Marcus Grosche

Personalauswahl im unternehmerischen Bereich deutscher Profi-Sportvereine

disserta Verlag

Grosche, Marcus: Personalauswahl im unternehmerischen Bereich deutscher Profi-Sportvereine.Hamburg, disserta Verlag, 2015

Buch-ISBN: 978-3-95935-200-0
PDF-eBook-ISBN: 978-3-95935-201-7
Druck/Herstellung: disserta Verlag, Hamburg, 2015
Covermotiv: © carlosgardel – Fotolia.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
http://www.disserta-verlag.de, Hamburg 2015
Printed in Germany

Hinweise zur Studie

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

*Aus Gründen der Vereinfachung wird in dieser Studie 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

Hinweise zur Studie ... **7**

Abbildungsverzeichnis ... **11**

Tabellenverzeichnis ... **12**

Abkürzungsverzeichnis ... **13**

Abstract ... **17**

1 Einleitung ... **20**

1.1 Thematische Herleitung ... **20**

1.2 Einordnung des Themas in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre und der Sportökonomie ... **22**

1.3 Ziel der Studie ... **24**

1.4 Aufbau der Studie ... **25**

2 Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game ... **28**

2.1 Nach einer wahren Begebenheit: Die Moneyball-Jahre ... **28**

2.2 Bill James und sabermetrics ... **30**

2.3 Der Moneyball-Ansatz abseits des Baseballs und des Sports ... **32**

2.4 Zusammenfassung ... **34**

3 Die Ökonomie deutscher Profi-Sportvereine ... **36**

3.1 Fortschreitende Professionalisierung ... **36**

3.2 Fortschreitende Kommerzialisierung ... **37**

3.3 Unternehmerisches Handeln ... **38**

3.4 Zusammenfassung ... **40**

4 Das Individuum ... **42**

4.1 Diversity und Diversity-Dimensionen ... **43**

4.2 Personalauswahl im beruflichen Kontext ... **49**

4.2.1 Ansätze der Eignungsdiagnostik ... 52

4.2.2 Multiple Verfahren der Eignungsdiagnostik ... 54

4.2.3 Validität eignungsdiagnostischer Verfahren ... 57

4.3 Zusammenfassung ... **59**

4.4 Eignungskriterien und -merkmale im Kontext der Thematik der Studie ... **61**

4.4.1 Persönlichkeitseigenschaften ... 63

4.4.2 Fähigkeiten ... 68

4.4.3 Werte ... 70
4.4.4 Bedürfnisse ... 72
4.4.5 Qualifizierungen ... 74
4.4.6 Erfahrungen ... 78
5 Das Individum im Team ... 81
5.1 Diversity Management ... **82**
5.2 Der Begriff Team im beruflichen Kontext ... **85**
5.2.1 Abgrenzung der Gruppe vom Team ... 85
5.2.2 Teamarbeit und Teamlernen ... 87
5.3 Zusammenfassung ... **89**
5.4 Teamkriterien und -merkmale im Kontext der Studie ... **90**
5.4.1 Teamgröße ... 91
5.4.2 Teamzusammensetzung ... 93
6 Methodischer Ansatz und Ergebnisse ... 98
6.1 Methodisches Vorgehen ... **98**
6.2 Güte des methodischen Vorgehens ... **100**
6.3 Aufbau des Fragebogens ... **102**
6.4 Datenauswertung ... **103**
6.5 Ergebnisse der empirischen Erhebung ... **104**
7 Personalauswahl im unternehmerischen Bereich deutscher Profi-Sportvereine ... **115**
7.1 Das Bewertungstool ... **115**
7.1.1 Die Nutzwertanalyse ... 116
7.1.2 Aufbau der doPa-Matrix ... 117
7.1.3 Funktionen der doPa-Matrix ... 118
7.2 Das Auswahlverfahren ... **126**
7.2.1 Gängige Beurteilungsfehler ... 127
7.2.2 Das doPa-Verfahren ... 128
7.2.3 Kritische Auseinandersetzung mit dem beschriebenen Verfahren ... 133
8 Fazit und Zukunftsprognose ... 135
9 Kritische Auseinandersetzung und Empfehlungen ... 137
Literaturverzeichnis ... 140
Anlagenverzeichnis ... 154

