

Inken Behrens / Arne Göring
Abschied von Humboldt?

Reformprozesse an deutschen Hochschulen

Hochschul**sport**: Bildung und Wissenschaft
Band 1

2007



allgemeiner deutscher
hochschulsportverband



Universitätsdrucke Göttingen

Inken Behrens und Arne Göring (Hg.)

Abschied von Humboldt?

This work is licensed under the [Creative Commons](#) License 2.0 “by-nd”, allowing you to download, distribute and print the document in a few copies for private or educational use, given that the document stays unchanged and the creator is mentioned. You are not allowed to sell copies of the free version.



erschieden in der Reihe „Hochschulport: Bildung und Wissenschaft“ in den
Universitätsdrucken des Universitätsverlags Göttingen 2007

Inken Behrens und Arne Göring (Hg.)
Abschied von Humboldt?

Inken Behrens, Arne Göring (Hg.)

Abschied von Humboldt?

Reformprozesse an deutschen
Hochschulen



Universitätsverlag Göttingen
2007

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Diese Publikation wird gefördert durch die Deutsche Sportjugend und das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



Kontakt

Dr. Arne Göring

E-Mail: agoering@sport.uni-goettingen.de

Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung und zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Publikation die männliche Form verwendet. Frauen werden gleichermaßen einbezogen und angesprochen.

Dieses Buch ist auch als freie Onlineversion über die Homepage des Verlags sowie über den OPAC der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek (<http://www.sub.uni-goettingen.de>) erreichbar und darf gelesen, heruntergeladen sowie als Privatkopie ausgedruckt werden [Es gelten die Lizenzbestimmungen der Onlineversion]. Es ist nicht gestattet, Kopien oder gedruckte Fassungen der freien Onlineversion zu veräußern.

Satz und Layout: Arne Göring

Umschlaggestaltung: Kilian Klapp nach einer Idee von Dirk Beckmann

Titelabbildung: Portrait Alexander von Humboldt, Stahlstich nach dem Gemälde von Julius Schrader, Metropolitan Museum of Art, New York. Mit freundlicher Genehmigung der Humboldt Universität zu Berlin.

© 2007 Universitätsverlag Göttingen

<http://univerlag.uni-goettingen.de>

ISBN: 978-3-938616-62-8

ISSN: 1864-189X

Vorwort der Herausgeber

Mit der Hochschulport-Periodika „Abschied von Humboldt – Reformprozesse an den deutschen Hochschulen und ihre Bedeutung für den Hochschulport“ wird die ehemalige adh-Schriftenreihe nach einer längeren Pause wieder belebt.

Die deutsche Hochschullandschaft befindet sich in einem weit reichenden Reformprozess, der auf allen Ebenen der bundesdeutschen Hochschulpolitik zu folgenreichen Veränderungen führen wird. Neben der Internationalisierung der Studienstrukturen durch den seit 1999 konsequent verfolgten Bologna-Prozesses sind diesbezüglich vor allem die grundlegenden Veränderungen des Hochschulrahmengesetzes (HRG) seit 1998 anzuführen, die sowohl auf Bundes- als auch auf Länderebene zu einem allgemeinen Deregulierungsprozess in der Hochschullandschaft geführt haben. Verstärkte Autonomiebestrebungen, die Einführung von allgemeinen Studiengebühren, ein auf den vergleichenden Wettbewerb ausgerichtetes Hochschulsystem und allgemeine bildungspolitische Grundsätze wie die Effizienzsteigerung universitärer Ausbildung führen auf allen Ebenen der bundesdeutschen Hochschulpolitik zu folgenreichen Veränderungen der zukünftigen Studienbedingungen.

Während sich die Hochschulforschung derzeit intensiv mit den rechtlichen aber auch strukturellen Auswirkungen dieser Reformprozesse auseinandersetzt, fehlt bisweilen ein wissenschaftlicher Diskurs über die Folgen dieses Prozesses für Studierende im Sinne veränderter psychischer Belastungen, erhöhter Effizienzerwartungen etc. Des Weiteren werden auch systemimmanente Fragestellungen z. B. nach der Entwicklungsperspektive hochschulinterner Serviceleistungen, wie beispielsweise Hochschulporteinrichtungen, nur wenig diskutiert. Dabei sind die Fragen nach den zukünftigen Aufgaben und Zielen aber auch nach den prospektiven Bildungs- und Dienstleistungsansprüchen von Hoch-

schulsporteinrichtungen längst überfällig, um den veränderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Aus Sicht des adh ist es diesbezüglich notwendig die relevanten Reformprozesse in ihrem Bedeutungsgehalt für den Hochschulsport zu identifizieren und als Herausforderungen für die zukünftige Ausrichtung des Hochschulsports zu formulieren.

Der Allgemeine Deutsche Hochschulsportverband (adh) vertritt als Dachverband der Hochschulsporteinrichtungen in Deutschland die Interessen des Hochschulsports, betreut den studentischen Wettkampfbetrieb auf nationaler und internationaler Ebene und bietet Bildungs- und Wissenschaftsveranstaltungen zu ausgewählten Themen an. Der Hochschulsport mit seiner Vielfalt, seiner Sensibilität für neue Sportentwicklungen und als Praxisfeld mit seiner Nähe zu Wissenschaft und Forschung ist ein Bereich mit großer Ausstrahlungskraft für die sich entwickelnden Startprofile der Hochschulen.

Die Auseinandersetzung mit der o.g. Thematik in der adh-Schriftenreihe „Bildung und Wissenschaft“ soll nachhaltige Einblicke in Hintergründe und Kontexte der gegenwärtigen Entwicklungen geben und damit zu einer vertiefenden Diskussion anregen. Es soll damit auch ein Beitrag zur Sportentwicklung in Hochschulen und Vereinen geleistet werden.

Wir möchten uns ganz herzlich bei den Autoren für ihre Mitarbeit bedanken und wünschen allen Lesern und Leserinnen eine anregende Lektüre!

Dieburg, im Januar 2007

Inken Behrens & Arne Göring

Inhalt

Der Hochschulsport und die Reformen der Hochschulen (Berthold/Leichsenring)	5
Soft-Skills und (Hochschul-)Sport: Wissenschaftliche Perspektiven, Handlungsansätze und Anwendungsbezüge im Rahmen des Bologna-Prozesses (Göring/Frieling)	21
Hochschulreformen und ihre Auswirkungen auf das studentische Ehrenamt im Sportsystem Deutschlands (Krampe)	47
Trend zum Event? Chancen und Risiken von Eventisierungstendenzen im universitären Wettkampfsport (Pfaff)	57
Hochschulsport und Hochschulmarketing – Status Quo und Perspektiven. Oder: Welche Bedeutung spielt der Hochschulsport als Serviceleistung aus Sicht der Studierenden? (Göring/Sievert)	67
Neue Finanzierungsformen im Hochschulsport: Sponsoring – Fundraising – Public Private Partnership (Förster)	81
Autoren	112

Der Hochschulsport und die Reformen der Hochschulen

Christian Berthold, Hannah Leichsenring

Fragt man sich nach der Rolle des Hochschulsports an den deutschen Hochschulen, so wird man wohl eher den Eindruck gewinnen, dass es sich hier um ein schmückendes Beiwerk als um einen zentralen Bestandteil der Hochschulaktivitäten handelt. Anders als beispielsweise amerikanische Universitäten, für die ein Hochschulsportprogramm auf hohem Niveau ein wichtiges Qualitätsmerkmal ist und die, um dieses Niveau zu erreichen, viele Mittel einsetzen und auch Stipendien an besonders talentierte Sportler vergeben, ist sportliche Betätigung an deutschen Hochschulen eher Privatsache. Das zeigt auch die strukturelle Verankerung des Hochschulsports und die Größenordnung der dafür eingesetzten Ressourcen¹. Auch der alltägliche Eindruck an den Hochschulen verdeutlicht: Außer für die Studierenden, die in sportwissenschaftlichen Studiengängen eingeschrieben sind, ist der Hochschulsport für das Gros nur ein mögliches, günstiges Angebot, das mit Sportvereinen und mit Freibädern oder kommerziellen Angeboten wie Fitnessstudios konkurriert.² Die Fluktuation in den Kursen an den Hochschulen ist nicht selten hoch.³ Der Hochschulsport wird meistens nicht als

¹ Die deutschen Universitäten geben für den Hochschulsport im Schnitt etwa 300.000 € an Personal- und Sachmitteln aus, die Fachhochschulen etwa 30.000 € pro Jahr. Siehe HACHMEISTER/TABOR/BÜRGEL (2004), 9.

² Natürlich gibt es eine Fülle rühmlicher Ausnahmen, aber die bestätigen wohl eher die Regel.

³ HACHMEISTER/TABOR/BÜRGEL (2004), 25

ein strategisch bedeutendes Marketing-Instrument⁴ oder als ein jenseits aller disziplinären Inhalte edukativ relevantes Element angesehen, sondern eher als ein „*nice to have*“.

In gewisser Hinsicht ist die Lage des Hochschulsports stabil: Die grundsätzliche Befürwortung eines Hochschul-Sportangebots wird nicht in Zweifel gezogen und zurzeit auch nicht diskutiert. Gerade in Zeiten von Fußball-Weltmeisterschaft und anderen sportlichen Highlights wird, im Gegenteil, von allen Seiten die ausgleichende Wirkung, die bedeutenden Soft Skills, die nicht zuletzt durch Mannschaftssportarten vermittelt werden, gelobt – niemand will den Hochschulsport abschaffen. Das mag beruhigen auch wenn an 40 % der Hochschulen der Sport von Mittelkürzungen betroffen ist.

Die Gefahr droht nicht so sehr von kürzungswilligen Hochschulleitungen oder Ministerien, sondern eher daher, dass zurzeit das Hochschulsystem grundlegenden Reformen und Veränderungen unterliegt. Statt bedarfsorientierter Budgetierung werden leistungsbezogene Globalbudgets eingeführt, gestufte Studiengänge sollen das Studium verkürzen, ein externes Qualitätssicherungssystem, die Akkreditierung, wird obligatorischer Bestandteil bei der Einrichtung neuer Studiengänge. Aus diesen und vielen anderen Entwicklungen resultieren Bedrohungen, die der Hochschulsport aktiv aufgreifen muss.

Im Folgenden wird skizziert, welche übergreifenden Trends das Hochschulwesen derzeit bestimmen und welche es vermutlich zukünftig bestimmen werden. Es werden Ansätze genannt, wie der Hochschulsport diese Rahmenbedingungen nutzen kann, um seine Bedeutung für die Profilbildung einer Hochschule zu steigern, um damit auch unter den neuen Bedingungen als wichtiges Element der deutschen Hochschulen angesehen zu werden.

Wissenschaft im Wandel

Die akademische Welt unterliegt bereits seit Jahren fundamentalen Veränderungen, die durch Prozesse innerhalb der Wissenschaften hervorgerufen wurden. Dazu gehört zunächst die Verschiebung bei den Leitwissenschaften. Während bisher Geistes- und Sozialwissenschaften prägend waren, sind es zunehmend die Ingenieurs- und Lebenswissenschaften, aber auch der immer wichtiger werdende ökonomische Diskurs, der das öffentliche Denken prägt. Doch lange nicht mehr so eindeutig wie zuvor lässt sich überhaupt eine Leitwissenschaft ausmachen. Zwar mag es begrüßenswert sein, dass damit die gesellschaftliche Aufmerksamkeit nicht mehr so stark wie vorher in eine Richtung gebunden ist. Doch dadurch zersplittert die wissenschaftsinterne wie die öffentliche Aufmerksamkeit. Vor allem aber sind die in den geisteswissenschaftlichen Disziplinen eher angesprochenen Worte weniger prägend geworden. Statt einer umfassenden Bildung wird als Qualifikationsziel heute „*Employability*“ genannt. Auch die Forderungen

⁴ Immerhin nutzt die Fachhochschule Frankfurt am Main (als ein Beispiel) den Hochschulsport in ihrem Marketing und weist darauf hin, dass sie das größte Sportangebot unter allen deutschen Fachhochschulen habe.

nach überfachlichen Curricularanteilen in den Bachelor-Studiengängen werden weniger an Humboldtscher Charakterbildung als an Karrierechancen ausgerichtet.

Innerhalb der Fächer ist eine zunehmende Differenzierung zu beobachten: Zwar sind verschiedene Disziplinen in unterschiedlichem Maße davon betroffen, doch gilt für den gesamten akademischen Bereich, dass innerhalb der Fächer Spezialisierungen entstehen. So gibt es mittlerweile allein mehrere Dutzend Ingenieursabschlüsse, die sich zum Teil inhaltlich oft kaum überschneiden. Zusammen mit Innovationen an den Fachgrenzen entsteht so ein äußerst differenzierter Wissenschaftssektor, der seine jeweils speziellen Abschlüsse in der Gesellschaft und in der Wirtschaft sucht.

Diese Ausdifferenzierung gerät jedoch leicht in Konflikte mit der Binnengliederung der Hochschulen in Fachbereiche oder Fakultäten. Obwohl Interdisziplinarität heute ein gewünschtes und gefördertes Merkmal von Forschung und Lehre ist, sind die Binnenstrukturen der Hochschule selten in der Lage, angemessene Unterstützung zu leisten: Zumeist bleibt dem individuellen Engagement der beteiligten Wissenschaftler oder Studierenden die Koordination überlassen. Mit der Einführung von Bachelor-Studiengängen werden die interdisziplinären Überschneidungen und Kooperationen eher weiter zunehmen. Eine der prägendsten Reaktionen auf diese Entwicklungen durch die Hochschulen ist die Bildung großer Einheiten. Man reduziert die Summe der Fachbereichsschnittstellen, indem man die Anzahl der Fachbereiche reduziert und Großbereiche schafft, die dann mit klassischem Zungenschlag oft wieder Fakultäten heißen. Eine andere Reaktion auf dieses Schnittstellenproblem zwischen den Fachbereichen ist die Auflösung dieser Einheiten zu Gunsten von matrixartigen Strukturen.⁵

Die Einführung von Bachelor-Studiengängen, die mit dem Ziel der Integration des europäischen Hochschulraums erfolgt, zieht zudem eine ganze Reihe von neuen Instrumenten nach sich, die zur Koordination des „Bologna-Prozesses“, zur Qualitätsbestimmung und -sicherung eingesetzt werden: Die Akkreditierung von Studiengängen, die eine wettbewerbliche Situation ermöglicht und damit gleichzeitig die Forderung nach Profilierung und Autonomie der Hochschulen unterstützt. Ziel der Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen ist es, kürzere, dafür intensivere Studienzeiten zu erreichen. Das Studium wird weniger als Lebensphase denn als Durchgangsstation betrachtet.

⁵ Immer mehr Hochschulgesetze liefern nun die rechtlichen Voraussetzungen, während bis vor wenigen Jahren noch die Binnengliederung in Fachbereiche in Deutschland gesetzlich vorgeschrieben war. Prominente Beispiele für matrixartige Strukturen im deutschsprachigen Raum sind die Technische Universität Hamburg-Harburg, die Wirtschaftsuniversität Wien und die Pädagogische Hochschule Zürich.

Gesellschaftlicher Wandel

Die Reformen im Hochschulbereich reagieren auf gesellschaftliche Veränderungen, die global, nicht nur in den industrialisierten Ländern zu beobachten sind und als Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft beschrieben werden.⁶

Ein zentraler Aspekt dieses Wandels ist die Entwicklung zur Dienstleistungsökonomie. Während in der Produktion durch Rationalisierung und Automatisierung stetig Arbeitsplätze abgebaut werden, entstehen neue Arbeitsplätze vor allem im Bereich wissensintensiver produktionsbegleitender Dienstleistungen, wie Forschung und Entwicklung, Design, Logistik, Marketing, Beratung usw. Die produzierenden Bereiche werden abhängig von innovativer wissenschaftlicher und technischer Entwicklung und die wissensbezogene Vor- und Nachbereitung beansprucht immer mehr Ressourcen. Wissenschaft und Technik dringen in alle gesellschaftlichen Lebensbereiche und Institutionen vor.

Diese Entwicklung führt zu einer zunehmenden Akademisierung der Arbeitswelt. Die Ansprüche an Berufsanfänger werden höher, sodass mittlerweile für viele Berufe eine Hochschulausbildung Einstiegsvoraussetzung ist, für die vorher eine Ausbildung im Betrieb ausreichte. Diese Orientierung an den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes ist für einige Bereiche eine neue Anforderung. Insbesondere an den Universitäten war das Qualifikationsleitbild bisher hauptsächlich die Befähigung zur Wissenschaft. Dazu kommt nun eine verstärkte Kompetenzorientierung, die die Anforderungen des Arbeitsmarktes außerhalb der Hochschule stärker aufgreifen soll.

Auch die Ansprüche an die erfahrenen Arbeitnehmer wachsen ständig: Sie müssen mit der technischen Entwicklung ihres Bereichs Schritt halten – „lebenslang lernen“ – was das deutsche Hochschulsystem vor erhebliche Herausforderungen stellt, denn Weiterbildung wird bisher überhaupt nicht als ein integraler Bestandteil der akademischen Bildungsangebote betrachtet.⁷ Die Invasión technischer Anwendungen macht auch vor dem Arbeitsbereich Hochschule nicht Halt und der Einsatz von Informationstechnologie ermöglicht eine neue Qualität bei der Zusammenarbeit mit ausländischen Wissenschaftlern und Institutionen. Die Virtualisierung ist daher eine wichtige Triebfeder für die Internationalisierung des gesamten akademischen Bereichs. Durch eine erhöhte Mobilität der Individuen und durch die Entstehung einer wettbewerblichen Situation zwischen akademischen Einrichtungen über Landesgrenzen und Kontinente hinaus haben neben den etablierten Hochschulen auch andere die Chance, ihr Renommee zu steigern und internationale Anerkennung zu gewinnen.

Diese Entwicklung kann für die entwickelten Länder bedrohlich sein: Der teilweise rasante Angleichungsprozess birgt für zuvor marginalisierte Regionen Chancen, für die bisherigen Gewinner allerdings das Risiko, die Vormachtstellung einzubüßen. Ein Beispiel dafür ist der so genannte „*Brain Drain*“: Während bisher vor allem weniger entwickelte Länder darunter litten, dass die best ausge-

⁶ Vgl. für das Folgende UNESCO (2005). Für Grundlagen zur Theorie der Wissensgesellschaft in LANE (1966), STEHR (2001).

