14; zitiert nach: ACHOURI, CYRUS (2010): Recruiting und Placement. Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung; 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- WEUSTER, ARNULF (2008): Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch; 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- WEUSTER, ARNULF (2012): Personalauswahl II. Internationale Forschungsergebnisse zum Verhalten und zu Merkmalen von Interviewern und Bewerbern; 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Gabler Verlag / Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- WOLFE, RICHARD / WRIGHT, PATRICK M. / SMART, DENNIS L. (2006): Radical HRM innovation and competitive advantage. the moneyball story;
URL: http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/49274/20100_ftp.pdf?sequence=1&isAllowed=y,
Zugriff vom: 28.12.2014.
- WOLFF, JULIEN (2014): Bayerische Dominanz. Die Münchner siegen in Berlin, verkünden Rekordzahlen - und huldigen Uli Hoeneß;
URL: <http://www.welt.de/print/wams/sport/article134857467/Bayerische-Dominanz.html>,
Zugriff vom: 28.12.2014.
- ZACHARIAS, ERWIN (1999): Going Public einer Fußball-Kapitalgesellschaft. Rechtliche, betriebswirtschaftliche und strategische Konzepte bei der Vorbereitung der Börseneinführung eines Fußball-Bundesligavereins; Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- ZANGEMEISTER, CHRISTOF (1976): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen; 4. Auflage, Wittemannsche Buchhandlung, München.
- ZERR, KONRAD (2003): Online-Marktforschung. Erscheinungsformen und Nutzenpotentiale; in: THEOBALD, AXEL / DREYER, MARCUS / STARSETZKI, THOMAS (HRSG.) (2003): Online-Marktforschung. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen; 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 7-26.

ZIEGENBEIN, KLAUS (2007): Controlling; 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, NWB Verlag, Herne.

ZIMBARDO, PHILIP G. / GERRIG, RICHARD J. (1999): Psychologie. Mit 70 Tabellen; 7. Auflage, Springer, Heidelberg.

(Eidesstattliche) Erklärung

Hiermit erkläre ich (an Eides statt), dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift

Anlagenverzeichnis

	Seite
1 Auswertungsübersicht Analyse Curricula deutscher Hochschulen mit Sportmanagement/-ökonomie Bachelor-Studiengang	109
2 Online-Fragebogen (Screenshots)	111
3 Übersicht Abbrüche (nach Frage)	120
4 Ergebnis Prädiktor - Kriterium	121
	CD
6 Michael Lewis: Moneyball-The Art of Winning an Unfair Game (.pdf-Datei)
7 Deloitte - Finanzreport deutscher Profisportligen 2013 (.pdf-Datei)
8 Ordner: Curricula der analysierten deutschen Hochschulen mit Sportmanagement/-ökonomie Bachelor-Studiengang (.pdf-Dateien)
9 Personalisierte E-Mail-Adressenliste Online-Befragung (.xlsx-Datei)
10 Codebuch Online-Befragung (.pdf-Datei)
11 Ordner: Datensätze der Umfrage (.sav-Dateien)
12 Detaillierte Ergebnisse der empirischen Erhebung (.pdf-Datei)
13 Die doPa-Matrix (.xlsx-Datei)

Anlage 1: Auswertungsübersicht Analyse Curricula deutscher Hochschulen mit Sportmanagement/-ökonomie Bachelor-Studiengang