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufwandsverteilung der Profi-Sportligen in der Saison 2010/11 22
Abb. 2: Zentrale Aufgabenbereiche der Personalwirtschaft 23
Abb. 3: Aufbau der Studie 25
Abb. 4: Die vier Diversity-Dimensionen 47
Abb. 5: Die drei Ansätze der Eignungsdiagnostik 53
Abb. 6: Die multiplen Verfahren der Eignungsdiagnostik 54
Abb. 7: Die Multiperspektivität in der Eignungsdiagnostik 56
Abb. 8: Durchschnittliche Validität eignungsdiagnostischer Verfahren 58
Abb. 9: Das Individuum 63
Abb. 10: Das Individuum im Team 90
Abb. 11: Gefahr von Denk- und Vorgehensfehlern in Abhängigkeit von der Anzahl der Teammitglieder 92
Abb. 12: Optimalwerte Ausprägung 119
Abb. 13: Optimalwerte Abweichung 119
Abb. 14: Individuenbewertung: Ausprägung und Abweichung (Auszug) 120
Abb. 15: Die doPa-Matrix 121
Abb. 16: Die doPa-Matrix (Teamzusammensetzung) 122
Abb. 17: Die doPa-Matrix (Individuenpool) 123
Abb. 18: Die doPa-Matrix (Ratingzahlen) 124
Abb. 19: Multimethodalität des Auswahlverfahrens 129
Abb. 20: Multiperspektivität des Auswahlverfahrens 130
Abb. 21: Die Recuiting-Pipeline des doPa-Verfahrens 130
Abb. 22: Berechnung Ausprägung und Abweichung des Individuums 132

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Umsätze der deutschen Profi-Sportligen 2009/10-2012/13 38

Tab. 2: Korrelationszusammenhänge aus unterschiedlichen Lebensbereichen (Auswahl) 58

Tab. 3: Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit – Die Kurzform 67

Tab. 4: Die Fähigkeiten eines Individuums 70

Tab. 5: Die sieben Werte moderner Führung 71

Tab. 6: Die sieben Bedürfnisse eines Individuums für den Beruf 74

Tab. 7: Qualifikationsfaktoren bezahlter Sportmanager 75

Tab. 8: Qualifizierungsbereiche im Sportmanagement deutscher Hochschulen 77

Tab. 9: Erfahrungsbereiche im Sportmanagement 80

Tab. 10: Direktmailing Verteilung 100

Tab. 11: Aufbau Online-Fragebogen 102

Tab. 12: Ergebnis Persönlichkeitseigenschaften 105

Tab. 13: Ergebnis Fähigkeiten 106

Tab. 14: Ergebnis Werte 107

Tab. 15: Ergebnis Bedürfnisse 107

Tab. 16: Ergebnis Qualifizierungen 108

Tab. 17: Ergebnis Erfahrungen 110

Tab. 18: Ergebnis Bedarf hauptamtlicher Mitarbeiter pro Sportart und -liga 111

Tab. 19: Die Top-12- und Bottom-3-Prädiktoren 112

Tab. 20: Ergebnis Kriterien/Vielfalts-Dimensionen (Fragen 6-11) 113

Tab. 21: Ergebnis Kriterien/Vielfalts-Dimensionen (Frage 5) 113

Tab. 22: Ermittlung Selbst- und Fremdeinschätzungswerte des Individuums 131

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	*keine Bedeutung*; öffentlich kostenfrei zugängliches Statistikauswertungs-programm, 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 Studie *(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 Studie 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 Eignungs-diagnostik 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 Mit-arbeitern 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 psycholgische 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 *Kooperations-fähigkeit* (6,28) auf einer Skala mit einem Maximalwert von 7 hinsichtlich der benötigten Ausprägungsstärke von entscheidener 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 weitest-gehend 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 erreichen[2]. 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 Athletics[3]. 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

[1] SABR 2014B, Zugriff vom: 28.12.2014.
[2] Vgl. DIETL/FRANCK 2008, S. 80.
[3] Vgl. LEWIS 2004, S. XI f.

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.

Die Devise ist dabei oftmals: maximaler Erfolg bei Vermeidung der Insolvenz; dieses Prinzip kann national wie international bei einer Vielzahl von Sportvereinen beobachtet werden[5].

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 Mitarbeiter[6]. 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* zugerechnet werden, jedoch durchgängig nahezu oder mehr als 40

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