⁷ Zum Thema Lebenslanges Lernen vgl. ARTELS et al. (2000).

bildeten Personen das Land verließen, gibt es mittlerweile auch Staaten in Westeuropa, die Maßnahmen gegen eine solche Wanderungsbewegung ergreifen müssen.

Auch in Deutschland fällt die Bestandsaufnahme des Bildungs- und Hochschulbereichs – insbesondere im Vergleich zur zuvor sehr hohen Selbsteinschätzung – ernüchternd aus: Internationale Studien⁸ bescheinigen dem Land eine Bildungsmisere auf vielen Ebenen. Dies hat für einigen Aufruhr gesorgt und einen umfassenden Reformeifer entfesselt. Der Hochschulbereich wurde mit der Einführung von gestuften Studiengängen und ihrer externen Akkreditierung, erweiterter Autonomie der Hochschulen und leistungsbezogener Landesmittelvergabe sowie der Implementierung einer Fülle neuer Managementverfahren wie Zielvereinbarungen, Evaluationen, Qualitätssicherungsanstrengungen, Globalhaushalten, der Einführung von Studierenden-Auswahlverfahren, zuletzt der Einführung von Studiengebühren, von Veränderungsbestrebungen regelrecht überrannt. Ein Grund für die verspätete Reaktion – der Bildungsbereich wurde über Jahrzehnte eher vernachlässigt – mag in der föderalen Struktur Deutschlands liegen, in der die Bildung zum Hoheitsbereich der Länder gehört. Dadurch waren die maßgeblichen Vergleichssysteme vor allem diejenigen der anderen Bundesländer – die Entwicklungen im Ausland wurden lange nicht in angemessenem Ausmaß zur Kenntnis genommen. Die Zuständigkeit der Länder für den gesamten Bildungsbereich wurde im Zuge der Föderalismusreform 2006 allerdings bestätigt und noch weiter verstärkt. Das mag im Sinne eines föderalen Wettbewerbs auf lange Sicht zu einer Verbesserung und jeweiligen Intensivierung der Anstrengungen führen. Einstweilen allerdings verliert das deutsche Hochschulsystem noch seinen früheren Vorsprung.

Und trotz allen Reformeifers gibt es Schwierigkeiten, die kurzfristig kaum zu überwinden sind. Betrachtet man nur den Hochschulbereich, stellt man fest, dass beispielsweise eine geplante größere Autonomie der Hochschulen, die eine schnellere und bessere Anpassung der Studienangebote und Forschungsvorhaben an aktuelle Entwicklungen ermöglichen soll, mit der derzeitigen Überregulierung des Bildungsbereichs kollidiert: Diese hat zu Jahrzehnte überdauernden Festschreibungen, etwa bei der Kapazitätsverordnung, der Lehrverpflichtungsverordnung und den Landeshaushaltsordnungen geführt und ist auf die Schnelle kaum den aktuellen Bedürfnissen anzupassen. Manche Reformanstrengungen werden so konterkariert. Es gibt auch hochschulinterne Gegebenheiten, die Veränderungsprozesse sehr schwerfällig machen: So können die wachsenden Anforderungen durch die zunehmende Hochschulautonomie von den kollegialen Entscheidungsgremien der Hochschulen oft nicht angemessen bewältigt werden. Die in den 1970er Jahren erstrittene Demokratisierung der Hochschulen, die weiterhin als ein hoher Wert angesehen wird, konfliktiert zum Teil mit der Einführung von professionellen Führungs- und Managementstrukturen. Die stärker

⁸ Das sind insbesondere die internationalen Bildungsstudien der OECD PISA, TIMSS und IGLU. Vgl. BAUMERT et al. (2000); PISA-KONSORTIUM DEUTSCHLAND (Hrsg.) (2003); BOS et al. (2003) und (2004); ebenso der aktuelle Bericht der OECD (2006).

wettbewerbliche Situation zwischen den Hochschulen erfordert auch, dass die Hochschulverwaltung Managementfähigkeiten entwickelt, Bereiche wie Marketing und Öffentlichkeitsarbeit erschließt und stärker nach Effizienzkriterien arbeitet. Dafür waren bisher weder die Ausstattung noch die Ausbildung der Verwaltungsmitarbeiter ausgelegt und sie erfordern heute einen regelrechten Paradigmenwechsel im Bereich der Hochschulverwaltung. Für diese umfassenden Prozesse gibt es ein Vorbild in der öffentlichen Verwaltung: Eine ähnliche Veränderung wurde dort unter der Bezeichnung „*Neues Steuerungs-Modell*“⁹ initiiert und bewirkt dort nach wie vor einen immensen Reformdruck.

Wandel in der öffentlichen Verwaltung

Der gesellschaftliche Wandel zur Wissensgesellschaft hat auch in der öffentlichen Verwaltung seinen Widerhall gefunden. Seit ca. 15 Jahren ist das Paradigma der „*Neuen Steuerung*“, das sich an das Vorbild des „*New Public Management*“ der angelsächsischen Länder anlehnt, das prägende Konzept der Reform in Deutschland. Es setzt zunächst in der kommunalen Verwaltung an, hat mittlerweile aber in allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung Einzug gehalten und ist im ganzen Bundesgebiet das wichtigste Verwaltungsparadigma, auch wenn sich die Entwicklung in Geschwindigkeit und in der Akzentsetzung von Bundesland zu Bundesland unterscheidet.

Grundlegende Prinzipien des Modells der Neuen Steuerung sind die Überlegenheit dezentraler gegenüber zentralen Entscheidungen und die Ergebnisorientierung der Verfahren. Daraus folgen entsprechende Veränderungen im Personalwesen und die Integration neuer Strukturen, Verfahren und Funktionen. Ausgangspunkt für die Reform ist das Verhältnis zwischen Bürger und Verwaltungseinheit, das in der konkreten Interaktion einem Kunden-Dienstleister-Verhältnis ähnelt: Staatliche Leistung oder auch das Verhalten der Verwaltungsmitarbeiter werden immer stärker an Erfahrungen gemessen, die die Bürger mit Wirtschaftsunternehmen gemacht haben oder von Unternehmen erwarten. Dabei wird die Rechtssicherheit der Verwaltungsleistung vorausgesetzt und gilt nicht mehr als besonderes Qualitätsmerkmal von bürokratischen Prozessen. Deshalb existiert heute die Wirkungsorientierung als der wesentliche Legitimationsgrund für die öffentliche Verwaltung (vgl. SCHEDLER/PROELLER 2003).

Die Orientierung am Ergebnis verleiht der „*Kundensicht*“ eine größere Bedeutung. Damit wird auch der Ablauf eines Verwaltungsaktes zum Aspekt der Qualitätsbeurteilung. In der „*Alten Steuerung*“ spielten die Antragstellenden eine zentrale Rolle für den Ablauf von Verwaltungsakten: Sie übernahmen die Zusammenstellung der verschiedenen Bestandteile einer behördlichen Entscheidung und so die Koordinierung der unterschiedlichen Zuständigkeiten. Eine interne Koordination der Verwaltung war kaum notwendig. Diesem Verfahren mangelte es offensichtlich an Dienstleistungsqualität und deshalb fand es – nicht

⁹ Der Begriff wurde in Deutschland vor allem über die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) in die Debatte eingeführt. Von dort aus wurden die Kommunen bei ihren Reformbestrebungen mit verschiedenen Informations- und Beratungsleistungen unterstützt (vgl. BANNER 1991).

zuletzt vor dem Hintergrund steigender Sachkomplexität in den Aufgaben – immer weniger Verständnis bei den Abnehmern der Verwaltungsleistungen: „Die Verwaltung soll laufen und nicht die Bürger“¹⁰. Nicht zu vernachlässigen ist auch, dass das alte Verfahren ganzheitliche Problemlösungen erschwert hat und mögliche eigene Zielsetzungen der Verwaltung kaum durchsetzbar waren.

Die Einbeziehung der „Kundensicht“ erfordert einen Paradigmenwechsel von der Input- zur Outputsteuerung: Während bei einer Inputsteuerung die Wirkung des Verwaltungshandelns, die „Qualität des Produkts“, nicht untersucht, sondern vorausgesetzt wird, werden staatliche Aktivitäten nun anhand ihrer Wirkung auf die Gesellschaft bzw. auf die Abnehmer bewertet. So werden subjektive, individuelle Einschätzungen staatlicher Leistungen zu einem Prüfstein für die Legitimation, und neben der Ordnungsmäßigkeit, also der Gesetzes- und Vorschriftenkonformität, wird die Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität einer Leistung zum Kriterium (vgl. SCHEDLER/PROELLER 2003).

Durch die gewachsene Bedeutung der subjektiven Einschätzung der staatlichen Leistungen durch den Bürger justiert sich auch das Verhältnis Individuum/Staat neu. Sie ermöglicht einen direkten Vergleich zwischen den Leistungen zweier Ämter oder den Leistungen zweier Verwaltungen auf der Basis der subjektiven Einschätzung der „Kunden“. Dadurch entsteht eine Quasi-Wettbewerbssituation um die zufriedeneren Kunden. Zwar ist es selten möglich, bei Unzufriedenheit mit einer Leistung einfach ein anderes Amt aufzusuchen, sodass keine wirkliche Wettbewerbssituation zustande kommen kann. Doch die Verwaltungen stehen unter Rechtfertigungsdruck, da ihre Leistungen mit denen anderer Verwaltungen verglichen und auf dieser Grundlage kritisiert werden können.

Ein weiterer Grund für den Wechsel zur Outputsteuerung besteht darin, dass sich durch verschiedene übergeordnete Trends der Regelungsbedarf für das inputorientierte System über die Jahrzehnte in extremer Weise steigerte. Das Umfeld, in dem Verwaltungsleistungen erbracht werden müssen, erlebt eine immense Komplexitätssteigerung. Die Ursachen dafür sind etwa in der zunehmenden Individualisierung, der supranationalen Integration und dem technischen Fortschritt zu suchen: Während Ersteres bewirkt, dass die Zahl der zu lösenden Probleme ansteigt, restringieren Letztere die möglichen Lösungen auf bestimmte, teilweise sehr kleinteilig festgelegte Rahmenbedingungen – insgesamt war die öffentliche Verwaltung in den meisten Bereichen operativ stark übersteuert. Und auch unabhängig davon steigt die Zahl der öffentlichen Aufgaben ständig. Das liegt daran, dass zunächst einmal nahezu jede nachgefragte Leistung prinzipiell zu einer öffentlichen Leistung werden kann. Allerdings ist nicht immer sichergestellt, dass hier auch geeignete Lösungskonzepte vorliegen. Diese Tendenz zur Ausbreitung des Zuständigkeitsbereichs des öffentlichen Sektors bringt eine Reihe volkswirtschaftlich problematischer Entwicklungen mit sich, sie birgt zum Beispiel auch die grundsätzliche Gefahr verstärkter Korruption,

¹⁰ Motto bei der Reform der Stadtverwaltung in Hagen (vgl. KIBLER et al. 1994).

und wird daher nicht allein unter dem Aspekt der Einsparmöglichkeiten betrachtet.

Während die Aufgabenlast der öffentlichen Verwaltung zunimmt, sinken aber die dafür zur Verfügung stehenden Mittel – relativ wie absolut. Die daraus entstehende Aufgaben-Leistungs-Lücke kann als eine der zentralen Ansatzpunkte für die Neue Steuerung betrachtet werden. Die gegenwärtige Situation ist durch den Verlust des „[...] Glaubens an die Allzuständigkeit des Staates, seine Kompetenz für Problemlösungen und nicht zuletzt seine Finanzierbarkeit [...]“ (BUDÄUS 1998, 107f.) gekennzeichnet.

Die Aufgaben-Leistungs-Lücke führt dazu, dass einzelne Verwaltungseinheiten auf einmal strategische Entscheidungen fällen müssen, etwa über die Verteilung der knappen Mittel, obwohl sie vorher nur mit der Ausführung von gesetzlichen Regelungen betraut waren. Dabei offenbaren sich zwei Schwächen der bisherigen Organisation: Erstens ihre strategische Untersteuerung und zweitens eine notorische Problematik bei der Zuschreibung von Verantwortlichkeiten.

Gerade die Hochschulen können als ein gutes Beispiel für diesen Befund herhalten. So ist die Untersteuerung des strategischen Bereichs auch eine Folge der mangelnden Wirksamkeit der staatlichen Strukturen, die in der Gruppenuniversität nicht auf verantwortliche Personen, sondern auf eine Gremienstruktur treffen, die die Zuschreibung von Verantwortung erschwert oder unmöglich macht. Die Übersteuerung des operativen Bereichs der Hochschulen kann als Versuch von Seiten des Staates interpretiert werden, diese Wirksamkeit auf der Grundlage von Verordnungen und Erlassen (also durch eine Detailsteuerung) wieder herzustellen.

Die Einführung von Instrumenten und Verfahren im Sinne der Neuen Steuerung ist eine Reaktion auf eine Vielzahl von Veränderungen in der Gesellschaft. Ein Problem dabei ist, dass die Neuerungen vielfach ohne eine entsprechende Reflektion der theoretischen Hintergründe eingeführt werden. Die output- und prozessorientierte Managementhaltung, die sowohl die Verfahren als auch die Strukturen und das Personal der Verwaltung umfasst, bedeutet – gemessen am alten, inputorientierten Steuerungssystem – einen tiefgreifenden Paradigmenwechsel, den Budäus so fasst: „An die Stelle der klassischen Fiktion eines ex ante definierbaren und als Maxime öffentlichen Handelns akzeptierten Gemeinwohls tritt die Funktionsfähigkeit von Verhandlungsprozessen. Deren Gemeinwohl – wenn man diesen Begriff beibehalten will – liegt „lediglich“ in der Herbeiführung und Akzeptanz eines Kompromisses der beteiligten Akteure und ergibt sich damit quasi erst ex post.“ (BUDÄUS 1998, 100). Gerade in der Phase der Umstellung ist eine Reflektion der theoretischen Hintergründe oft die einzige Möglichkeit, die entstehenden Widersprüche und Ungereimtheiten, die durch die Kollision zweier im Grunde unvereinbarer Systemansprüche entstehen, zu klären. Ohne eine theoriefundierte Begleitung erleben die betroffenen Personen die Umstellung der Verwaltungsstrukturen leicht als willkürliche „*Top-down-Prozesse*“, die undurchdacht und praxisfern hauptsächlich zu überflüssiger Mehrarbeit führen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass eines der Grundprinzipien des Neuen Steuerungs-Modells die Dezentralisierung ist, die mit einer entsprechenden Ver-

lagerung von Entscheidungskompetenzen und zunehmender dezentraler Verantwortung einhergeht, was nicht selten als höhere Belastung erlebt wird.

Dezentralisierung

Ein Grund für die Dezentralisierung von Zuständigkeiten und Verantwortung ist die dadurch erreichbare Nähe zu den Abnehmern von Verwaltungsleistungen. Hier werden die Ausführenden, die durch den direkten „Kundenkontakt“ über die Bedürfnisse und Anforderungen der Bürger am besten Bescheid wissen, als Experten verstanden und erhalten als solche eine umfangreiche Entscheidungskompetenz. Die Übertragung der Entscheidungskompetenz an die dezentralen Experten artet dann nicht in ein unkontrolliertes Laisser-faire aus, wenn anhand der Kundenperspektive das Arbeitsergebnis überprüft werden kann. Zugleich stehen die dezentralen Entscheidungsträger aber vor dem Problem, die Komplexität ihres Umfelds selbst in gewissem Maße reflektieren zu müssen und zur Grundlage ihrer Entscheidungen zu machen. Dafür sind Informationen über das Umfeld und die Auswirkungen der eigenen Arbeit notwendig, die selbst gesammelt, verwaltet und ausgewertet werden müssen.

Welche Leistungen in welchem Umfang erbracht werden, soll trotzdem nicht der einzelne Kunde entscheiden, sondern die politisch legitimierten Entscheidungsträger, die damit eine neue Funktion für die Steuerung der Verwaltung erhalten. Zur operativen Umsetzung bietet sich das „*Management by Objectives (MbO)*“ an, das Steuern anhand von Zielen. In diesem Sinne werden Instrumente wie Zielvereinbarungen und allgemeine Standards eingeführt. Zwar gewährt dieser Ansatz den dezentralen Einheiten größere Entscheidungsbefugnisse, dabei werden diesen Einheiten aber zugleich Ziele vorgegeben, deren Erreichung später gemessen und überprüft wird. Man vertraut darauf, dass die Mitarbeiter der Bauverwaltung selbst am besten wissen, wie sich die Baugenehmigungen beschleunigen lassen. Deshalb gibt man ihnen dieses Ziel vor und misst nach einer bestimmten Zeit, wie sehr dieses erreicht wurde.

Die Dezentralisierung von Zuständigkeiten ist kein Selbstzweck: Dahinter steht die vielfach gewonnene Einsicht, dass „[...] nur effizient und effektiv arbeiten kann, wer für seine eigenen Handlungen verantwortlich ist und die Konsequenzen [...]“ (SCHEDLER/PROELLER 2003, 79) trägt. Der Trend zur Dezentralisierung unterstellt grundsätzlich eine in Kompetenz wurzelnde Überlegenheit von dezentralen gegenüber zentralen Entscheidungen. Dies soll auch zu einer höheren Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter beitragen. Durch die (tendenzielle)

Einheit von Entscheidung und Verantwortung wird Komplexität reduziert, Transparenz erzeugt und die Zurechenbarkeit von Leistungen und Kosten ermöglicht. Der zentrale Macht- und Entscheidungsverlust kann über eine hinreichende Definition der Ziele wie der Produktqualitäten ausgeglichen werden. Allerdings müssen die Ergebnisse der Leistungserbringung stärker als bisher transparent gemacht werden. Daraus resultieren die vielfältigen Ansätze und Methoden zur Evaluierung, aber auch zum Controlling.