Vergleich Curricula: Sportmanagement/-ökonomie an deutschen Hochschulen; Stand: November 2014	Hochschule Ostfalia	DSHS Köln	Uni Leipzig	Uni Bayreuth	Hochschule Koblenz	Hochschule Heilbronn	Σ
Betriebswirtschaftliche Grundlagen							
BWL und Dienstleistungs-BWL	X	X		X	X	X	5
VWL	X	X	X		X	X	5
Unternehmensführung und Ethik	X				X	X	3
<u>Managementlehre</u>				X			1
<u>Betriebswirtschaftliche Perspektive</u>		X					1
<u>Soziologische Perspektive</u>		X					1
<u>Psychologische Perspektive</u>		X					1
Finanzmanagement	X	X	X	X	X	X	6
<u>Buchführung und Bilanzierung</u>	X	X		X	X	X	5
<u>Kosten- und Leistungsrechnung</u>	X	X		X	X	X	5
<u>Finanzmathematik</u>	X		X	X	X	X	5
<u>Steuerlehre</u>	X				X	X	3
<u>Controlling</u>	X				X	X	3
<u>Finanzierung und Investition</u>	X	X	X		X	X	5
Marketing	X	X			X	X	4
<u>Marktforschung</u>	X						1
<u>Kommunikation</u>		X					1
<u>Publizistik</u>		X					1
<u>Mediensystem/-Organisation</u>		X					1
Informatik/Wirtschaftsinformatik					X	X	2
Personalwirtschaft					X	X	2
Recht (HGB/BGB)	X		X	X	X	X	5
Methodenkompetenz							
Methoden wissenschaftlichen Arbeitens	X					X	2
<u>Informationsverarbeitung</u>		X		X			2
<u>Statistik / SPSS</u>	X	X	X	X	X	X	6
Rhetorik, Präsentation	X			X			2
Sozialkompetenz							
Kommunikations- und Interaktionstechniken	X	X		X			3
Gender, Diversity, Persönlichkeitsentwicklung	X	X					2
Interkulturelle Kompetenzen		X		X	X		3
Wirtschaftsenglisch	X					X	2
Projektmanagement							0
<u>Events im Sport</u>	X	X	X		X		4
<u>Veranstaltungsmanagement</u>	X	X	X		X		4

<i>Vergleich Curricula: Sportmanagement/ -ökonomie an deutschen Hochschulen; Stand: November 2014</i>	Hochschule Ostfalia	DSHS Köln	Uni Leipzig	Uni Bayreuth	Hochschule Koblenz	Hochschule Heilbronn	Σ
Sportbetriebswirtschaftslehre							
Betriebswirtschaftliches Management im Sport	X	X			X		3
Umweltmanagement und Sport			X		X		2
Finanzmanagement im Sport	X	X	X		X		4
<u>Controlling im Sport</u>				X			1
Mitarbeitermanagement im Sport	X	X			X		3
Qualitätsmanagement im Sport	X						1
Sportvermarktung							
Sportmarketing	X	X	X	X	X		5
Sponsoring	X	X		X	X		4
Eventmarketing	X			X	X		3
Sport und Gesellschaft							
Sportsoziologie	X	X			X		3
Sportökonomie	X	X		X	X		4
<u>Kommerzielle Sportanbieter</u>	X						1
<u>Vereine und Verbände</u>	X						1
<u>Arbeit in Verbänden, Ligen und Klubs</u>	X						1
<u>Arbeit in Agenturen</u>	X						1
Interkulturelles Sportmanagement	X	X				X	3
Trends im Sport	X				X		2
Spezielle Rechtsfragen im Sport							
Sportrecht	X	X			X	X	4
Steuerrecht im Sport	X	X	X		X		4
<u>Internes Rechnungswesen</u>		X	X				2
<u>Externes Rechnungswesen</u>			X				1
Vermarktung und Recht	X	X			X	X	4
Spezielle Sportmärkte							
Sport und Medien	X	X					2
<u>Sportjournalismus</u>		X					1
Sportartikelindustrie	X						1
Sporttourismus	X				X		2
Sportstättenvermarktung	X				X		2
Sportwissenschaft							
Trainings- und Bewegungs- wissenschaften				X			1
<u>Bau und Funktion des Bewegungs- apparates</u>		X	X				2
<u>Energetische Aspekte körperlicher Aktivität</u>		X	X				2
<u>Funktion von Kreislauf und Atmung</u>		X					1
<u>Kinematik und Kinetik des Muskel- Skelett-Systems</u>		X	X				2
<u>Forschungsmethoden in der Sportwissenschaft</u>				X			1
Sportpädagogik und Sportpsychologie				X			1
Sportmedizin und Sportpsychologie				X			1
Sport Governance				X			1
Fitnessgrundlagen			X	X			2

Anlage 2: Online-Fragebogen (Screenshots)

611114 Der personale Faktor in Profi-Sportvereinen Teilnehmer können teilnehmen

Seite Filter Dynamik Vorschau

Umfragesprache: "Deutsch"

TITEL	ID	INFO	AKTIONEN
■ Anfang	4026000		+
■ Text und Bild	7212897		+
■ Derzeitiger Arbeitgeber	4004613	!	+
■ Einfachauswahl untereinander	7212898	!	+
■ Sportart	4004614	!	+
■ Einfachauswahl untereinander	7212899	!	+
■ Liga	4004615	!	+
■ Einfachauswahl untereinander	7212900	!	+
■ Teamgröße	4004652	!	+
■ Teildid. einzellig	7212224	!	+
■ Wichtigkeit der 6 Untersuchungsbereiche	4026166	!	+
■ Standard-Matrix 1	7249648	!	+
■ Persönlichkeit eines Individuums	4024598	!	+
■ Standard-Matrix 1	7212773	!	+
■ Standard-Matrix 1	7226599	!	+
■ Standard-Matrix 1	7226591	!	+
■ Standard-Matrix 1	7226593	!	+
■ Standard-Matrix 1	7226594	!	+
■ Fähigkeiten eines Individuums	4004601	!	+
■ Standard-Matrix 1	7212882	!	+
■ Standard-Matrix 1	7291413	!	+
■ Standard-Matrix 1	7291414	!	+
■ Standard-Matrix 1	7291415	!	+
■ Standard-Matrix 1	7291416	!	+
■ Werte eines Individuums	4004699	!	+
■ Standard-Matrix 1	7212774	!	+
■ Bedürfnisse eines Individuums	4004600	!	+
■ Standard-Matrix 1	7212776	!	+
■ Qualifizierungen eines Individuums	4004602	!	+
■ Standard-Matrix 1	7215017	!	+
■ Standard-Matrix 1	7260773	!	+
■ Standard-Matrix 1	7257968	!	+
■ Erfahrungen eines Individuums	4004603	!	+
■ Standard-Matrix 1	7260848	!	+
■ Standard-Matrix 1	7260851	!	+
■ Standard-Matrix 1	7260850	!	+
■ Geschlecht	4004605	!	+
■ Einfachauswahl untereinander	7212887	!	+
■ Alter	4024604	!	+
■ Einfachauswahl untereinander	7212896	!	+
■ Endseite Beendet (31)	4004611		+
■ Text und Bild	7212898		+

Legende: ! Ausblendebedingung | Pflichtfrage oder DAC | V Variablen

Einleitungsfolie



Der personale Faktor im Profi-Sportverein

Sehr geehrte Damen und Herren,

als Studierender des Masterstudiengangs Führung in Dienstleistungsunternehmen an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften befinde ich mich im Rahmen meiner Masterarbeit mit der Thematik der Personalauswahl in Profi-Sportvereinen. Die folgende Befragung verfolgt das Ziel einer Darstellung des Arbeitsumfeldes *Profi-Sportvereine* mit seinen individuellen Umfeldbedingungen und Anforderungen an den *Mitarbeiter im unternehmerischen Bereich eines Profi-Sportvereins*. Die Befragung dauert ca. 20 Minuten.

Ich freue mich sehr, dass Sie sich entschieden haben, mich zu unterstützen.

Ihre Antworten werden anonymisiert ausgewertet und behandelt.

Bei eventuellen Rückfragen stehe ich Ihnen gerne per E-Mail zur Verfügung: ma.grosche@ostfalia.de

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und Auskunftsbereitschaft,
 Marcus Grosche
 B.A. Sportmanagement

Continue

Frage 1



Arbeiten Sie derzeit für einen Profi-Sportverein oder haben jemals für einen gearbeitet?

- Ja
- Nein

Continue

Frage 2



Um welche Sportart handelt, bzw. handelte, es sich?