Die Neue Steuerung der Hochschulen

Im sich wandelnden Verhältnis zwischen Staat und Hochschule ist deutlich zu sehen, dass die Länder derzeit bemüht sind, Grundideen der Neuen Steuerung auch im Hochschulbereich einzuführen. Die Hochschulgesetze bilden recht deutlich den politischen Willen ab, den Hochschulen größere Autonomie zuzugestehen und sich auf die Zielsteuerung zu konzentrieren. Gleichzeitig ist festzustellen, dass diese Neuerungen offenbar auf beiden Seiten einen erheblichen Anpassungsbedarf erfordern und sowohl die ministerielle als auch die Seite der Hochschulen erst noch lernen muss, mit der neuen Rolle und der damit einhergehenden Verantwortungsverlagerung umzugehen. Nicht zuletzt diese Prozesse haben auch hochschulintern vielfältige Reformen in Gang gesetzt, die ebenfalls Prinzipien wie Dezentralisierung und Outputsteuerung folgen.

Hochschulen sind per se innovative Organisationen. Starre Hierarchien und Zuständigkeiten behindern die Entwicklung neuartiger Lösungen, deshalb zeichnen sich Hochschulen seit alters her durch bestimmte Merkmale aus, die auch für heutige moderne Dienstleistungsunternehmen typisch sind. Die Hochschulstruktur mit ihren starken dezentralen Einheiten entspricht zu Teilen der Organisationsleitlinie des Neuen Steuerungs-Modells, der akademische Bereich der Hochschule ist geprägt durch eine flache Hierarchie, durch selbständige dezentrale und interdisziplinäre Arbeitseinheiten, die sich flexibel an die jeweilige Aufgabe anpassen können, durch eine starke Netzwerkorientierung innerhalb einer Hochschule, aber auch in einer weltweiten Vernetzung der segmentierten „*Scientific Community*“. Darüber hinaus verfügen die Hochschulen über ein jahrhundertaltes Wissensmanagement- und Nachwuchsförderungssystem. Hochschulen weisen also bereits etliche Merkmale auf, die für wichtige Elemente des Neuen Steuerungs-Modells gehalten werden, und die im Sinne dieses Ansatzes weiter entwickelt werden könnten, indem die dezentralen Einheiten gestärkt werden und größeren Entscheidungsspielraum erhalten.

Doch die Struktur der Hochschulen ist durch eine Reihe von Besonderheiten geprägt, die es bei einer Übertragung des Neuen Steuerungs-Modells zu berücksichtigen gilt. Hochschulen repräsentieren stets zwei unterschiedliche Organisationslogiken: Durch die gesamte Einrichtung zieht sich die Verwaltungshierarchie, die eine administrative Zuständigkeit von der Verwaltungsspitze bis zum Hausmeister kaskadiert. Daneben existiert – teilweise in enger Verflechtung mit der Verwaltung – die akademische Struktur, die sich durch flache Hierarchien auszeichnet, über politische Entscheidungsgremien gesteuert wird, und deren Handlungsrationalität mit der die Verwaltung oftmals konfligiert. Ein Selbstverständnis der Hochschulen als „Dienstleistungsunternehmen der Wissenschaft“, wie es der frühere HRK-Präsident Klaus Landfried proklamiert, hat sich noch lange nicht durchgesetzt.

Eine Anwendung des Neuen Steuerungs-Modells auf die Hochschule setzt zunächst einmal bei der Hochschulverwaltung an. Dann werden Produkte definiert, Prozessketten analysiert und verbessert sowie Zuständigkeiten zum Teil verändert. Oftmals erfolgen die entsprechenden Projekte im methodischen An-

satz der Organisationsentwicklung, in die dann inhaltliche Ausrichtungen des Neuen Steuerungs-Modells eingeflochten werden. Naturgemäß stoßen solche Versuche immer dann an ihre Grenzen, wenn die übergreifenden Ziele der Hochschule in den Blick genommen werden sollen, weil spätestens dann die Schnittstellen zum akademischen Bereich überschritten werden müssen. In einem Passamt mag man das „Produkt Pass“ erfolgreich definieren und den Prozess zu seiner Erstellung auf bestimmte Qualitätsmerkmale hin optimieren können. Innerhalb einer Hochschule sind am „Prozess Zeugnis“ natürlich auch die Hochschullehrer beteiligt, die Prüfungen abnehmen und bewerten müssen. Die Wissenschaft folgt aber ihren eigenen Rhythmen, ihre Arbeitsformen geraten leicht in Konflikt mit den kleinschrittigen Prozessanforderungen der Verwaltung.

Der gegenwärtig zu beobachtende Trend zur Bildung größerer Einheiten zu Fakultäten entspricht dem Grundansatz des Neuen Steuerungs-Modells, dezentrale Steuerungskompetenzen zu stärken, wenn damit auch Kompetenzübertragungen auf die Fakultäten einhergehen, indem sie z. B. ein internes Globalbudget erhalten. In einer anderen Hinsicht widerspricht dies jedoch der Outputorientierung: Diese Entwicklung setzt gerade nicht an den „Produkten“, den Studiengängen und Forschungsleistungen, an. Denn Fakultäten repräsentieren in der Humboldtschen Tradition eher einen wissenschaftlichen Zweck – als Strukturform sind sie nicht auf die Qualität des Produktes oder die optimierte Kundenzufriedenheit ausgerichtet. Dem würden eher Matrixmodelle zur internen Strukturierung von Hochschulen entsprechen, die sich aber bisher im deutschsprachigen Raum kaum finden lassen. Eine durchgängige strukturelle Ausrichtung einer Hochschule auf ihre Ziele, quer über die zum Teil verfassungsrechtlich gesicherten Räume der Wissenschaftsfreiheit, über die Schnittstellen zwischen akademischem Betrieb und Verwaltung, ist einstweilen noch wenig erkennbar.

Durch die Verflechtung der Hochschulverwaltung mit dem akademischen Bereich wird im Umfeld der Einführung des Neuen Steuerungs-Modells auch den Wissenschaftlern eine Vielzahl an neuen Aufgaben und Berichtspflichten auferlegt. Doch auch an den akademischen Bereich selbst wird mittlerweile auch die Forderung herangetragen, kundenorientierter zu sein, beispielsweise indem die Studierenden besser darin unterstützt werden, schnell und ergebnisorientiert zu studieren, oder indem sich die Gestaltung der Ausbildungsgänge stärker an den Bedürfnissen der späteren Arbeitgeber orientiert. Die wesentlichen Probleme bei der Übertragung des Neuen Steuerungs-Ansatzes auf die Hochschulen ergeben sich aber aus deren sehr spezifischen Merkmalen. Zum einen sind die besonderen Leistungen von Hochschulen – Innovation in der Forschung und wissenschaftlicher Fortschritt sowie die Initiierung von Bildungsprozessen – nicht leicht in Kennzahlen auszudrücken und zu bewerten. Zum anderen ist die Strategiebildung keine kleine Herausforderung. Eine gemeinsame Ziel- und Entwicklungsperspektive für den Maschinenbau und die Geschichtswissenschaft ist jenseits der Schlagworte von Exzellenz und hochwertiger Lehre nicht leicht

zu finden. Letztlich gibt es eben doch erhebliche Unterschiede zwischen einer Universität und dem Passamt.

Die Neue Steuerung und der Hochschulsport

Die beschriebene Situation ist zunächst einmal bedenklich für zusätzliche Angebote und Einrichtungen wie den Hochschulsport. Solange die Hochschulen immer strikter an ihren Erfolgen in den Kernprodukten gemessen werden, schrumpft der Spielraum für solche Angebote: Die hochschulinternen Budgetierungsentscheidungen orientieren sich an den Kriterien der Landesmittelvergabe, also vor allem an Studierenden- und Absolventenzahlen. Investitionen in andere Bereiche müssen gerechtfertigt werden. Tendenziell benachteiligt deshalb auch die Dezentralisierung zentrale Angebote wie den Hochschulsport, da sie mit den Fachbereichen um Mittel konkurrieren müssen. Für den Hochschulsport zeichnen sich vor diesem Hintergrund Bedrohungen ab:

Einsparungen: Linear an allgemeinen Sparbemühungen beteiligt zu sein, kann den Hochschulsport bei bisher generell eher magerer Ausstattung vollends marginalisieren.

Leistungsorientierung: Je mehr die Hochschulen von den Ländern über eine leistungsorientierte Mittelverteilung finanziert werden, desto eher könnten die Hochschulen einen Anreiz empfinden, sich auf die in Kennzahlen ausgedrückten Kernleistungen zu konzentrieren.

Studienzeitverkürzung: Wenn im Rahmen der Umstellung auf gestufte Studiengänge tatsächlich eine striktere Einhaltung der Regelstudienzeit erreicht werden sollte, dann werden die Studierenden intensiver studieren. Das dürfte dazu führen, dass sie weniger Zeit zur Mitwirkung am Sport zur Verfügung haben und dass sie sich weniger ehrenamtlich in der Betreuung engagieren.

Studiengebühren: Ist bereits das Studium kostenpflichtig, so werden sich die Studierenden eher fragen, ob sie für Sportangebote zusätzlich zahlen wollen. Sollten sie in den Konflikt zwischen intensiverer Belastung durch das Studium und seiner Finanzierung durch Nebentätigkeiten geraten, so dürfte die Betätigung im Sport das sein, was geopfert wird.

Empfehlungen

Gerade in kundenorientierten und auf Wettbewerb eingestellten Hochschulen kann der Hochschulsport eine wichtige *Integrations- und Identifikationsfunktion* für das Campusleben übernehmen. Beispiele aus dem Ausland zeigen, dass dies durchaus auch unter den Bedingungen von dreijährigen, stark regulierten Studiengängen und kostenpflichtigem Studium möglich ist. Darüber hinaus weisen diese Beispiele auf die Bindungswirkung der Hochschulmannschaften auch für die ehemaligen Studierenden hin. Insofern kann der Hochschulsport für eine integrierte Marketing-Strategie der Hochschule, die sich nicht nur an zukünftige Studierende, sondern ebenso an Alumni wendet und Wert darauf legt, als gesell-

schaftliches Element der Stadt oder Region aufzutreten, eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen. Dazu gehören beispielsweise Hochschulmannschaften oder öffentlichkeitswirksame Turniere, aber auch die Einzelförderung besonders Begabter.

Mit der Einführung von Studiengebühren wird zukünftig von Seiten der zahlenden Studierenden sicherlich noch größerer Wert auf ein von der Hochschule bereitgestelltes Umfeld gelegt werden. Im Zuge eines intensiveren Studiums müssen sich die Hochschulen auch stärker um Ausgleichsbeteiligungen für die Studierenden sorgen. Zentral für solche Überlegungen ist es, dass die Hochschule als Ganzes den Hochschulsport als ein Profil bildendes Element wahrnimmt und entsprechend fördert. Dies könnte sich insbesondere für Hochschulen anbieten, deren Umfeld als weniger attraktiv gilt und die deshalb selbst größere Anstrengungen erbringen müssen, um ihren Studierenden Freizeitangebote unterbreiten zu können.

Die Einbindung des Hochschulsports kann auf ganz unterschiedliche Weise geschehen. So könnte es eine Option sein, die Sportangebote in das Bachelor-System zu integrieren: Indem Werte des Sports (Fair-Play, Engagement, Einsatzfreude, Leistungsprinzip) als Teil der Schlüsselqualifikation, die Organisation von Sportveranstaltungen als Leistung im Bereich Projektmanagement oder die Sportbetreuung als Leistung im Bereich Führungserfahrung anerkannt und für das Fachstudium angerechnet werden können. Voraussetzung für eine glaubwürdige Strategie in dieser Richtung ist ein transparentes und hohes Anforderungsprofil und eine breite Einbindung aller Fachbereiche in solche Konzepte.

Der Hochschulsport hat nur dann eine vielversprechende Perspektive, wenn er zum Teil der Hochschulstrategie wird. Dafür muss der Sport in Vorleistung treten und selbst Konzepte und Strategien entwerfen und der Hochschulöffentlichkeit vorstellen. Dazu ist es hilfreich, wenn der Hochschulsport seine institutionelle Vertretung stärkt, um konzeptionelle Entwicklungsarbeit in den Hochschulen unterstützen und diese Konzepte auf der Leitungsebene vertreten zu können. Die Strategien selbst können aber nur hochschulspezifisch sein.

Große Sportereignisse illustrieren täglich, welche Begeisterungsfähigkeit vom Sport ausgeht. Warum sollten die Hochschulen von dieser Freude, dieser Einsatzbereitschaft und dem Identifikationspotenzial, das der Sport anbietet, nicht profitieren können?

Literatur

- Alewell, Karl (1993): *Autonomie mit Augenmaß: Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten*. Göttingen.
- Artelt, Cordula; Baumert, Jürgen; Julius-McElvany, Nele; Peschar, Jules (2003): *Das Leben lernen. Voraussetzungen für lebensbegleitendes Lernen. Ergebnisse von 2000*. Paris: OECD. http://www.mpib-berlin.mpg.de/pisa/LearnersForLife_GER.pdf (Abruf am 21.07.06)
- Banner, Gerhard (1991): *Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen – Die Kommunen brauchen ein neues Steuerungsmodell*. In: *Verwaltungsführung – Personal – Organisation (VOP)* 1/1991, S. 6–11.
- Baumert, Jürgen et al. (2000): *TIMSS/III-Deutschland – Zusammenfassung ausgewählter Ergebnisse der Dritten Internationalen Mathematik- und Naturwissenschaftsstudie zur mathematischen und naturwissenschaftlichen Bildung am Ende der Schullaufbahn*. Berlin: MPI für Bildungsforschung.
- Berg, Elisabeth; Jim Barry; John Chandler (2004): *The New Public Management and Higher Education: A Human Cost?* In: Mike Dent; John Chandler; Jim Barry (eds.) (2004): *Questioning the New Public Management*. Hants; Burlington, USA.
- Bos, Wilfried; Lankes, Eva-Maria; Prenzel, Manfred; Schwippert, Knut; Walther, Gerd; Valtin, Renate (Hrsg.) (2003): *Erste Ergebnisse aus IGLU*. Münster.
- Bos, Wilfried; Lankes, Eva-Maria; Prenzel, Manfred; Schwippert, Knut; Valtin, Renate; Walther, Gerd (Hrsg.) (2004): *IGLU. Einige Länder der Bundesrepublik Deutschland im nationalen und internationalen Vergleich*. Münster.
- Brinckmann, Hans (1998): *Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen*. Berlin.
- Budäus, Dietrich (1994): *Public Management*. Berlin.
- Hachmeister, Cort-Denis; Tabor, Olaf; Bürgel, Eike Doerte (2004): *Hochschulsport 2004*, Gütersloh/Dieburg.
- Hanft, Anke (Hrsg.) (2000): *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*. Neuwied; Kriftel.
- Kißler, Leo; Bogumil, Jörg; Wiechmann, Elke (1994): *Das kleine Rathaus. Kundenorientierung und Produktivitätssteigerung durch den Bürgerladen Hagen*. Baden-Baden.
- Küpper, Hans-Ulrich; Elmar Sinz (1998) (Hrsg.): *Gestaltungskonzepte für Hochschulen: Effizienz, Effektivität, Evolution*. Stuttgart.
- Landfried, Klaus (2002): *Strukturwandel im Hochschulbereich – Neue Organisationsformen an den Hochschulen*. In: *Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Strukturwandel im Hochschulbereich – Neue Organisationsformen an den Hochschulen. Dokumentation zur Jahrestagung des Bad Wiesseer Kreises vom 24.-27. Mai 2001. Beiträge zur Hochschulpolitik 2/2002*. Bonn. S. 11–22.

- Lane, Robert E. (1966): "The Decline of Politics and Ideology in a Knowledgeable Society". *American Sociological Review*, Vol. 31, No. 5, 649-662.
- Müller-Böling, Detlef; Tilman Küchler (1997): Elemente eines neuen Steuerungsmodells im Hochschulbereich. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 49. Jg., Heft 6, S. 653–670.
- Müller-Böling, Detlef; Jutta Fedrowitz (Hrsg.) (1998): *Leistungsstrukturen für autonome Hochschulen: Verantwortung – Rechenschaft – Entscheidungsfähigkeit*. Gütersloh.
- Müller-Böling, Detlef; Lothar Zechlin; Klaus Neuvians; Sigrun Nickel; Ada Pellert (1999): *Die Universität als Organisation: Die Kunst, Experten zu managen*. Wien; Köln; Graz.
- Pellert, Ada (1999): *Die Universität als Organisation*. Wien.
- PISA-Konsortium Deutschland (Hrsg.) (2003): *PISA 2003. Der zweite Vergleich der Länder in Deutschland - Was wissen und können Jugendliche?* Münster.
- Schedler, Kuno; Isabella Proeller (2003): *New Public Management*. (2. Auflage) Bern; Stuttgart; Wien.
- Stehr, Nico (2001): *Moderne Wissensgesellschaften*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B36/2001.
- Teichler, Ulrich (2005): *Hochschulstrukturen im Umbruch. Eine Bilanz der Reformdynamik seit vier Jahrzehnten*. Frankfurt/Main; New York.
- Titscher, Stefan; Georg Winckler; Hubert Biedermann (2000): *Universitäten im Wettbewerb*. Mering.
- UNESCO (2005): *Towards Knowledge Societies – First UNESCO World Report*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843e.pdf> (Abruf am 21.07.06)
- Welte, Heike; Manfred Auer; Claudia Meister-Scheytt (2005): *Das Management von Universitäten*. Mering.
- Weick, Karl (1995): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt/Main.
- Ziegele, Frank (1997): *Hochschule und Finanzautonomie. Grundlagen und Anwendung einer politisch-ökonomischen Theorie der Hochschule*. Frankfurt/Main.
- Ziegele, Frank (2002): *Reformansätze und Perspektiven der Hochschulsteuerung in Deutschland*. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*, München, 3/2002. S. 106-121.

Soft-Skills und (Hochschul-)Sport: Wissenschaftliche Perspektiven, Handlungsansätze und Anwendungsbezüge im Rahmen des Bologna- Prozesses

Arne Göring, Markus Frieling

Einleitung

Die durch den so genannten Bologna-Prozess initiierten Reformen im Rahmen der Internationalisierung der Hochschulausbildung stellen die deutsche Hochschullandschaft vor große Herausforderungen. Neben der Einführung konsekutiver Studiengänge und deren Modularisierung wird in den Deklarationen der am Prozess beteiligten Staaten auch eine vermehrte Nachfrage- und Wirtschaftsorientierung von Studiengängen angestrebt. Der Begriff der „*Employability*“ – zu verstehen als „*Berufsbefähigung*“ wird diesbezüglich zu einem zentralen Schlagwort des Reform-Prozesses. Dieser Begriff erfordert die Orientierung an der „*Core profession*“, d. h. am beruflichen Kernfeld einer Disziplin, zu überwinden und stattdessen die Diversität der wirklich ausgeübten Tätigkeiten von Absolventen aller Studiengänge zumal in lebenslanger Perspektive hinreichend zu beachten. Mit anderen Worten, die Persönlichkeit des Studienabsolventen mit seinen sozialen Kompetenzen und interaktiven Fähigkeiten stärker in den Mittelpunkt zu stellen und damit sein Selbstmanagement zu fördern. Begriffe wie „*Schlüsselquali-*

fikationen“ oder auch „*Soft-Skills*“ haben in diesem Kontext Konjunktur und finden derzeit den Einzug in die Curricula der deutschen Hochschulen.