- Fußball
- Handball
- Basketball
- Eishockey
- Sonstiges

Continue

Frage 3



Welcher Spielklasse gehört/e Ihr Verein an?

1. Liga
2. Liga
3. Liga und unterklassiger

Continue

Frage 4

Ostfalia
 Hochschule für angewandte
 Wissenschaften



33%

Wie viele hauptamtliche Mitarbeiter bedarf es Ihrer Meinung nach für die Arbeit im unternehmerischen Bereich dieses Profi-Sportvereins?

(Bitte Eingabe einer ganzen Zahl!)

Continue

Frage 5

Ostfalia
 Hochschule für angewandte
 Wissenschaften



40%

Wie bewerten Sie folgende Vielfalts-Dimensionen einer Person für die Arbeit im unternehmerischen Bereich eines Profi-Sportvereins?

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Persönlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bedürfnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualifizierungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfahrungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continue

Frage 6



Wie bewerten Sie folgende Facetten der Persönlichkeit für die Arbeit im unternehmerischen Bereich eines Profi-Sportvereins?

Emotionalität/Neurotizismus

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Ängstlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reizbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depression	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Befangenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulsivität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verletzlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Extraversion

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Herzlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geselligkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durchsetzungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erlebnishunger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frohsinn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Offenheit für Erfahrungen

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Fantasie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ästhetik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gefühle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handlungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werte- und Normensystem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Verträglichkeit

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freimütigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altruismus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entgegenkommen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bescheidenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gutherzigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gewissenhaftigkeit

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Kompetenz(-streben)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ordnungsliebe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pflichtbewusstsein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistungsstreben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstdisziplin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besonnenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continue

Frage 7

53%

Wie bewerten Sie folgende *Fähigkeiten* für die Arbeit im unternehmerischen Bereich eines Profi-Sportvereins?

Kognitiv

	sehr unwichtig						sehr wichtig
verbale Fähigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
analytische Fähigkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abstraktionsvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erinnerungsvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wahrnehmung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sozial

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Teamfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegialität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hilfsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperationsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Psychologisch

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Belastbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
innere Ausgeglichenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stressresistenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verantwortungsbewusstsein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anpassungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Motorisch

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Fingerfertigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reaktionszeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordination mehrerer Gliedmaßen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
manuelle Fertigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Physikalisch

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Ausdauer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muskelkraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muskeldehnung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spontane Mobilisierung von Körperenergie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continue

Frage 8

Ostfalia
 Hochschule für angewandte
 Wissenschaften



60%

Wie bewerten Sie folgende Werte für die Arbeit im unternehmerischen Bereich eines Profi-Sportvereins?

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Sinnhaftigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verantwortung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Standfestigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loyalität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disziplin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continue

Frage 9

Ostfalia
 Hochschule für angewandte
 Wissenschaften



67%

Wie bewerten Sie folgende Bedürfnisse für die Arbeit im unternehmerischen Bereich eines Profi-Sportvereins?

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Geld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statuts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zugehörigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Macht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstverwirklichung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continue

Frage 10



Wie bewerten Sie folgende Qualifizierungen für die Arbeit im unternehmerischen Bereich eines Profisportvereins?

Betriebswirtschaftliche Qualifizierungen

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Volkswirtschaftslehre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allgemeine BWL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienstleistungs-BWL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmensführung: Ethik und Managementlehre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzmanagement: Internes und externes Rechnungswesen, Steuerlehre, Finanzmathematik, Controlling, Finanzierung und Investition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing: Marktforschung und Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Wirtschafts-)Informatik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalwirtschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recht: BGB und HGB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sportspezifische Qualifizierungen

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Finanzmanagement im Sport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeitermanagement im Sport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitätsmanagement im Sport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportvermarktung: Sportmarketing, Sponsoring, Eventmarketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportsoziologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportökonomie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interkulturelles Sportmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trends im Sport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechtsfragen im Sport: Sportrecht, Steuerrecht, Vermarktung und Recht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sport und Medien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportartikelindustrie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sporttourismus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportstättenvermarktung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trainings- und Bewegungswissenschaften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportpädagogik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportpsychologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportmedizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qualifizierungen im Bereich Methoden- und Sozialkompetenz

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Methoden wissenschaftlichen Arbeitens: Informationsverarbeitung, Statistik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rhetorik und Präsentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikations- und Interaktionstechniken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gender, Diversity und Persönlichkeitsentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interkulturelle Kompetenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaftsenglisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continue

Frage 11

Wie bewerten Sie folgende **Erfahrungen** für die Arbeit im unternehmerischen Bereich eines Profi-Sportvereins?