Die deutsche und internationale Hochschulforschung hat den Bologna-Prozess in seinen Strukturen und Zielen sowie die mit ihm assoziierte Diskussion um Schlüsselqualifikationen und Soft-Skills bereits seit Jahren intensiv begleitet und mit verschiedenen Publikationen auf die Chancen und Risiken der damit verbundenen Reformprozesse aufmerksam gemacht (vgl. u. a. ECKHARDT 2005). Auch der Allgemeine Deutsche Hochschulsportverband (adh) hat sich seit 2004 mit der Thematik unter der Überschrift „*ECTS im Hochschulsport*“ auseinandergesetzt und damit einen prospektiven Handlungsrahmen für den Hochschulsport in Deutschland entworfen. Wenngleich damit notwendige Voraussetzungen für eine intensive Auseinandersetzung mit der Thematik geschaffen wurden, blieben die hierbei diskutierten theoretischen Bezüge und wissenschaftlichen Perspektiven bisweilen unscharf. Ziel dieses Beitrages ist es, einen konkreten wissenschaftlichen Bezugsrahmen für zukünftige Diskussionen im Bereich der Schlüsselqualifikationen zu liefern und damit die inhaltliche Auseinandersetzung weiter voran zu treiben.

Im Rahmen dieses Beitrags wird der Themenbereich der Schlüsselqualifikationen/Soft-Skills zunächst im Hinblick auf seinen ursprünglichen Entstehungsort, der Arbeitswelt und ihren dazugehörigen Anforderungen, aufgegriffen und erläutert. Daraufhin wird die Verbindung zum Fachbereich des Sports gezogen und beleuchtet, inwieweit und inwiefern Soft-Skills hier in sportpädagogischer Literatur und in der konkreten Praxis bedeutsam sind. Abschließend wird der Fokus auf den Hochschulsport als Bildungseinrichtung gerichtet, um aufzuzeigen, welche Qualifizierungschancen der Hochschulsport in Deutschland im Rahmen des Bologna-Prozesses für Studierende in fächerübergreifenden Lernfeldern bieten kann.

„*Employability*“: Neue Anforderungen für die universitäre Ausbildung

Mit dem auf der Konferenz von Bologna 1999 von Vertretern der Bildungsministerien 29 europäischer Länder entwickelten Studienmodell wird bis zum Ende dieses Jahrzehnts eine übergreifende Studienreform in Deutschland eingeführt, die neben den erwähnten modularen Strukturen der einzelnen Studiengänge mehr Variabilität im Studienaufbau und vergrößerte Kombinatorik fordert (vgl. ECKHARDT 2005). Gleichzeitig findet eine Verschiebung von traditionell angebotsorientierten hin zu stärker nachfrageorientierten Studiengangprofilen statt. Dieser erhöhten Variabilität, so ist zu schlussfolgern, entspricht die größer werdende Differenziertheit des Arbeitsmarktes im Hinblick auf die erforderlichen Kompetenzen in einer offenen, nicht nur an beruflich-disziplinären Kernfeldern interessierten Praxis (vgl. SCHAEPER & BIEDRIS 2004).

Schlüsselqualifikationen oder Soft-Skills¹¹ werden diesbezüglich zu einem zentralen Anliegen des Bologna-Prozesses und bestimmen – wie bereits erwähnt zur Zeit nachhaltig die Reformdebatten an den deutschen Hochschulen. Zwar hat KOHLER (2004) darauf hingewiesen, dass im Bologna-Modell nicht wörtlich von Schlüsselqualifikationen als primären Bildungszielen gesprochen wird, jedoch stellt die Vermittlung von Soft-Skills eine unbedingte Basis zur Schaffung von Employability, welche sich durch die gesamte Konzeption des Bologna-Prozesses zieht. Die Universitäten sind in diesem Zusammenhang dazu angehalten zukünftig verstärkt neue Konzepte für eine ganzheitliche Bildung zu entwerfen, in deren Rahmen den Soft-Skills als interdisziplinäre Basisqualifikationen eine entscheidende Rolle zukommt.

Von diesen normativen und hochschulpolitischen Ansätzen abgesehen, handelt es sich bei der Vermittlung von Employability, zu der auch die Heranbildung von Schlüsselkompetenzen instrumentell gehört, darüber hinaus aber auch um eine individuelle Erwartung der Studierenden und schließlich um eine zentrale Forderung des Arbeitsmarktes. Studierende – soviel ist hier zu vermuten – betrachten das Studium in der Regel als Zugang zu spezifischen Lebenschancen, als Entrée für berufliche Tätigkeiten auf einem umkämpften Arbeitsmarkt. Auf einem sich nachhaltig wandelnden Arbeitsmarkt werden Soft-Skills zu zentralen Qualifikationen, die bei der Auswahl eines Jobs von großer Bedeutung sind. Die Integration von so genannten Soft-Skills in die Curricula deutscher Studiengänge lässt sich somit nicht nur auf verschiedenen Ebenen legitimieren sondern avanciert zugleich zu einer zwingenden Notwendigkeit, um die Existenzberechtigung der deutschen Hochschulen aufrecht zu erhalten.

Was aber sind Schlüsselqualifikationen und wie kann der (Hochschul-)Sport derartige Qualifikationen sinnhaft vermitteln? Die nachfolgenden Ausführungen versuchen den derzeitigen Forschungsstand zusammenzufassen und zu diskutieren, ohne den konkreten Bezug zum Hochschulsport zu verlieren.

Das interdisziplinäre und ganzheitliche Bildungskonzept der Schlüsselqualifikationen

Der grundlegende Ansatz nach MERTENS

Anfang der 1970er Jahre war es zunächst MERTENS¹², der als einer der Ersten ein Konzept zu Soft-Skills im weiteren Sinne erarbeitete und diese unter dem Begriff der „*Schlüsselqualifikation*“ einer breiten Öffentlichkeit nahe brachte (vgl. BADURA 1989, 18). Der Wandel der Wirtschaft mit dem Aufkommen eines neuen Dienstleistungssektors und dem Vormarsch der Informationstechnologie veran-

¹¹ Der Anglizismus Soft-Skills hat in den letzten Jahren vor allem im Bereich des Personalwesens den traditionellen Begriff der Schlüsselqualifikationen ersetzt und wird hier synonym verwendet.

¹² MERTENS war gelernter Volkswirt und zur damaligen Zeit Leiter des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in Nürnberg (vgl. BECK 1993, 12).

lassten MERTENS, über neue Qualifikationen nachzudenken. Auch die wachsende Arbeitslosigkeit und das zunehmende innerbetriebliche Abweichen von der Arbeitszerlegung hin zu integrativen, kooperativen und verzahnten Tätigkeiten beeinflussten die Überlegungen MERTENS (vgl. BECK 1993, 13). Er geht in seinem Denken von einer modernen Gesellschaft aus, die durch einen hohen technischen und wirtschaftlichen Entwicklungsstand, Rationalität, Dynamik, Kreativität, Flexibilität, Humanität und Multi-Optionalität der Selbstverwirklichung gekennzeichnet sein soll (vgl. BADURA 1989, 18). Er nimmt dabei an, dass Spezialwissen einem raschen Alterungsprozess unterworfen ist und somit derart aufgebaute Qualifikationen unbrauchbar und für die Praxis am Arbeitsmarkt wertlos werden (vgl. MERTENS 1974, 39).

Vor diesem Hintergrund formulierte er das Konzept der Schlüsselqualifikationen, die solche Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten beschreiben, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten und isolierten praktischen Tätigkeiten haben. Sie beinhalten „[...] vielmehr a) die Eignung für eine große Zahl von Positionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt und b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens“ (MERTENS 1974, 39)¹³.

Wenngleich MERTENS in der wissenschaftlichen Diskussion nicht unumstritten bleibt, so muss doch honoriert werden, mit seinem Konzept der Schlüsselqualifikation den Versuch gewagt zu haben ein Bildungskonzept zu entwerfen, das die Fähigkeit zur Anpassung an nicht Prognostizierbares in sich birgt. Dabei setzt er ein Bildungssystem voraus, in dem spezialisierte Fertigkeiten zurückgenommen werden und übergeordnete strukturelle Gemeinsamkeiten mehr Gewicht bekommen. Faktenwissen wird durch Zugriffswissen (wo finde ich was) ersetzt. Die „mentale Kapazität“, die laut MERTENS (1974, 39) jedem Menschen zu eigen ist, wird letztlich nicht mehr lediglich als Speicher für Fachwissen genutzt, sondern als so genannte „Schaltzentrale für intelligente Reaktionen“. Schlüsselqualifikationen beinhalten dabei die nötige Flexibilität und Mobilität, um eine zukünftige Anpassung an nicht Prognostizierbares zu gewährleisten.

Einhergehend mit seinem neuen Bildungskonzept übt MERTENS auch Kritik am bisherigen System – vor allem, dass Bildungsstätten nicht in der Lage sind, jenes Wissen und jene Fertigkeiten zu vermitteln, die auf dem Arbeitsmarkt eine Existenzsicherung gewährleisten. Sie entzögen sich dabei aus seiner Sicht einer Erziehung zu gesellschaftlichem und selbstständigem Handeln (vgl. MERTENS 1973, 314 f.). MERTENS fordert von einem zeitgemäßen Bildungsansatz, dass er die berufliche Existenz fundamementiert, indem er die eigene Persönlichkeit zur Entfaltung bringt, den Einzelnen zur Problemlösekompetenz befähigt und zu gesellschaftlichem Verhalten hinführt. Er sieht dabei die von ihm aufgestellten

¹³ Mit seinem Konzept der Schlüsselqualifikationen betrat MERTENS nicht völlig neues Land. Bereits 1956 unterschied DAHRENDORF (1956, 540 f.) zwischen „funktionalen“ und „extrafunktionalen“ Qualifikationen, wobei letztere durchaus mit Schlüsselqualifikationen zu vergleichen sind. Auch KERN-SCHUHMAN (1970, 67 f.) hatte ähnliche Überlegungen im Sinn, als er anhand der Analyse konkreter Arbeitsplatzbedingungen neben „prozessabhängigen“ auch „prozessunabhängige“ Qualifikationen nachzuweisen versuchte.

Schlüsselqualifikationen als Grundstein für einen solchen Ansatz an, da sie die geforderten Freiräume für Eignungen und Neigungen schaffen.

Die von MERTENS beschriebenen Missstände zwischen Bildungssystem und Arbeitsmarkt sowie sein Konzept der Schlüsselqualifikationen sind im Laufe der Jahre von zahlreichen Autoren aufgenommen und inhaltlich präzisiert worden. So stellt etwa DÖRING (1994, 131) fest, dass „[...] die rasante Veränderung von Arbeitsplatzverhältnissen eine Bildung, die sich unmittelbar auf gegebene Arbeitsplätze ausrichtet, sinnlos macht“¹⁴. Faktenwissen hat damit keinen Stellenwert mehr, nicht zuletzt deswegen, weil jeder problemlos die Möglichkeit hat, sich jede gewünschte Information zu beschaffen. Auch URECHT (1997, 31) beklagt, dass die nachgefragten und die angebotenen Qualifikationen nicht mehr in Übereinstimmung zu bringen seien. Die Organization for Economic Cooperation and Development sieht in dem Bemühen, Bildung auf den neuesten Stand zu bringen, ein Problem: „Education is changing, but not fast enough [...], there is still a long way to go in modernising education structures to meet the demanding challengers of the 21st century“ (OECD-Bericht 1997, 79).

In den letzten 30 Jahren wurde das Konzept in der Literatur immer wieder kontrovers diskutiert und weiterentwickelt, sei es, weil die Entwicklung am Arbeitsmarkt stetig voranschritt, oder aber weil die verschiedenen Bildungsziele der einzelnen Bereiche des Bildungswesens die Begründungen für die Notwendigkeit von Schlüsselqualifikationen unterschiedlich ausfallen ließen (vgl. WILSDORF 1991, 51). Als Weiterentwicklung zu den Überlegungen MERTENS fügt BUNK in sein Konzept eine direkte personale Komponente ein: „In einer Gesellschaft, in der Arbeit und Leben, Individuum und Gemeinschaft angesiedelt sind, werden darüber hinaus personale Lerninhalte notwendig; das sind sowohl individuelle als auch soziale Verhaltensweisen“ (BUNK 1991, 368). Die so neu erstellte Taxonomie nach BUNK ruht nun auf drei Säulen, wobei neben den schon bei MERTENS erwähnten materiellen und formalen Fähigkeiten die personalen Verhaltensweisen eine Rolle spielen. Dabei wird die Dimension des Menschlichen in der Persönlichkeit des arbeitenden Menschen einbezogen und als ein wichtiger Grundstein aufgenommen, da nach BUNKs Meinung die Bereitschaft und Fähigkeit das Arbeitsklima und die Arbeitsumgebung positiv mitzugestalten wesentlich geworden sind.¹⁵

Neben BUNK sind vor allem REETZ (Konzept der Handlungsfähigkeit) sowie DÖRING (Konzept der Ganzheitlichkeit) zu nennen, die zur inhaltlichen Erweiterung des traditionellen Ansatzes beigetragen haben. Natürlich gibt es darüber hinaus noch eine Vielzahl weiterer Auslegungen und Überlegungen zu Schlüsselqualifikationen, welche unterschiedliche Ansätze aufweisen. Oftmals sind diese allerdings nur formaler Art und zeigen keine inhaltliche Weiterentwicklung

¹⁴ Zitat durch Wortumstellung leicht geändert, ohne den Sinn zu verfälschen.

¹⁵ Zur weiteren Kritik an MERTENS s. auch REETZ (1990); FREUDLINGER (1992); DUBS (1996); Erweitert auch bei LAUR-ERNST (1990).

auf, so dass die hier exemplarisch aufgeführten Autoren einen guten Überblick über die inhaltliche Entwicklung des Konzeptes geben.

Von den Schlüsselqualifikationen zur Kompetenz

Als eine Art übergeordnetes Schema für Schlüsselqualifikationen hat sich in den letzten Jahren der Begriff der „Kompetenzen“ entwickelt. Inhaltlich war damit zwar kein neues Konzept geschaffen, jedoch erlaubte der Kompetenzbegriff eine Art formales Ordnungsschema.

Die Verständigung auf einen einheitlichen Kompetenzbegriff ist dabei schwierig (vgl. WILSDORF 1991, 41), nicht zuletzt deshalb, weil eine Überschneidung zum Qualifikationsbegriff existiert. Die Kompetenz bezeichnet im Allgemeinen „[...] die Befähigung einer Person zum selbstverantwortlichen Handeln im privaten, beruflichen und gesellschaftspolitischen Bereich“ (DEUTSCHER BILDUNGSRAT 1974, 64). WILSDORF gibt der Kompetenz die Bedeutung einer Zuständigkeit. Zuständig sein bedeutet dabei, dass eine Person ihr Aufgabengebiet allumfassend beherrscht (vgl. WILSDORF 1991, 42). SCHRÖDER (1999, 103) schreibt in diesem Zusammenhang: „Kompetenz ist die Bereitschaft, Fähigkeit, Zuständigkeit und Verantwortung für einen freien und sinnvollen Bezug und Umgang mit Personen (soziale Kompetenz), der Sprache (kommunikative Kompetenz) und fachlichen Gegebenheiten (Fach-Kompetenz), aber auch das eigene Selbst betreffend (Ich-Kompetenz).“

BECK unterteilt die verschiedenen Qualifikationen in drei Kompetenzgruppen, eine definitorische Zuweisung, die bis heute weitestgehend Bestand hat:

- die Fachkompetenz beinhaltet die materiellen Schlüsselqualifikationen,
- die Methodenkompetenz beinhaltet denk- und methodenbestimmte Fähigkeiten,
- die Personal- und Sozialkompetenz beinhaltet soziale Verhaltensweisen und ein bestimmtes Arbeitsverhalten (vgl. BECK 1993, 20).

Gibt es in der Literatur unterschiedliche Ansätze zur Untergliederung der Kompetenzbereiche, unterscheidet sich die inhaltliche Ausrichtung der Konzepte in Bezug auf die untergliederten Soft-Skills kaum voneinander. Der Begriff Kompetenz wird lediglich für ein Bündel an Qualifikationen verwendet und in Kompetenzgruppen unterteilt, die jeder Autor nach eigener Überzeugung festsetzt. Die in den untersten Ebenen der Konzepte vom qualifizierten Arbeiter eingeforderten Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche die eigentlichen Soft-Skills darstellen, sind inhaltlich größtenteils deckungsgleich.

Soft Skills heute – der Schlüssel zum Berufsleben

Soft Skills, Schlüsselqualifikationen oder Metakompetenzen sind also – soviel ist zu diesem Zeitpunkt zu konstatieren – als ein wissenschaftlich gut elaboriertes Konzept anzusehen. Welche der verschiedenen Qualifikationen sind aber tatsächlich relevant – welche werden überhaupt auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt? Eine Antwort auf diese Frage liefert das Bundesinstitut für Berufsbildung

(BIBB), welches in regelmäßigen Abständen Großstudien durchführt, um Daten und Fakten zur Entwicklung von Qualifikationsanforderungen im Berufsleben zu erhalten. SCHAEPER & BRIEDIS (2004) evaluierten zudem in einer Querschnittsstudie verschiedene Hochschulabsolventen und deren berufliche Anforderungen. Neben den fachlichen Qualifikationen werden den Studien folgend vor allem überfachliche Qualifikationen aus den Dimensionen Leistung, Motivation und persönliche Disposition sowie Team-, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit am häufigsten gefordert. Zudem sind kognitive Fähigkeiten und Problemlösungskompetenzen, sowie die Fähigkeit zur Mitwirkung und Gestaltung häufiger vertreten.¹⁶ SCHAEPER & BRIEDIS kommen in ihrer Studie zu dem Schluss:

„Hochschulabsolventinnen und -absolventen müssen auch in der Lage sein, sich in sozialen Interaktionen angemessen, verantwortungsvoll und konstruktiv zu verhalten: 94 % stufen Kommunikationsfähigkeit, 91 % die Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme und 87 % Kooperationsfähigkeit als wichtig für ihr berufliches Handeln ein. Einen nicht viel geringeren Stellenwert haben die Fähigkeit und Bereitschaft, die Sichtweisen und Interessen anderer zu berücksichtigen, Durchsetzungsvermögen und die Fähigkeit zum Konfliktmanagement“ (SCHAEPER & BRIEDIS 2004, 34).