Betriebswirtschaftliche Erfahrungen

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Volkswirtschaftslehre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allgemeine BWL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dienstleistungs-BWL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmensführung: Ethik und Managementlehre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzmanagement: Internes und externes Rechnungswesen, Steuerlehre, Controlling, Finanzierung und Investition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing: Marktforschung und Kommunikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Wirtschafts-)Informatik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalwirtschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recht: BGB und HGB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sportspezifische Erfahrungen

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Finanzmanagement im Sport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeitermanagement im Sport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitätsmanagement im Sport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportvermarktung: Sportmarketing, Sponsoring, Eventmarketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportsoziologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportökonomie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interkulturelles Sportmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trends im Sport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rechtsfragen im Sport: Sportrecht, Steuerrecht, Vermarktung und Recht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sport und Medien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportartikelindustrie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sporttourismus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportstättenvermarktung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trainings- und Bewegungswissenschaften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportpädagogik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportpsychologie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportmedizin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Erfahrungen im Bereich Methoden- und Sozialkompetenz

	sehr unwichtig						sehr wichtig
Methoden wissenschaftlichen Arbeitens: Informationsverarbeitung, Statistik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rhetorik und Präsentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikations- und Interaktionstechniken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gender, Diversity und Persönlichkeitsentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interkulturelle Kompetenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wirtschaftsenglisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continue

Frage 12

Ostfalia
Hochschule für angewandte
Wissenschaften



87%

Wie ist Ihr Geschlecht?

- männlich
- weiblich

Continue

Frage 13

Ostfalia
Hochschule für angewandte
Wissenschaften



93%

Wie ist Ihr Alter?

- < 20 Jahre
- 21-30 Jahre
- 31-40 Jahre
- 41-50 Jahre
- 51-60 Jahre
- > 60 Jahre

Continue

Ende

Ostfalia
Hochschule für angewandte
Wissenschaften



100%

Vielen Dank für Ihre Zeit!

Anlage 3: Übersicht Abbrüche (nach Frage)

SEITE:	ABBRÜCHE
Anfang	27 (15.98%)
Derzeitiger Arbeitsgeber	9 (5.33%)
Sportart	3 (1.78%)
Liga	2 (1.18%)
Teamgrösse	20 (11.83%)
Wichtigkeit der 6 Untersuchungsbereiche	11 (6.51%)
Persönlichkeit eines Individuums	27 (15.98%)
Fähigkeiten eines Individuums	5 (2.96%)
Werte eines Individuums	1 (0.59%)
Bedürfnisse eines Individuums	1 (0.59%)
Qualifizierungen eines Individuums	3 (1.78%)
Erfahrungen eines Individuums	6 (3.55%)
Geschlecht	0 (0.00%)
Alter	0 (0.00%)
Endseite	0 (0.00%)