Auch eine groß angelegte Untersuchung der DEKRA Akademie GmbH aus dem Jahr 2000¹⁷ kommt zu dem Schluss: „Teamfähigkeit in Verbindung mit Engagement und Eigeninitiative sind die meistgefragten Schlüsselqualifikationen“ (www.bibb.de -2-). Die aktuellste Großstudie des Bundesinstituts für Berufsbildung, in der auch die Präsenz von Soft-Skills in Stellenanzeigen erfasst wird, entstammt dem Jahr 2001.¹⁸ Danach sind es die Team-, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten, welche in 52 % der erfassten Stellenanzeigen vertreten sind, die die meistgeforderten Soft-Skills darstellen, gefolgt von selbstständigen Lern- und Arbeitsweisen mit 36 % (vgl. www.bibb.de -3-). Im Bezug auf den Bedarf an Schlüsselqualifikationen nach Berufsfeldern ergab sich, dass sowohl in Organisationsberufen, als auch bei Ingenieuren oder Kaufleuten Soft-Skills einen nahezu gleichwertig hohen Stellenwert besitzen. Dies unterstreicht noch einmal die Notwendigkeit auch Studierende mit Schlüsselqualifikationen auszustatten, da diese für ihr späteres Leben von großer Notwendigkeit sind. Die Art der geforderten Fähigkeiten variiert allerdings mit dem Tätigkeitsbereich.

Zusammenfassend: Die neuesten Untersuchungen im Bereich der berufsrelevanten Qualifikationen unterstreichen die Bedeutung der Soft-Skills als mitbestimmender Faktor für den Einstieg in die Arbeitswelt. Zudem hat die Thematik

¹⁶ Die Dimension Erfahrung und Professionalität wird hier nicht weiter beachtet, da es sich dabei um keine inhaltlich konkreten Fähigkeiten handelt.

¹⁷ In dieser Studie wurden am Stichtag 22./23. Juli 2000 in zwölf Tageszeitungen 12.645 Stellenanzeigen ausgewertet (vgl. www.bibb.de -2-).

¹⁸ In dieser Studie wurden 25.000 Stellenangebote aus fünf überregionalen und 35 regionalen Zeitungen des zweiten Maiwochenendes und des dritten Juniwochenendes erfasst und zusätzlich 329 Stellenangebote aus sieben Online-Jobbörsen herangezogen (vgl. www.bibb.de -3-).

der Schlüsselqualifikationen in der öffentlichen Wahrnehmung in den vergangenen Jahren an Beachtung gewonnen. Mit der Überschrift „*Karrierefaktor Soft-Skills*“ betitelte die Zeitschrift Focus einen Onlineartikel zum Thema Schlüsselqualifikationen (www.focus.msn.de) und macht deutlich, dass man aktuell die „weichen Faktoren“ nicht vernachlässigen darf, beschäftigt man sich mit den geforderten Kriterien für Berufseinstiegs- und Aufstiegschancen. „Erfolg im Arbeitsleben basiert zu 50 % auf Fachkompetenz. [...] Die andere Hälfte hängt von den sogenannten Soft-Skills wie Kommunikations- und Teamfähigkeit ab“ wird Alva, Präsident der Apollo International University of Applied Sciences, zitiert.

Der Sport als Medium zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen

Im Folgenden wird der Fokus explizit auf die Verbindung von Schlüsselqualifikationen und Sport gerichtet. Wie stellt sich dieser Zusammenhang in der aktuellen Literatur dar, wo kommen Soft-Skills im Sport vor und in welchen pädagogischen und didaktischen Konzepten verbergen sie sich? Welche Möglichkeiten bietet das Medium Sport als „Trainingsforum“ für Schlüsselqualifikationen und wie sollte dabei eine geeignete Methodik aussehen? Diese für den Hochschulsport relevanten Fragen werden dabei sowohl in Bezug auf die verbundenen Chancen zur Qualifizierung als auch in Bezug zu didaktischen und methodischen Überlegungen und Ansätzen betrachtet.

Soft Skills im Handlungsraum des Sports

Zukunftsorientierte Bildung soll die Menschen zur Bewältigung epochaltypischer Schlüsselprobleme befähigen (vgl. ASCHEBROCK 2001, 140). Die BILDUNGSKOMMISSION NRW (1995, 107) drückt diesen neuen Anspruch folgendermaßen aus: „In der Diskussion über eine zeitgemäße Ordnung des Lernens herrscht Einigkeit darüber, dass Lernen in Zusammenhängen geschehen muss, die auf fachlichen Strukturen aufbauen oder sie umfassen, auf die Lebenswelt von Jugendlichen bezogen werden können und in der Gesellschaft langfristig relevante Probleme aufgreifen.“ Dies deckt sich mit den allgemeinen Bildungsansätzen von Soft-Skills, wonach fächerübergreifende Qualifikationen exemplarisch am Fach vermittelt werden, um dann auf alltägliche Probleme transferiert werden zu können.

Im Kontext des Sports als Schwerpunktfach greifen MERTENS & ZUMBÜLT die Thematik der Soft-Skills auf und erklären, Sport könne einen „[...] herausragenden Beitrag zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen [...] leisten. Diese Erkenntnis wird auch von hochrangigen Bildungspolitikern vertreten“ (MERTENS/ZUMBÜLT 2001, 25). Dabei führen sie Kreativität, Kooperationsbereitschaft, Teamfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Beharrlichkeit, Kritikfähigkeit und Durchsetzungsvermögen als wichtige Soft-Skills auf, die in Sportgrup-

pen idealtypisch vermittelt werden können und verweisen dabei auf die zunehmende Signifikanz dieser Fähigkeiten auf dem Arbeitsmarkt. Auch Annette Schavan, Bundesministerin für Bildung und Forschung, macht deutlich, dass „[...] im Sport ein Schlüssel für die Leistungsfähigkeit [...]“ liegt (vgl. STÜNDL 2002, 201).

Im Bereich der Bildungsinstanzen allgemeinbildender und berufsbildender Schulen ist die Vermittlung von Soft-Skills durch Sport mittlerweile allgemein akzeptiert. HEMKE (1995, 366ff.) spricht im Hinblick auf die aktuellen Curricula im Fach Sport von den fächerübergreifenden Lernzielschwerpunkten des selbstständigen Lernens, des wissenschaftspropädeutischen Arbeitens und der Persönlichkeitsbildung. In den Vorworten der Rahmenrichtlinien Sport finden diese Orientierungen entsprechend Berücksichtigung. In einem bundesweiten Vergleich der Sportlehrpläne unterstreicht HEMKE vor allem die Präsenz von Handlungsfähigkeit, sozialer Handlungskompetenz und Leistungsfähigkeit. Ferner werden die Persönlichkeitsentwicklung, Gesundheit, Erkenntnisgewinnung, Selbstständigkeit sowie die Fähigkeit zur aktiven Freizeitgestaltung thematisiert.

Auch in die gesellschaftlichen und politischen Felder des Sports hat die Thematik der Soft-Skills mittlerweile Einzug erhalten. So betont beispielsweise der Landessportbund Sachsen, dass im Sport der Mensch in seiner Ganzheitlichkeit gefördert wird und unterstreicht neben der Förderung des sportlichen Bewegungshandelns den Erwerb von Schlüsselqualifikationen (vgl. www.sportfuer-sachsen.de). Die Deutsche Kinder- und Jugendhilfe unterstützt in diesem Zusammenhang die Mitgliedschaft von Kindern und Jugendlichen in Sportvereinen, denn sie „[...] trägt zur Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen bei und fördert ihr Sozialverhalten und ihr gesellschaftliches Engagement“ (www.kinder-jugendhilfe.info). Wiederum wird als Schwerpunkt „[...] die Vermittlung, Ausprägung und Stärkung von psychosozialen Schlüsselqualifikationen [...]“ genannt.

Schlüsselqualifikationen als Teil didaktischer Grundmodelle in der Sportpädagogik

In der didaktischen Auseinandersetzung im Fachbereich Sport geht es vor allem um die Frage des pädagogischen Handelns (vgl. ELFLEIN 2000, 42). Die Sportdidaktik stellt dabei den zentralen Kern der sportpädagogischen Arbeit dar. HILMER (1995, 187) versteht die Didaktik als Wissenschaft vom Lehren und Lernen in allen Feldern und auf allen Stufen. In der Sportpädagogik ist bundesweit ein eindeutiger Trend auszumachen – weg vom reinen Bewegungslernen hin zu einem ganzheitlichen Bildungsauftrag, wobei grundlegende Fragen der Gesellschaft zukünftig über Schlüsselqualifikationen beantwortet und gelöst werden sollen (vgl. MERTENS/ZUMBÜLT 2001, 26). Lässt sich bei der allgemeinen pädagogischen Diskussion über die Inhalte und die Strukturierung von Soft-Skills ein deutlicher Trend zu Kompetenzmodellen hin erkennen, so findet sich dies auch in der Sportdidaktik wieder.

So fasst beispielsweise WYDRA (www.uni-saarland.de) die Ziele von Bildung im Sport in drei elementare Kompetenzbereiche zusammen:

Bildungsziele sportlichen Handelns

Ich-Kompetenz	Sach-Kompetenz	Sozial-Kompetenz
Selbstbewusstsein, Selbstreflexion, Selbstschätzung	Fachliche Erfahrung, praktische Erkenntnisse, Problemlösestrategien	Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Kontaktfreudigkeit

Abbildung 1: Bildungsziele sportlichen Handelns nach WYDRA (www.uni-saarland.de)

In Analogie zur Strukturierungsvielfalt von Soft Skills in allgemein-pädagogischer Literatur findet sich auch in der Sportdidaktik kein einheitliches Kompetenzmodell. Bei genauerer Betrachtung der Literatur lassen sich allerdings vier Basiskompetenzen erkennen, welche bei unterschiedlichen Autoren Erwähnung finden und inhaltlich beschrieben sind.

Selbstkompetenz

Die Selbstkompetenz, bei WYDRA mit Ich-Kompetenz bezeichnet, stellt die Grundlage für die anderen Kompetenzen dar (vgl. MERTENS/ZUMBÜHL 2001, 27). In der Sportpädagogik herrscht ein verbreiteter Konsens darüber, dass Bildung zunächst einmal grundlegend Selbsterziehung bedeutet (vgl. FUNKE-WIENEKE 1999, 19). „Erfolg ist dem Erziehenden im personalen Bezug nur dann beschieden, wenn der erzieherische Aufruf zum Teil eines Dialogs wird, in dem der andere diesen Aufruf auf sich bezieht und ihn freiwillig anerkennt, als eine für ihn bedeutsame Aufforderung zur Selbsterziehung“ (BALZ u. a. 1997, 15) Damit wird die Selbsterziehung zum Kern des Bildungsverständnisses. Auch ELFLEIN (2000, 121) unterstreicht in diesem Zusammenhang, dass „[...] im Zentrum sportpädagogischer Vermittlungsprozesse [...] die Persönlichkeitsförderung [...] im Hinblick auf die Selbstbestimmungsfähigkeit“ stehen muss. Als Folge davon soll der Sporttreibende ein höheres Maß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit gewinnen (vgl. MERTENS/ZUMBÜHL 2001, 44).

Grundlage für die Förderung von Selbstkompetenz ist die Überlegung, dass der Sport ein „[...] unendliches Reservoir an Selbsterfahrungen [...]“ (BALZ/KUHLMANN 2003, 88) bietet. Vor allem die Psychomotorik legt einen besonderen Wert auf die Selbsterfahrung durch Bewegung (vgl. ZIMMER 2001, 59). In und durch Bewegung gewinnt der Mensch ein Bild von sich selbst und erhält Rückmeldungen über seine Fähigkeiten, seine Stärken und Schwächen. Er lernt seine Leistungsfähigkeit einzuschätzen, die eigenen Grenzen zu erkennen, sie zu akzeptieren und zu erweitern. Vor allem der Sport bietet dabei eine Vielzahl von Herausforderungen durch eigenständig gesetzte Selbstprüfungen. Diese Erkenntnisse und Einstellungen münden dann in Überzeugungen zur eigenen Person. Zudem kann Bewegung laut ZIMMER (2001, 60f) eine Möglichkeit

schaffen, um Gefühle auszudrücken, die eigene Kreativität zu entdecken und emotionale Erfahrungen zu sammeln.

BALZ/KUHLMANN (2003, 107) halten fest, dass sportliche Aktivitäten zumeist „[...] Könnensleistungen [sind], die zu spezifischen Kompetenzerfahrungen führen und sich sodann positiv auf das Selbstkonzept der Person auswirken“. So sind dann auch das Wissen und der Umgang mit der eigenen Leistung ein zentraler Punkt der Selbstkompetenz im Sport. Auch ERDMANN (1993, 15) betont, dass über die einfachen leistungsthematischen Strukturen im Sozialgefüge des Sports der Selbstwert bzw. das Selbstbild nachhaltig beeinflusst werden, wobei Leistungssituationen dem Sportler helfen, seine individuellen Besonderheiten zu erkennen. Eine Aussage, die auch zur kritischen Betrachtung Anlass gibt, dann nämlich, wenn die Erfahrungen der Sportler mit der eigenen Leistung eher negativ behaftet sind und der positive Effekt zur Ausbildung eines selbstsicheren Handelns kaum geleistet werden kann. Und doch ist das Thema Leistung im Sport aus pädagogischer Sicht sehr bedeutsam, da in keinem anderen Lebensbereich Leistungen „[...] so offensichtlich, unmittelbar und echt, aber gleichzeitig auch künstlich geschaffen [...]“ werden (BALZ/KUHLMANN 2003, 191). Somit bietet der Sport ein wertvolles Forum für Selbst-Erfahrungen und Selbst-Verwirklichungen und kann sowohl Leistungsbereitschaft und Leistungsmotivation, als auch Selbstwertgefühl und Identität fördern (vgl. BALZ/KUHLMANN 2003, 194 ff.).

Sachkompetenz – Methodenkompetenz

Unter der Sachkompetenz werden in der Literatur vielfach sportspezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammengefasst, welche keine fächerübergreifenden Soft-Skills darstellen. Jedoch gliedert sich auf formaler Ebene vielfach die Methodenkompetenz, welche wichtige Schlüsselqualifikationen beinhaltet, der Sachkompetenz unter (vgl. auch NIEDERSÄCHSISCHES KULTUSMINISTERIUM 1997, 5). MERTENS/ZUMBÜHL (2001, 55) definieren die Methodenkompetenz als „das Lernen lernen“, wobei sie auf die Tatsache hinweisen, dass in der heutigen Zeit das in Schule und Hochschule Gelernte in Zukunft nicht mehr ausreichen wird. Damit greifen sie die Grundproblematik auf, aus der heraus MERTENS in den 1970er Jahren das Konzept der Schlüsselqualifikationen entwickelte. Methodenkompetenz beinhaltet zudem Fähigkeiten wie selbständiges Gestalten und Planen, Erkennen und Korrigieren von Fehlern und selbständiges Anwenden von Trainingsformen (vgl. MINISTERIUM FÜR BILDUNG, KULTUR UND WISSENSCHAFT 2002, 8).

Das Hessische Kultusministerium fordert explizit vom Sport einen verbindlichen Beitrag zur Methodenkompetenz: „Besondere Bedeutung kommt dabei Methoden zu vernetztem, fächerübergreifendem Denken und zur Selbststeuerung des Lernens zu“ (www.hessisches-kultusministerium.de). Damit soll vor allem ein Beitrag zur Förderung einer wissenschaftspropädeutischen Ausbildung geleistet werden.

In Bezug auf die praktische Umsetzung findet sich im Sport eine Fülle von Möglichkeiten. Gerade in den kompositorischen Sportarten wie Gymnastik, Tanz oder Gerätturnen lernen die Sportler im Rahmen von im Vorfeld festgesteckten Regeln und Hilfestellungen selbstständig Übungen und Gestaltungen zu planen, zusammenzustellen und dann letztlich zu präsentieren. Im Bereich der Sportspiele können die Sportler eigenständig Spielideen und Regeln entwerfen und die Umsetzung organisieren und durchführen (vgl. www.lehrer.uni-karlsruhe.de).

Resümierend ist somit festzuhalten, dass die Methodenkompetenz im Sport als Teil der Sachkompetenz oder als eigenständige Kompetenz wichtige Soft-Skills beinhaltet, die den Sporttreibenden befähigen, sich seinen Zielen über Erfahrungen und Reflexion systematisch anzunähern, wobei er eigenverantwortliches und kooperatives Handeln an den Tag legen soll (vgl. MERTENS/ZUMBÜHL 2001, 55).

Sozialkompetenz

„Im Sport kann man nicht nicht-interagieren.“ Unter diesem Aspekt sieht BALZ (2003, 85) die Kommunikation als eine typische Anforderung von sportlichem Handeln an, und somit wird den unter der Sozialkompetenz in der Literatur zusammengefassten Schlüsselqualifikationen auch eine große Beachtung zuteil. FUNKE-WIENKE (1997, 28) spricht in diesem Zusammenhang vom sozialen Lernen als einem „Eckpfeiler im sportpädagogischen Denken“. Auch die „Charta des deutschen Sports“, die von KOTHY (1999, 87) als Grundgesetz für den Sport in Deutschland titulierte wird, betont in ihrer Präambel: „Der Sport erfüllt in der modernen Gesellschaft wichtige biologische, pädagogische und soziale Funktionen.“ (DEUTSCHER SPORTBUND 1983, 45) Soziale Lehr- und Lernziele sind gegenwärtig in allen Präambeln und Lehrplänen der deutschen Bundesländer enthalten (vgl. MARTIN 2000, 108).