Anlage 4: Ergebnis Prädiktor - Kriterium

Prädiktor	Kriterium	arithmetisches Mittel	n
Belastbarkeit	Fähigkeit	6,52	58
Teamfähigkeit	Fähigkeit	6,50	58
Stressresistenz	Fähigkeit	6,40	58
Kollegialität	Fähigkeit	6,33	58
Verantwortungsbewusstsein	Fähigkeit	6,31	58
Kooperationsfähigkeit	Fähigkeit	6,28	58
Pflichtbewusstsein	Persönlichkeitseigenschaft	6,19	62
verbale Fähigkeiten	Fähigkeit	6,17	58
Respekt	Wert	6,11	57
Verantwortung	Wert	6,07	57
Aktivität	Persönlichkeitseigenschaft	6,05	61
Offenheit für Ideen	Persönlichkeitseigenschaft	6,02	61
Selbstdisziplin	Persönlichkeitseigenschaft	5,98	62
Hilfsbereitschaft	Fähigkeit	5,98	58
Durchsetzungsfähigkeit	Persönlichkeitseigenschaft	5,97	62
Loyalität	Wert	5,96	57
Sportvermarktung	Qualifizierung	5,91	53
Sport und Medien	Qualifizierung	5,91	53
Vertrauen	Persönlichkeitseigenschaft	5,90	62
Wahrnehmung	Fähigkeit	5,86	58
innere Ausgeglichenheit	Fähigkeit	5,86	58
analytische Fähigkeiten	Fähigkeit	5,83	58
Leistungsstreben	Persönlichkeitseigenschaft	5,81	62
Rhetorik und Präsentation	Qualifizierung	5,81	53
Kompetenz(-streben)	Persönlichkeitseigenschaft	5,77	62
Führungsfähigkeit	Fähigkeit	5,76	58
Leistung	Bedürfnis	5,75	55
Anpassungsfähigkeit	Fähigkeit	5,74	58
Marketing	Qualifizierung	5,74	53
Kommunikations- und Interaktionstechniken	Qualifizierung	5,73	52
Disziplin	Wert	5,72	57
Sportvermarktung	Erfahrung	5,69	48
Rhetorik und Präsentation	Erfahrung	5,69	48
Projektmanagement	Qualifizierung	5,60	53
Kommunikations- und Interaktionstechniken	Erfahrung	5,58	48
Sport und Medien	Erfahrung	5,53	47
Finanzmanagement	Qualifizierung	5,49	53
Marketing	Erfahrung	5,45	47
Offenheit des Werte- und Normensystems	Persönlichkeitseigenschaft	5,42	62
Finanzmanagement im Sport	Qualifizierung	5,42	53
Standfestigkeit	Wert	5,40	57
Erinnerungsvermögen	Fähigkeit	5,38	58
Besonnenheit	Persönlichkeitseigenschaft	5,37	62

Zugehörigkeit	Bedürfnis	5,36	56
Finanzmanagement im Sport	Erfahrung	5,35	48
Projektmanagement	Erfahrung	5,33	48
Dienstleistungs-BWL	Qualifizierung	5,31	52
Selbstverwirklichung	Bedürfnis	5,30	56
Allgemeine BWL	Qualifizierung	5,30	53
Offenheit für Handlungen	Persönlichkeitseigenschaft	5,29	62
Abstraktionsvermögen	Fähigkeit	5,29	58
Erlebnishunger	Persönlichkeitseigenschaft	5,24	62
Geselligkeit	Persönlichkeitseigenschaft	5,21	62
Sinnhaftigkeit	Wert	5,18	57
Rechtsfragen im Sport	Qualifizierung	5,17	53
Qualitätsmanagement im Sport	Qualifizierung	5,15	52
Mitarbeitermanagement im Sport	Qualifizierung	5,13	53
Sportökonomie	Qualifizierung	5,09	53
Offenheit für Fantasie	Persönlichkeitseigenschaft	5,05	62
Ordnungsliebe	Persönlichkeitseigenschaft	5,03	62
Mitarbeitermanagement im Sport	Erfahrung	5,00	48
Entgegenkommen	Persönlichkeitseigenschaft	4,98	61
Unternehmensführung	Qualifizierung	4,98	53
Allgemeine BWL	Erfahrung	4,98	48
Finanzmanagement	Erfahrung	4,96	48
Frohsinn	Persönlichkeitseigenschaft	4,94	62
Sportstättenvermarktung	Qualifizierung	4,92	53
Dienstleistungs-BWL	Erfahrung	4,89	47
Herzlichkeit	Persönlichkeitseigenschaft	4,84	62
Personalwirtschaft	Qualifizierung	4,81	53
Qualitätsmanagement im Sport	Erfahrung	4,77	47
Interkulturelle Kompetenzen	Qualifizierung	4,75	53
Sportökonomie	Erfahrung	4,73	48
Rechtsfragen im Sport	Erfahrung	4,71	48
Trends im Sport	Qualifizierung	4,70	53
Sportstättenvermarktung	Erfahrung	4,70	47
Gender, Diversity und Persönlichkeitsentwicklung	Qualifizierung	4,62	53
Demut	Wert	4,61	57
Freimütigkeit	Persönlichkeitseigenschaft	4,57	60
Sicherheit	Bedürfnis	4,57	56
Status	Bedürfnis	4,57	56
Sportartikelindustrie	Qualifizierung	4,55	53
Recht: BGB und HGB	Qualifizierung	4,53	51
Unternehmensführung	Erfahrung	4,50	48
Sportsoziologie	Qualifizierung	4,47	53
Geld	Bedürfnis	4,46	56
Wirtschaftsenglisch	Qualifizierung	4,43	53
Offenheit für Gefühle	Persönlichkeitseigenschaft	4,42	62
Methoden wissenschaftlichen Arbeitens	Qualifizierung	4,42	53
Methoden wissenschaftlichen Arbeitens	Erfahrung	4,42	48

Interkulturelles Sportmanagement	Qualifizierung	4,38	52
Personalwirtschaft	Erfahrung	4,38	48
Altruismus	Persönlichkeitseigenschaft	4,36	59
Bescheidenheit	Persönlichkeitseigenschaft	4,32	62
Recht: BGB und HGB	Erfahrung	4,31	48
Gutherzigkeit	Persönlichkeitseigenschaft	4,27	62
Wirtschaftsenglisch	Erfahrung	4,23	48
Offenheit für Ästhetik	Persönlichkeitseigenschaft	4,21	62
Sportartikelindustrie	Erfahrung	4,21	47
Trends im Sport	Erfahrung	4,19	47
Gender, Diversity und Persönlichkeitsentwicklung	Erfahrung	4,15	48
Interkulturelle Kompetenzen	Erfahrung	4,15	48
Sportpsychologie	Qualifizierung	4,11	53
Reaktionszeit	Fähigkeit	4,09	58
Volkswirtschaftslehre	Qualifizierung	4,09	53
Macht	Bedürfnis	3,98	56
Sportsoziologie	Erfahrung	3,98	48
Ausdauer	Fähigkeit	3,91	58
Interkulturelles Sportmanagement	Erfahrung	3,88	48
Trainings- und Bewegungswissenschaften	Qualifizierung	3,85	53
Sportmedizin	Qualifizierung	3,83	52
Sportpädagogik	Qualifizierung	3,81	52
Impulsivität	Persönlichkeitseigenschaft	3,77	62
Volkswirtschaftslehre	Erfahrung	3,77	48
Trainings- und Bewegungswissenschaften	Erfahrung	3,75	48
Sportpsychologie	Erfahrung	3,74	47
manuelle Fertigkeit	Fähigkeit	3,69	58
Fingerfertigkeit	Fähigkeit	3,67	58
Sportmedizin	Erfahrung	3,67	48
(Wirtschafts-)Informatik	Qualifizierung	3,66	53
Sporttourismus	Qualifizierung	3,60	53
Sportpädagogik	Erfahrung	3,58	48
Koordination mehrerer Gliedmaßen	Fähigkeit	3,47	57
spontane Mobilisierung von Körperenergie	Fähigkeit	3,28	57
Reizbarkeit	Persönlichkeitseigenschaft	3,25	63
Sporttourismus	Erfahrung	3,23	48
soziale Befangenheit	Persönlichkeitseigenschaft	3,22	60
(Wirtschafts-)Informatik	Erfahrung	3,21	48
Verletzlichkeit	Persönlichkeitseigenschaft	3,05	62
Depression	Persönlichkeitseigenschaft	3,02	62
Muskelkraft	Fähigkeit	2,62	58
Ängstlichkeit	Persönlichkeitseigenschaft	2,54	63
Muskeldehnung	Fähigkeit	2,51	57