Der Sport stellt dabei ein ergiebiges Feld für soziales Lernen dar und kann einen „[...] herausragenden Beitrag zur Entwicklung von sozialem Verhalten [...]“ leisten (MERTENS/ZUMBÜHL 2001, 31). Gerade die Vielfalt an Sportarten kann genutzt werden, da jede Sportart bzw. Sportform ihr spezifisches soziales Anforderungsprofil besitzt (vgl. BALZ/KUHLMANN 2003, 88). PÜHSE (2001, 217) beschreibt in diesem Zusammenhang vier grundsätzliche soziale Interaktionsformen, die der Sport in seinen unterschiedlichen Formen und Zielsetzungen für die Sporttreibenden erfahrbar machen kann:

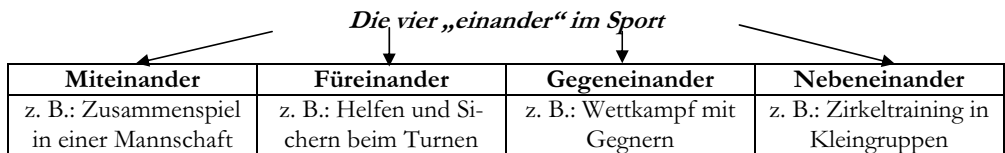


Abbildung 2 :: Die vier „einander“ im Sport nach PÜHSE (2001, 217)

Sozialerziehung und soziales Lernen im Sport zielen auf die Vermittlung von sozialer Kompetenz ab. DIECKERT sieht diese Sozialkompetenz vor allem unter dem Gesichtspunkt der sozialen Verantwortung und führt grundsätzliche Lernziele im Sport auf:

- miteinander sprechen und Verständnis füreinander entwickeln,
- gemeinsames Handeln abstimmen und miteinander umsetzen,
- gemeinsam Aufgaben/Probleme lösen und arbeitsteilig bewältigen,
- einander helfen und Hilfe annehmen,
- Verantwortung für andere und anderes erkennen und übernehmen (vgl. DIECKERT 2001, 91).

Auch MARTIN (2000, 110) spricht von der Sozialkompetenz als einem übergeordneten Ziel des sozialen Lernens. Diese Kompetenz wird dabei heute laut MARTIN in der Literatur üblicherweise auf drei Lernziele reduziert, um sie überschaubar zu machen:

- *Kooperative Fähigkeiten:* Es sind Fähigkeiten gemeint, die eine Balance zwischen den eigenen Ansprüchen und den Ansprüchen anderer herstellen. Dazu gehört die Übernahme von Rollen in Gruppen, Empathie, Konfliktbewältigung, gegenseitige Hilfsbereitschaft, Beschlussfähigkeit, Abbau sozialer Ängste und die Entwicklung von Eigeninitiative im Sinne der Gemeinschaft.
- *Kommunikative Fähigkeiten:* Es handelt sich um die Fähigkeiten, sich zu informieren und sich gegenüber anderen frei zu äußern. Darüber hinaus versteht man darunter die Fähigkeit, andere durch Informationen zu beeinflussen, eine Sache zu vertreten, etwas zu rechtfertigen, Konflikte auszutragen und sich und seine Meinung vor anderen darzustellen.
- *Fähigkeiten zur Selbststeuerung und zum emotionalen Ausdruck:* Hier finden sich Fähigkeiten wieder, wie seine eigenen Handlungen überschauen, beurteilen und kompensieren zu lernen sowie zu erkennen ob sie ich- oder fremdgesteuert sind, Arbeiten und Aufgaben sinnvoll aufzugliedern und seinen Möglichkeiten entsprechend zu erledigen, Emotionen zu kompensieren oder sie auszuleben und Gefühle zeigen zu lernen (vgl. MARTIN 2000, 111ff.).

Sowohl DIECKERT als auch MARTIN sprechen in ihren Modellen zur Sozialkompetenz viele wichtige Soft-Skills an, die dem Studierenden durch Sport zu vermitteln sind.

Doch muss sich vor allem das soziale Lernen im Sport immer wieder mit Kritik auseinandersetzen. Schon als in den 1970er Jahren soziale Lernprozesse vermehrt in den Blickpunkt der Sportpädagogik rückten, mussten sie sich mit dem Vorwurf der Instrumentalisierung auseinandersetzen. Der Sport, so hieß es, werde nur als Mittel zur Erreichung sozialerzieherischer Zielsetzungen benutzt und damit instrumentalisiert. Der eigentliche pädagogische Auftrag der körperlichen und motorischen Erziehung bliebe weitgehend unberücksichtigt (vgl. PÜHSE 2001, 226). Diese Meinung setzte sich allerdings im Laufe der Zeit nicht gegenüber ganzheitlichen Ansätzen durch, sodass heute die Vehemenz, mit der das soziale Lernen derzeit sowohl im wissenschaftlichen Diskurs der Sportpädagogik als auch in den praktisch agierenden Organen des deutschen Sportwesens wieder gefordert wird, gerade in Richtung der Instrumentalisierung zielt, um durch Sport gesellschaftlich bedingtem Fehlverhalten entgegen zu wirken (vgl. CHACHAY & KLEINDIENST-CHACHAY 1994, 101ff.). CHACHAY & KLEINDIENST-CHACHAY sehen jedoch auch drei Gründe, warum das soziale Lehren und Lernen im Sport immer noch um seine Daseinsberechtigung kämpfen muss. Erstens sind die Ziele relativ abstrakt und formal, sodass sie ständig der Gefahr ausgesetzt sind, „unverbindliche Lippenbekenntnisse“ zu werden. Zweitens stehen die Annahmen über den Transfer des Gelernten auf keiner empirisch belegten wissenschaftlichen Grundlage und drittens sind die sozialen Lernziele in der Methodik nicht an das Bewegungslernen angekoppelt, sodass sie in der Praxis häufig untergehen. Nichtsdestotrotz ist die Bedeutung des Sports als Vermittler sozialer Kompetenzen in der Literatur allgemein akzeptiert, wenn auch Handlungsbedarf im Bereich konkreter Vermittlungskonzepte besteht (vgl. PÜHSE 2001, 228f.).

Handlungskompetenz

KURZ brachte 1977 mit dem Konzept der Handlungsfähigkeit eine didaktische Leitidee in den Sport, die über das reine Bewegungslernen in den verschiedenen Sportarten hinausging (vgl. auch BALZ 1992, 13ff.). Sport kann laut KURZ (1995, 43ff.) auch eine Anleitung zum Handeln in anderen Teilbereichen unserer Gesellschaft und damit eine praktische Lebenshilfe sein. Mit Handlungsfähigkeit meint KURZ somit über den Sport hinaus auch die „[...] Fähigkeit zum Handeln in relevanten Lebensbereichen [...]“ (KURZ 1995, 43). Er setzt damit den Fokus auf Sinnperspektiven wie Leistung oder soziales Miteinander und fordert dabei eine Vermittlung von Einstellungen und Fähigkeiten, die man als fächerübergreifende Soft-Skills ansehen kann und die über den Sport hinaus multifunktionale Qualifizierungen darstellen können. Nach BALZ/KUHLMANN (2003, 77) ist die „[...] Handlungsfähigkeit als integrative Leitidee [...]“ anzusehen, unter der sich verschiedene Fähigkeiten eines sportlich-aktiven Menschen bündeln lassen.

Im Zuge der Kompetenzmodelle in der Sportdidaktik wurde der Begriff der Handlungskompetenz geprägt. Der Deutsche Sportlehrerverband (DLSV) sieht es als das allgemeine Ziel grundlegender Bildung an, „Handlungskompetenz in seinen vier Kompetenzdimensionen (Selbst-, Sach-, Methoden- und Sozialkompetenz) zu entwickeln“ (www.dlsv.de).

Die Handlungskompetenz wird dabei vielfach nicht als gleichwertig in Bezug auf die anderen Kompetenzen angesehen, sie ist vielmehr als übergeordnete Instanz zu betrachten:

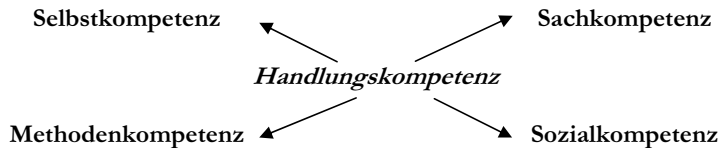


Abbildung 3: Handlungskompetenz (verändert nach www.bildung-mv.de)

Die Handlungskompetenz entwickelt sich dabei aus den vier Grundkompetenzen, da der Sportler erst durch sie jene Kompetenzen besitzt, die ihn zum Meistern einer komplexen Situation und dadurch zum unmittelbaren Handeln befähigen (vgl. www.bildung-mv.de). Dabei soll der Agierende sowohl in Lernsituationen des Sports als auch in Handlungssituationen des Alltags bestehen können.

In Anlehnung an BALZ führen MERTENS/ZUMBÜHL (2001, 23) fünf typische soziale Lernfelder von Sport auf, die „die wesentlichen Eckpunkte einer Erziehung zur gesellschaftlichen Handlungskompetenz“ darstellen, wobei Inhalte aus allen vier Grundkompetenzen erkennbar sind:

- Regeln verstehen und handhaben,
- Rollen übernehmen und gestalten,
- kooperieren, konkurrieren, Konflikte bewältigen,
- Gefühle ausleben und meistern,
- mit Unterschieden umgehen (vgl. MERTENS/ZUMBÜHL 2001, 23).

Damit finden sich vor allem im Hinblick auf soziale Verhaltensweisen Fähigkeiten wieder, die in den Bereich der Schlüsselqualifikationen fallen.

Mit dem Einzug der Kompetenzen in die Sportdidaktik wird nicht nur eine formale Analogie zu Modellen geschaffen, die in der allgemeinen pädagogischen Literatur zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen zu finden sind, sondern auch der Sport in seiner inhaltlichen Dimension immer mehr als ein wichtiger Vermittler von Soft-Skills angesehen, oder negativ ausgedrückt, er wird als Vermittler instrumentalisiert (vgl. SCHALLER 1992, 9ff.). Die dabei in den einzelnen Kompetenzbereichen angesiedelten Einstellungen und Fähigkeiten weisen eine große Überschneidung mit Soft-Skills auf, die heutzutage von Personalleitern in Bezug auf die zeitgerechte Qualifizierung für die moderne Arbeitswelt gefordert werden. Damit schreibt sich der Sport in direkter Verbindung zu seinen Bil-

dungsinstanzen die Fähigkeit zu, einen wichtigen Beitrag in diesem Feld leisten zu können.

Das Kompetenzmodell ist dabei nicht das einzige Modell zu weiterführenden Vermittlungsansätzen im Sport. So sprechen z. B. KURZ (1995, 45) oder auch BALZ (2003, 92) von erweiterten Sinndimensionen bzw. Sinnbezirken im Sport. Darüber hinaus führt HUMMEL (2001, 365) als Antwort auf die Ausdehnung des pädagogischen Feldes im Sport neue „sportpädagogische Prozessqualitäten“ an. Inhaltlich allerdings entsprechen sich die verschiedenen Modelle weitestgehend in ihrer Betonung auf die Chance und die Bedeutung der Vermittlung von interdisziplinären Qualifikationen durch das Medium des Sports, wobei dieser ein neues, weitreichendes Selbstverständnis gewinnt, welches durch eine erweiterte Methodik in die Tat umgesetzt werden soll.

Methodische Ansätze zum Erwerb interdisziplinärer Qualifikationen im Bereich des Sports

Um die höheren didaktischen Anforderungen an eine Bildung durch Sport in der Praxis verwirklichen zu können, wurden auch im Bereich der Methodik neue Konzepte entworfen, welche eine Sicherung der mittlerweile im größeren Rahmen gesteckten Lernziele gewährleisten sollen. Das neue Verständnis des Sports in seinen erweiterten fächerübergreifenden Bildungszielen soll somit dauerhaft und effizient umgesetzt werden können.

Das übergeordnete Ziel, durch aktive Betätigung im Sport über das Bewegungslernen hinaus wichtige Soft-Skills zu vermitteln, wird von problemlösenden Lernformen begünstigt (vgl. SAB, 1997, 236). Hierbei wird oft von „einsichtigem Lernen“ gesprochen, wobei am Anfang ein Problem steht, das die Lernenden selbstständig und einsichtig lösen müssen. Die Lernenden werden dabei in Selbsttätigkeit und Selbstständigkeit gefördert, indem sie aktiv durch Versuch und Irrtum nach Lösungen suchen (vgl. MERTENS/ZUMBÜHL 2001, 53). FISCHER unterstreicht dabei, dass nur durch das aktive Eingreifen eines Menschen in seine Umwelt jenes Netz von Wechselwirkungen zustande kommt, in dessen Rahmen die Person ihre Fähigkeiten und Einsichten verändert und erweitert. „Es sind seine Taten, mit denen er seine Welt und sich selbst darin erfährt und in deren Folge er seine Handlungsmöglichkeiten und Fähigkeiten erweitert“ (FISCHER 2004, 127). Diese problemorientierten Vermittlungsverfahren sollen über die fachlichen Lernerfolge hinaus den Lernenden vor allem auch zu einer selbstständigen Arbeitsweise führen. Hier wird die spezielle Methodik im sportlichen Handeln dazu genutzt, Methodenkompetenz zu vermitteln.

Ein in der Sportpädagogik in neuerer Zeit immer wieder zu findendes Schlagwort ist die Mehrperspektivität. Diese berücksichtigt die Vielfalt individueller Erwartungen, Motive und Sinngebungen von Sport, was die Lernenden dazu befähigt, die Breite seiner pädagogischen Förderungsmöglichkeiten aususchöpfen (vgl. BALZ/KUHLMANN 2003, 73). Nach KURZ (1986, 44ff.) gibt es verschiedene Sinngebungen des Sporttreibens wie Leistung und Gesundheit, Miteinander, Spannung, Eindruck und Ausdruck. Eine Bildung durch Sport, die

auf Mehrperspektivität ausgerichtet ist, fordert ein, dass die unterschiedlichen Sinnperspektiven an geeigneten Beispielen auch erfahren werden sollten, indem die Lernenden angeleitet werden, Sport im Hinblick auf solche Sinnperspektiven zu beurteilen und gegebenenfalls auch zu verändern. Eine mehrperspektivische Auseinandersetzung des Sportlers mit seinem Tun zielt darauf ab ihn handlungs- und entscheidungsfähig zu machen. Sie wird den verschiedenen Chancen der Entwicklungsförderung gerecht, sodass Mehrperspektivität nach BALZ/KUHLMANN (2003, 73) sogar als „entscheidende Figur der Vermittlung“ betrachtet wird. Auch SCHMIDT-MILLARD (2000, 223) weist darauf hin, dass Mehrperspektivität zu einem Dreh- und Angelpunkt einer Bildung durch Sport geworden ist. KOTTMANN (1999, 177ff.) würdigt einen Sport unter verschiedenen pädagogischen Perspektiven, da sich daraus „[...] Handlungsweisen [entwickeln], die zudem mit sportübergreifenden Schlüsselqualifikationen wie Teamfähigkeit und Leistungsbereitschaft in Verbindung gebracht werden können.“

Vergleicht man das ursprünglich von MERTENS entwickelte Konzept der Schlüsselqualifikationen in seiner nahezu 30-jährigen Entwicklung mit den Ansätzen der modernen Sportpädagogik, so lassen sich zusammenfassend grundsätzliche inhaltliche und formale Überschneidungen feststellen. Indem die aktuelle Sportpädagogik den Sport als Medium für vielfältige Qualifizierungsprozesse und -möglichkeiten darstellt, scheint er geradezu das ideale Lernfeld für die in der heutigen Zeit so wichtig gewordenen fächerübergreifenden Soft-Skills zu sein. In seiner mehrperspektivischen Ausrichtung in unterschiedlichen Sinnperspektiven präsentiert der Sport sich nicht zuletzt auch wegen seines hohen praktischen Anteils als ein überaus geeignetes Fach für den Erwerb von wichtigen Kompetenzen, auf welche sich sowohl die allgemeinpädagogische Literatur zu Schlüsselqualifikationen als auch die sportpädagogische Literatur beruft. Dabei überschneiden sich nicht nur inhaltlich die weit gefassten Lernziele von Sportunterricht mit wünschenswerten Soft-Skills. Den erhöhten Anforderungen an eine Bildung durch Sport im Sinne der Vermittlung wichtiger Kompetenzen versucht man in der Literatur mit neuen methodischen Mitteln gerecht zu werden. Dabei finden sich im Diskurs der Didaktik und Methodik eine Vielzahl von Ansätzen wieder, die auch BECK und WEINERT in ihren Überlegungen zur allgemeinen Vermittlung von Schlüsselqualifikationen schon gefordert haben. Der Sport ist daher sowohl ein idealtypisches als auch ein ideales Instrument, um Soft-Skills praxisnah und umfassend zu vermitteln.

Soft-Skill Vermittlung im Hochschulsport

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgestellt werden, dass es für die Hochschulen im Rahmen des Bologna-Prozesses und den damit einhergehenden Forderungen zukünftig entscheidend sein wird, wie sie ihre Verantwortung für das Gesamtprodukt „Bildung“ wahrnehmen. Fest steht, dass eine möglichst schnelle und flächendeckende Einführung von Angeboten zum Erwerb von

Schlüsselkompetenzen und Soft-Skills gewährleistet werden muss, die trotz eines gering zu haltenden personellen und finanziellen Ressourcenaufwands bei der Bereitstellung dieser Angebote einen hohen Qualitätsstandard im Bereich der didaktischen Konzeption sowie der Organisationsstruktur und der Transfersicherung garantiert. Dabei stellt sich auch für die Hochschulen in Deutschland die Frage, ob sie sich zurückziehen und den persönlichkeitsbildenden Bereich externen Anbietern überlassen wollen, oder ob sie auch diesen Teil aus eigener Kraft erbringen können. Der erste Fall käme einem additiven Ansatz gleich, bei dem die Hochschule zum Erwerb von Kompetenzen bei Studierenden und bei Lehrenden lediglich eine organisierende Einheit bereit halten würde, die externe Kursmodule einkauft oder akkreditiert. Im zweiten Fall würde von den Fakultäten in einem integrativen Ansatz eingefordert, eigene Strukturen zu schaffen, um so den personenbezogenen Anteil selbst zu leisten.

Betrachtet man die derzeitigen hochschulpolitischen Entwicklungen mit ihren denkbaren Bedrohungsszenarien für Einrichtungen wie den Hochschulsport¹⁹, so kann – soviel muss hier vorweggenommen werden – die im Bologna-Prozess vorgesehene curriculare Ausrichtung auf überfachliche Qualifikationen eine bedeutende Chance für den Hochschulsport darstellen. Die im Sport inhärenten Möglichkeiten zur Ausbildung von überfachlichen Kompetenzen und Soft-Skills eröffnen dem Hochschulsport die Chance, neue Bildungsziele im Rahmen einer breit ausgerichteten Hochschulausbildung zu entwickeln und sich damit mit einem weiteren universitären Dienstleistungsangebot zu legitimieren. Und der Zeitpunkt hierfür ist durchaus günstig, denn die im Bologna-Prozess formulierten Forderungen an die zukünftige Hochschulbildung sind ad hoc – so hat es derzeit den Anschein – von den Fakultäten nicht ohne weiteres zu realisieren. Zu vielfältig erscheinen die inhaltliche Optionen sowie die strukturellen Umsetzungsmöglichkeiten, als dass eine eindeutige Linie bei der Entwicklung von fächerübergreifenden Konzepten erkennbar wäre. Der Hochschulsport könnte in enger Kooperation mit den Fakultäten somit zu einer regelrechten „Entlastung“ der wissenschaftlichen Einrichtungen beitragen, die sich damit die Verpflichtung externer Lehrbeauftragter sparen und zudem die Attraktivität der einzelnen Studiengänge steigern könnten. In diesem Zusammenhang kann der Hochschulsport nicht nur das Profil der einzelnen Hochschulen im nationalen Wettbewerb aufbessern, sondern zudem im Bereich interdisziplinärer Soft-Skills einen fundierten Beitrag zur Lehre im Sinne des Bologna-Prozesses beitragen. In einem kooperativ-subsidiären Ansatz könnte der Hochschulsport zu einem Kompetenz-Center werden, welches Schlüsselkompetenzen fördernde Kurse im Bereich sportlichen Handelns anböte. Durch eine subsidiär ausgerichtete Zusammenarbeit mit den Fakultäten könnte die Autonomie bezüglich der gesamten hochschulischen Ausbildung somit in der Hochschule verbleiben und der Hochschulsport die Fakultäten bei dem Angebot überfachlicher Veranstaltungen unterstützen, sodass diese sich auch weiterhin auf ihre originären wissenschaftli-

¹⁹ Zum Nachlesen empfiehlt sich in diesem Zusammenhang der Beitrag von BERTHOLD & LEICHSENRING in dieser Publikation.

chen Aspekte konzentrieren könnten. In Kooperation mit dem allgemeinen Hochschulsport könnten die Fakultäten der Universität somit dauerhaft einen Weg beschreiten, der hochschulintern sowohl die Produktqualität des Studiums garantiert als auch die Prozessqualität der Lehre sowie die Strukturqualität der Curricula in diesem speziellen Bereich nachhaltig sicherstellt. Den Studierenden würden zudem Studienprofile geboten, die sich am Qualifikationsbedarf unserer Gesellschaft orientieren und der Forderung nach einer attraktiven Vermittlung von Employability gerecht werden.

Die Argumente für den Hochschulsport als Soft-Skills vermittelnde Einrichtung sind diesbezüglich hervorragend: Praxisorientierte Vermittlung, emotional stimulierende Handlungsfelder, ganzheitlich ausgerichtete Curricula, bestehende Infrastrukturen und Kommunikationskanäle, geschultes Personal und fakultätsübergreifende Einbindung. Dennoch werden die sich auftuenden Hürden beträchtlich sein, denn:

- ⇒ die fehlende Nachweise über die Effektivität von sportlichen Maßnahmen im Rahmen der Soft-Skill-Entwicklung erschweren die Einbindung in die Curricula der Fakultäten.
- ⇒ die Entwicklung und Umsetzung von derartigen Konzepten kostet – auch soviel ist sicher – Zeit und Bedarf der gründlichen Auseinandersetzung mit der Thematik.
- ⇒ die Auseinandersetzung mit Fakultäten und Hochschulleitung erfordert eine nachhaltige und ausdauernde Kommunikationspolitik, die ihrerseits ein beträchtliches Zeitpensum beanspruchen wird.
- ⇒ die interne und externe Konkurrenz für die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen ist groß (z. B. Sprachlehrzentren, Beratungsstellen, Career Center etc.).

Dennoch: Die Integration von Schlüsselkompetenzen und Soft-Skills in die Hochschulcurricula der Bachelor- und Masterstudiengänge bietet dem Hochschulsport einmalige Chancen seine Reputation nachhaltig zu stärken und damit in Zeiten hochschulpolitischer Reformen neue Legitimation zu erhalten. Es liegt an den Verantwortlichen im Hochschulsport diese Gelegenheit zu ergreifen und sie mit der gewohnten Kreativität und Visionsbereitschaft als Herausforderung anzunehmen.

Literatur

- Arnold, R. (1988): Was verschließen die Schlüsselqualifikationen, LFrWB, Heft 22.
- Aschebrock, H. (2001): Lehrplanentwicklung im Sport. In: Haag, H./Hummel, A. (Hrsg.): Handbuch Sportpädagogik, Schorndorf.
- Bader, R. (1989): Berufliche Handlungskompetenz. In: Die berufsbildende Schule 2.
- Badura, J. (1989): Die Diskussion um das Konzept „Schlüsselqualifikationen“ – Anregungen für die Volkshochschularbeit. In: Meisel, K.: Schlüsselqualifikationen in der Diskussion, Bonn.
- Baethge, M./Schiersmann, C. (1999): Prozessorientierte Weiterbildung – Anforderungen an „Lebensbegleitendes Lernen aus berufssoziologischer Sicht“. In: Achtenhagen, F./Lempert, W.: Entwicklung eines Programmkonzeptes „Lebenslanges Lernen“ für das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Göttingen/Berlin.
- Balz, E. (1992): Fachdidaktische Konzepte oder: Woran soll sich der Schulsport orientieren? In: Sportpädagogik, Heft 2.
- Balz, E. u. a. (1997): Schulsport – wohin? Sportpädagogische Grundfragen. In: Sportpädagogik, Heft 1.
- Balz, E./Kuhlmann, D. (2003): Sportpädagogik – Ein Lehrbuch in 14 Lektionen, Aachen.
- Beck, H. (1993): Schlüsselqualifikationen – Bildung im Wandel, Darmstadt.
- Belz, H., Siegrist, M. (2000): Kursbuch Schlüsselqualifikationen – Ein Trainingsprogramm, 2. erweiterte Auflage, Freiburg.
- Bildungskommission NRW (1995): Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft, Neuwied/Kriftel/Berlin.
- Brommer, U. (1993): Schlüsselqualifikationen, Stuttgart.
- Brown, A.L. (1994): The advancement of learning. In: Educational Researcher, 23.
- Bunk, G.P. (1990): Schlüsselqualifikationen - anthropologisch pädagogisch begründet. In: Sommer, K.H.: Betriebspädagogik in Theorie und Praxis, Esslingen.
- Bunk, G.P. (1991): Schlüsselqualifikationen – Ein Strukturelement beruflicher Bildung. In: Realschullehrerverband Nordrhein-Westfalen: Veränderte Anforderungen und neue Chancen in der Arbeitswelt, Paderborn.
- Chachay, K./Kleindienst-Chachay, Ch. (1994): Soziales Lehren und Lernen im Sportunterricht. In: Pühse, U.: Soziales Handeln im Sport und Sportunterricht, Schorndorf.
- Dahrendorf, R. (1956): Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung. In: Kölner Zeitung für Soziologie und Sozialpsychologie, 8.
- De Haan, G. (1998): Schlüsselkompetenzen, Umweltsynndrome und Bildungsreform. In: Beyer, A.: Schlüsselqualifikationen für eine nachhaltige Entwicklung, Hamburg.

- Deutscher Bildungsrat (1974): Empfehlung der Bildungskommission. Zur Neuordnung der Sekundarstufe II – Konzept für eine Verbindung von allgemeinem und beruflichen Lernen, Bonn.
- Deutscher Sportbund (1983): Der Sport in der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden.
- Dieckert, J. (2001): Sozialerziehung im und durch Sport – Soziodidaktische Konzepte für Schule und Verein. In: Altenberger, H./Hecht, S./Oesterheld, V./Scholz, M./Weitl, M.: Im Sport lernen – mit Sport leben, 2. Kongress des Deutschen Sportlehrerverbandes an der Universität Augsburg, Augsburg.
- Döring, R. (1994): Das Konzept der Schlüsselqualifikationen, Ansätze, Kritik und konstruktivistische Neuordnung auf der Basis der Erkenntnisse der Wissenspsychologie, St. Gallen.
- Dubs, R. (1985): Kleine Unterrichtslehre für den Lernbereich Wirtschaft, Recht, Staat und Gesellschaft, Aarau.
- Dubs, R. (1987): Der Stellenwert des Wissens im Unterricht der Wirtschaftsfächer. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Heft 7.
- Dubs, R. (1996): Schlüsselqualifikationen – werden wir erneut um eine Dimension ärmer? In: Gonon, P.: Schlüsselqualifikationen kontrovers, Aarau.
- Eckhardt, P. (2005): Der Bologna-Prozess: Entstehung, Strukturen und Ziele der europäischen Hochschulreformpolitik. Norderstedt.
- Elflein, P. (2000): Sportpädagogik und Sportdidaktik, Hohengehren.
- Erdman, R. (1993): Leisten – Leistung – Sportunterricht. In: Sportpädagogik, Heft 2.
- Fausser, P. (1991): Kopf, Herz und Hand: Zur Ideengeschichte der Ganzheitlichkeit aus berufspädagogischer Sicht. In: Zur Frage der Ganzheitlichkeit in der beruflichen Bildung, Bad Boll.
- Fischer, K. (2004): Die allgemeine Entwicklungsförderung. In: Funke-Wieneke, J.: Bewegungs- und Sportpädagogik, Baltmannsweiler.
- Freudlinger, A. (1992): Schlüsselqualifikationen – Der interaktionierte Ansatz, Wien.
- Friedrichsen, H. (2004): Mit Selbsterkenntnis zum Erfolg. In: Tagesspiegel, Ausgabe vom 14.05.2004
- Frieling, M. (2004): Soft-Skill-Vermittlung im Sportunterricht, Göttingen.
- Funke-Wieneke, J. (1997): Soziales Lernen. In: Sportpädagogik, Heft 2.
- Funke-Wieneke, J. (1999): Erziehen im Sportunterricht. In: Sportpädagogik, Heft 4.
- Fürstenberg, F. (1987): Die Lücke zwischen dem Erwerb und der Nutzung von Qualifikationen. In: Meyer-Dohm, P.: Technischer Wandel und Qualifizierung, Frankfurt/Main.
- Gensicke, M. (2004): Welche Qualifikationsanforderungen sind entscheidend bei Personaleinstellungen? In: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation: FrequenZ Newsletter, Stuttgart.
- Goleman, D. (1995): Emotional Intelligence, New York.
- Haag, H. (1994): Theoretical Foundation of Sport Science as a Scientific Discipline, Schorndorf.

- Heidegger, G. (1996): Von Schlüsselqualifikationen zu Schlüsselkompetenzen In: Gonon, P.: Schlüsselqualifikationen kontrovers, Aarau.
- Hemke, Ch. (1995): Ziele, Inhalte und Organisation des Sportunterrichts in der gymnasialen Oberstufe. In: Zeuner, A./Senf, G./Hofmann, S.: Sport unterrichten – Anspruch und Wirklichkeit. Kongressbericht des 1. Kongresses des Deutschen Sportlehrerverbandes, Sankt Augustin.
- Hillmer, J. (1995): Studien zur bildungsorientierten Didaktik von Bewegung, Spiel und Sport, Hohengehren.
- Jäger, P. (2003): Der Erwerb von Kompetenzen als Konkretisierung der Schlüsselqualifikationen – eine Herausforderung an Schule und Unterricht, Dissertation am Lehrstuhl für Schulpädagogik der Universität Passau.
- Jeserich, W. (1981): Mitarbeiter auswählen und fördern, München/Wien.
- Kaiser, M. (1987): Schlüsselqualifikationen – Entwicklungen, Konzept, Anwendungsbezüge. In: ibv Publikationen Nr. 12.
- Kern, H., Schuhmann, M. (1970): Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein, Frankfurt.
- Kohler, J. (2004): Schlüsselkompetenzen und Employability im Bologna-Prozess. Vortrag im Rahmen der Konferenz: Schlüsselkompetenzen: Schlüssel zu mehr (Aus-)Bildungsqualität und Beschäftigungsfähigkeit in Heidelberg vom 22.-23. Januar 2004.
- Kothy, J. (1999): Deutsche und Ausländer zwischen Nähe und Distanz – zur Integrationsfunktion des Sports. In: Scheid, V./Simen, J.: Soziale Funktionen des Sports, Schorndorf.
- Kottmann, L. (1999): Sportpädagogik zwischen Kontinuität und Innovation, Schorndorf.
- Kühler, L. (2005): Die Orientierung der Reformen im deutschen Hochschulsystem - seit 1998 - am Vorbild des amerikanischen Hochschulwesens. München.
- Kurz, D. (1986): Vom Sinn des Sports. In: DSB (Hrsg.): Die Zukunft des Sports, Schorndorf.
- Kurz, D. (1995): Handlungsfähigkeit im Sport – Leitidee eines mehrperspektivischen Unterrichtskonzepts. In: Zeuner, A./Senf, G./Hofmann, S.: Sport unterrichten – Anspruch und Wirklichkeit. Kongressbericht des 1. Kongresses des Deutschen Sportlehrerverbandes, Sankt Augustin.
- Lang, W. (2000): Schlüsselqualifikationen, München.
- Laur-Ernst, U. (1990): Schlüsselqualifikationen bei der Neuordnung von gewerblichen und kaufmännischen Berufen – Konsequenzen für das Lernen. In: Reetz, L., Reitmann, T.: Schlüsselqualifikationen, Hamburg.
- Lenzen, A. (1998): Erfolgsfaktor Schlüsselqualifikation, Heidelberg.
- Martin, K. (2000): Sportdidaktik zum Anfassen, Schorndorf.
- Mertens, D. (1973): Der unscharfe Arbeitsmarkt. Eine Zwischenbilanz der Flexibilitätsforschung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 6.
- Mertens, D. (1974): Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 7.

- Mertens, D. (1989): Das Konzept der Schlüsselqualifikationen als Flexibilitätsinstrument. In: Göbel, W., Kramer, W.: Aufgaben der Zukunft – Bildungsauftrag des Gymnasiums, Köln.
- Mertens, M./Zumbült, H. (2001): Erziehender Sportunterricht, Mühlheim.
- Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft (2002): Achtejähriges Gymnasium – Lehrplan Sport für die Klassen 5 und 6, Saarbrücken.
- Müller-Thurau, C. (2000): Im Assessmentcenter werden die Soft Skills getestet. In: Die Welt, Ausgabe vom 03.11.2000.
- Niedersächsisches Kultusministerium (1997): Rahmenrichtlinien für das Gymnasium – gymnasiale Oberstufe, Gesamtschule – gymnasiale Oberstufe, das Fachgymnasium, das Abendgymnasium, das Kolleg, Sport, Hannover.
- Nisbett, R./Fong, G./Lehmann, D./Cheng, (1987): Teaching reasoning. In: Science, 238.
- OECD-Bericht (1997): "Education and training" – Economic surveys, Paris.
- Pühse, U. (2001): Soziale Lernprozesse im Sportunterricht. In: Günzel, W./Laging, R. (Hrsg.): Neues Taschenbuch des Sportunterrichts, 2. Auflage, Hohengehren.
- Reetz, L. (1990): Zur Bedeutung der Schlüsselqualifikationen in der Berufsausbildung. In: Reetz, L./Reitmann, T.: Schlüsselqualifikationen, Hamburg.
- Saß, I. (1997): Themenorientierter Sportunterricht – aber wie? In: Balz, E./Neumann, P. (Hrsg.): Wie pädagogisch soll Schulsport sein? Schorndorf.
- Schaepfer, H./Biedris, K. (2004): Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen, berufliche Anforderungen und Folgerungen für die Hochschulreform. Kurzinformation HIS A6/2004. Hannover.
- Schaller, H.-J. (1992): Instrumentelle Tendenzen in der Sportpädagogik. In: Sportwissenschaft, Heft 22.
- Schmidt-Millard, T. (2000): Bericht aus dem Arbeitskreis: Mehrperspektivität. In: Beckers, E./Hercher, J./Neuber, N.: Schulsport auf neuen Wegen - Herausforderungen für die Sportlehrerausbildung, Butzbach-Griedel.
- Schröder, H. (1999): Theorie und Praxis der Erziehung, München.
- Siebert, H. (1993): Theorien für die Bildungspraxis, Bad Heilbronn.
- Stössel, H. (1986): Schlüsselqualifikationen und kaufmännische Berufsausbildung. In: Lernfeld Betrieb, Heft 2.
- Stündl, H. (2002): Fußball, PISA und die Zukunft. In: Sportunterricht, Heft 7.
- Urecht, C. (1997): Der Begriff der Arbeit muss neu definiert werden. In: pro juventute, Thema 4.
- Weidemann, B. (1991): Lernen mit Bildmedien, Weinheim.
- Weinert, F. (1998): Vermittlung von Schlüsselqualifikationen. In: Matalik, S./Schade, D.: Entwicklungen in Aus- und Weiterbildung – Anforderungen, Ziele Konzepte, Baden Baden.
- Weinert, F./Schrader F.-W. (1997): Lernen lernen als psychologisches Problem. In: Weinert, F./Mandel, H.: Psychologie der Erwachsenenbildung, Band D/I/4, Göttingen.

Wilsdorf, D. (1991): Schlüsselqualifikationen, München.

Zimmer, R. (2001): Elementare Bewegungserfahrungen – Psychomotorik. In: Günzel, W./Laging, R.: Neues Taschenbuch des Sportunterrichts Band II, 2. Auflage, Hohengehren.

Internetquellen

www.berufsschule-donauwoerth.de/sport/gruende.html

Gute Gründe für den Berufsschulsport

Herausgeber: Ludwig-Bölkow-Schule Donauwörth

(Stand: 23.03.2005)

www.bibb.de/de/print/1759.htm -1-

BIBB-Stellenanzeigenanalyse 1999

Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung – Der Generalsekretär

(Stand: 08.02.2005)

www.bibb.de/de/print/2110.htm -2-

Dekra – Trends im Stellenmarkt, November 2000

Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung – Der Generalsekretär

(Stand: 08.02.2005)

www.bibb.de/de/print/1947.htm -3-

BIBB-Stellenanzeigenanalyse 2001

Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung – Der Generalsekretär

(Stand: 08.02.2005)

www.bildung-mv.de/download/fortbildungsmaterial/unterrichtsmaterial-sport-01.pdf

Entwicklung von Kompetenzen mit Blick auf die Handlungsorientierung der Schüler Her-

ausgeber: Bildungsserver Mecklenburg-Vorpommern

(Stand: 08.04.2005)

www.dslv.de/BLN%20GS%20Ziele%20Kompetenztafel.doc

Ziele des Faches aus der Sicht der Kompetenzentwicklung – Übersicht der Zielkompetenzen

Herausgeber: Deutscher Sportlehrerverband

(Stand: 08.04.2005)

www.focus.msn.de/PF1D/PF1DN/PF1DNA/pf1dna.htm?id=4103

Karrierefaktor Soft Skills

Herausgeber: Focus-online

(Stand: 18.03.2005)

www.hag-lengerich.de/unterricht/sport_neu

Sport am Hannah-Arendt-Gymnasium

Herausgeber: Hannah-Arendt-Gymnasium Lengerich

(Stand: 23.03.2005)

www.hessisches-kultusministerium.de/downloads/lehrpl/gymnasium/sport.pdf

Lehrplan Sport – Gymnasialer Bildungsgang Jahrgangsstufen 11 bis 13 Herausgeber: Hessisches Kultusministerium

(Stand: 07.04.2005)

www.infoquelle.de/Job_Karriere/Wissensmanagement/Soft_skills.cfm

Definition: Soft Skills

Autor: Vogler, R.

(Stand: 14.03.2005)

www.kinder-jugendhilfe.info

Aufgaben und Ziele

Herausgeber: IJAB e.V.

(Stand: 08.03.2004)

www.lbs-bw.de/PL3D/pl3d.htm?detail_snr=1417

Soft Skills: Gute Noten reichen nicht aus

Herausgeber: LBS – Bausparkasse der Sparkassen

(Stand: 18.03.2005)

www.lehrer.uni-

karlsruhe.de/~za343/osa/spinfo/Bildungsstandards%20Gymnasium%202.htm

Bildungsstandards im Fach Sport (Gymnasium), Auszug aus Sport-Info 1/2004 Herausgeber: Oberschulamt Karlsruhe

(Stand: 07.04.2005)

www.sowi-online.de/reader/berufsorientierung/reetz.htm

Zur Aktualität von Schlüsselqualifikationen aus der Perspektive des Beschäftigungssystems

Autor: Reetz, L.

(Stand: 18.03.2005)

www.spiegel.de/spiegelspezial/0,1518,337457,00.html

Der menschliche Faktor

Autor: Stegelmann K.

(Stand: 18.03.2005)

www.sport-fuer-sachsen.de/psk/lbs/lbs_content/powerslave,id,500,nodeid,19.html

Bildungskonzeption des Landessportbundes Sachsen

Herausgeber: Landessportbund Sachsen

(Stand: 23.03.2005)

www.uni-saarland.de/fak5/sportpaed/pdf/Sportpädagogik.pdf

Manuskripte zur Vorlesung “Grundlagen der Sportpädagogik“

Autor: Wydra, G. (Stand: 1999)

Hochschulreformen und ihre Auswirkungen auf das studentische Ehrenamt im Sportsystem Deutschlands

Florian Krampe

Einleitung

Die sich derzeit vollziehenden Hochschulreformen verändern nachhaltig die deutsche Hochschullandschaft, dies ist die einhellige These der Autoren dieser Publikation. Der Allgemeine Deutsche Hochschulsportverband (adh) hat bereits im Jahr 2005 auf diese Entwicklungsprozesse reagiert und auf seiner 100. Vollversammlung in Berlin ein Papier unter dem Titel „*Berliner Erklärung*“ veröffentlicht und darin den „Wandel der Hochschullandschaft als Herausforderung für den Hochschulsport“ in der Zukunft diagnostiziert.

Neben vielen guten Maßnahmen, die mit den Reformen auf den Weg gebracht wurden, stehen viele Studierende den Reformen eher skeptisch bis ablehnend gegenüber. Vor allem diejenigen Studierenden die sich seit Jahren ehrenamtlich im Hochschulsport und/oder in gesellschaftlichen Handlungsfeldern engagieren, sehen sich von den Reformen weniger gefördert als unter Druck gesetzt. Dabei werden Politikerinnen und Politiker aller Fraktionen nicht müde die Bedeutung des Ehrenamtes in unserer Gesellschaft hervorzuheben. Besonders das bundesdeutsche System des Sports basiert in einem hohen Maße auf dem ehrenamtlichen Engagement der Bürgerinnen und Bürger und damit nicht zuletzt auch auf den Studierenden, die sich neben ihrem Studium in vielen Vereinen und Verbänden aktiv auf vielfältigen Ebenen einbringen.

Besonders für den Hochschulsport als Teilsystem des deutschen Sports stellen die Entwicklungen auf der Hochschulebene eine massive Herausforderung dar. Der adh legt in der Zusammensetzung sämtlicher Gremien auf eine paritätische Besetzung Wert und ist damit in hohem Maße abhängig vom freiwilligen Engagement der Studierenden. Kein deutscher Sportverband kann auf eine ähnlich junge Struktur und ehrenamtliche Aufstellung von Studierenden blicken wie der adh.

In Anbetracht dieser Ausgangslage drängen sich im Bezug zur zukünftigen Bedeutung des Ehrenamts zentrale Fragen auf: Wird diese Basis des zivilgesellschaftlichen Engagements durch die Reformen im Hochschulwesen zukünftig bedroht? Werden die Hauptamtlichen des Hochschulsports in den Gremien dieses adh in Zukunft auf verwaiste Plätze blicken, da keine Studierenden mehr Zeit finden ihre Ideen in den Verband einzubringen?

Die folgende Ausarbeitung will diesen Fragen nachgehen und anhand soziologischer Handlungsmodelle versuchen Szenarien der Entwicklung des studentischen Ehrenamts aufzuzeigen. Die folgenden Ausführungen wollen und können dabei keine befriedigenden Antworten geben sondern sollen die Diskussion um Hochschulreformen um einen wesentlichen Aspekt erweitern. Gleichzeitig sollen sie den Verantwortlichen in Politik und Verbänden als Blickfelderweiterung und als Appell dienen, sich mit den Auswirkungen der Reformen aus anderer Sicht auseinanderzusetzen und intensiv auf Lösungsmöglichkeiten hinzuwirken.

Die Vorgehensweise orientiert sich dabei an handelnden Subjekten - den Studierenden. Die Frage, ob sie sich im Ehrenamt auch zukünftig in den (Hochschul-)Sport einbringen werden, hängt neben persönlichen und sozialen Dispositionen maßgeblich von den universitären Rahmenbedingungen ab. Diese werden folglich eingehend untersucht und mit Blick auf mögliche Auswirkungen auf das studentische Ehrenamt expliziert.

Idealtypische Akteure im Handlungsfeld Ehrenamt – eine soziologische Annäherung

Seit mehreren Jahrzehnten befassen sich die Sozialwissenschaften mit dem Versuch, Handeln von Akteuren zu erklären und vorherzusagen. Die Anzahl an unterschiedlichen Ansätzen diesbezüglich macht die Schwierigkeit dieses Unterfangens deutlich.

Zur Analyse möglicher Entscheidungen von Studierenden für ein Ehrenamt im (Hochschul-)Sport bedient sich diese Ausarbeitung daher zwei gemeinhin anerkannter soziologischer Theorien. Die Rahmenbedingungen der folgenden Szenarien, in denen sich die als Idealtypen konstruierten, studentischen Akteure bewegen, sind vorgegeben durch die Reformprozesse in der deutschen Hochschullandschaft und wurden in diesem Buch schon weitgehend erörtert. Im Folgenden werden die sozialwissenschaftlichen Modelle des „*Homo Oeconomicus*“ und dem nach Ralf Dahrendorf gebildeten „*Homo Sociologicus*“ als theoretischer Argumentationsrahmen zugrunde gelegt. Beide Handlungsmodelle bedienen sich

so genannter Idealtypen und somit zur wissenschaftlichen Untersuchung konstruierter Modelle.

Homo Oeconomicus versus Homo Sociologicus – Idealismus versus Realismus

Rationales Handeln leitet sich vom lat. *Rationalitas*, was soviel wie Denkvermögen²⁰ heißt ab und spielt eine besondere Rolle in der Ökonomie. Entscheidend geprägt wurde der Begriff durch den Schotten Adam Smith, der als Begründer der klassischen Volkswirtschaftslehre gilt. Hieraus entwickelte sich der Begriff und die Theorie des „*Rational Choice*“, der rationalen Entscheidung und dem angelehnten Modell des „*Homo Oeconomicus*“ (vgl. MANSTETTE 2004). Smith dient als Grundlage für dieses Menschenbild der Wirtschaftswissenschaften, welches das Ziel verfolgt, das Handeln von Menschen in wirtschaftlich geprägten Bezügen vorauszusagen²¹. Definiert wird der „*Homo Oeconomicus*“ weitestgehend als Wirtschaftsmensch, der nach dem „*Minimaxprinzip*“ vorgeht. Sein Handeln ist demnach ausgerichtet nach dem maximalen Eigennutzen bei minimiertem Mitteleinsatz (vgl. REINHOLD 1992).

Im Gegensatz dazu wurde insbesondere von Ralf Dahrendorf ein Modell entwickelt, in dem der Idealtypus eines „*Gesellschaftlichen Menschens*“ in Anlehnung an den voran beschriebenen Wirtschaftsmenschen entwickelt wurde. Für Dahrendorf stellt das Modell des rationalen Menschen ein Dilemma dar und gibt somit Anlass zur Konstruktion eines konträren Menschenmodells, das nicht eine bestimmte Person offenbart, „[...] sondern ein Träger verschiedener Rollen auf der Basis von ihm eingenommener Positionen [...]“ (ebd., 13) ist. Dahrendorf schreibt in seinem Essay „*Homo Sociologicus*“:

„Zu jeder Stellung, die ein Mensch einnimmt, gehören gewisse Verhaltensweisen, die man von dem Träger dieser Position erwartet; zu allem, was er ist, gehören Dinge, die er tut und hat; zu jeder sozialen Position gehört eine soziale Rolle“
DAHRENDORF 1971, 32.

Damit macht Dahrendorf deutlich, dass die Handlungen des „*Homo Sociologicus*“ nicht ausschließlich eigennutzenorientiert sind wie beim Modell des „*Homo Oeconomicus*“. Der gesellschaftliche Mensch orientiert sein Handeln an Normen, Werten und Verhaltenserwartungen der Gesellschaft. Damit kann man sein durchaus als idealistisch bezeichnen, da es sich nicht auf das Materialistische bezieht.

Zugegeben: Die dargestellten Erklärungsmodelle der Soziologie gehen von idealisierten Menschenbildern aus, die in ihrer pragmatischen Anwendbarkeit auf

²⁰ Im Soziologie Lexikon von Reinhold wird der Begriff mit Vernunftmäßigkeit übersetzt.

²¹ Beim Begründer der deutschen Sozialwissenschaft, Max Weber, wird der Begriff der Rationalität in das Zentrum seiner Untersuchung „Die protestantische Ethik“ gestellt und hat auch hier ökonomischen Bezug. In der Vorbemerkung beschreibt er die Rationalität als ein rein westliches, genauer, ein okzidentales Phänomen. Eine dieser „Kulturerscheinungen“, dem die jeweiligen Gesellschaften des Abendlandes gerne „universelle Bedeutung und Gültigkeit“ zuschreiben. Im Zuge seines Werkes stellt Weber diese Rationalität, die durch den christlichen Protestantismus begünstigt wurde als Basis des „Geist des Kapitalismus“ dar.

die Modellbildung begrenzt bleiben. Dennoch erlauben sie – gerade für Zwecke der explorativen Annäherung – einen vertieften Blick auf die Auswirkungen von individuellen und kollektiven Handlungen bei sich verändernden sozialen Rahmenbedingungen.

Szenarien der Auswirkung von ausgewählten Hochschulreformen

Für die Darstellung der Auswirkungen der derzeitigen Hochschulreformen wurden die Reformen in einzelne externe Umstände verwandelt. So wird neben einem zusammenfassenden Szenario unter Berücksichtigung aller anstehenden Reformen (Szenario 4) vor allem die Einführung einheitlicher, gestufter Studienabschlüsse betrachtet (Szenario 1) sowie die Implementierung modularisierter Studiengänge und des European Credit Point System ECTS (Szenario 2). Weiterhin soll die Einführung von Studiengebühren (Szenario 3) als ein Mittel zum „Konkurrenzerhalt“ deutscher Hochschulen gegenüber anderen europäischen betrachtet werden.

Um die zeitlichen Auswirkungen der Reformen auf das studentische Ehrenamt einordnen zu können, werden ein kurzfristiger (bis zwei Semester) und ein langfristiger Trend (mehr als zwei Semester) dargestellt. Allgemein ist davon auszugehen, dass ein kurzfristiges Engagement für Studierende attraktiver ist als eine langfristige Verpflichtung. Aus der Konstruktion dieser Szenarien des Reformprozesses und den vorangegangenen idealtypischen studentischen Akteuren ergibt sich tabellarisch betrachtet folgendes Bild:

Gegebene Umstände	Kurzfristig (max. 2 Semester)		Langfristig (mehr als 2 Semester)	
	RC	ID	RC	ID
BA/MA	-	/	-	-
ECTS	++	+	/	/
Studiengebühren	--	-	-	-
Unter allen genannten Umständen	-	/	-	-

- RC = Studierender der nach Rational Choice entscheidet
 ID = Studierender der nach idealistischen Gesichtspunkten entscheidet
 / = Keine Veränderung
 ++ = Starker Anstieg
 + = Anstieg
 - = Rückgang
 -- = Starker Rückgang

Tabelle 1: Trends des freiwilligen Engagements von Studierenden im Hochschulsport unter den veränderten Rahmenbedingungen der Hochschulreformen (eigene Darstellung).

Die hier gezeigten Entwicklungen werden im folgenden Abschnitt einzeln beschrieben.

Einführung von BA/MA Studiengängen

Bereits zum Wintersemester 2001/2002 wurden an der Ruhr-Universität Bochum gestufte Studiengänge in den Geisteswissenschaften als Modell eingeführt. Daher kann bereits auf eine mehrjährige Erfahrung geblickt werden.

Die dortige Universitätszeitung, herausgegeben von der Verwaltung, hatte in einem ausführlichen Artikel über die Auswirkungen der neuen Studiengänge berichtet. Unter der Überschrift, „Eine Frage der Ehre - Studierende befürchten durch Gebühren ein Aus des Ehrenamts“ stellt die Redakteurin Evelyn Echle in Interviews mit ehrenamtlich engagierten Studierenden fest, dass bereits durch die Einführung der BA/MA-Studiengänge in hohem Maße ehrenamtliches Potenzial auf dem Campus verloren gegangen ist. Beispielsweise haben Institutionen wie das

Campus Radio und der Studienkreis Film bereits ohne die Einführung von Studiengebühren mit den Folgen der Abschlussreformen und ihren Nebenwirkungen wie vorgegebenen Stundenplänen zu kämpfen. Wörtlich heißt es:

„Die Bereitschaft zur ehrenamtlichen Mitarbeit beim Campus-Radio hat sich bereits verringert, seit es die gestuften Studiengänge gibt. „Praktikanten haben wir jede Menge, weil man sich das im Optionalbereich anrechnen lassen kann. Aber sich im Anschluss weiter ehrenamtlich zu verpflichten, ist den Leuten schwer schmackhaft zu machen“, erläutert Sandra Zapke.“ (<http://www.rubr-uni-bochum.de/rubens/rubens102/2.htm>).

Auch die ersten Sportverbände bekommen die Auswirkungen zu spüren. Der Landessportbund NRW, der bei vielen seiner Aktivitäten auf Studierende zurückgreift, hat nach eigenen inoffiziellen Aussagen des Vorstandes bereits einen Rückgang studentischen Engagements zu verzeichnen. Die Verantwortlichen bemängeln vor allem, dass die Studierenden sich nur kurzfristig engagieren. Das hänge damit zusammen, dass die Tätigkeit beispielsweise beim Jugendferienwerk als Praktikum anerkannt wird; zu einem langfristigen Engagement seien nur noch wenige Studierende bereit.

Auch bei internationalen Jugendbegegnungen ist es nach Berichten der Freiwilligen nur schwer möglich, sich aus universitären Verpflichtungen zu befreien. Für viele hat dieses Engagement ein längeres Studium zur Folge. Ein ähnlicher Effekt wird später beim ECT-System erwartet.

Und selbst der adh gerät beispielsweise bei seinen Verbandsratssitzungen, die ebenfalls paritätisch besetzt sein sollten, in die Enge. Ende 2005 sah sich der Verband gezwungen eine Satzungsänderung vorzunehmen, welche die Beschlussfähigkeit des Gremiums unabhängig von der Teilnehmendenzahl macht.

Aus diesen Erfahrungsberichten lässt sich folgendes ableiten: In der rationalen Abwägung wird ein Studierender zu dem Ergebnis kommen, dass er sich möglicherweise kurzfristig engagieren wird (je höher der Eigennutzen für die berufliche Karriere desto umfangreicher). Allerdings wird der Studierende aufgrund des späteren Abschlusses, bedingt durch ein langfristiges Engagement mit weniger Aussicht auf einen guten Beruf, im Hinterkopf sein Engagement zurückstufen. Verstärkt wird dieser Effekt durch die Einführung von Studiengebühren wie sich später zeigt.

Studierende die absolut hinter ehrenamtlichem Engagement stehen und sich mit diesem identifizieren, werden ihm weiterhin nachkommen, auch wenn es für sie eine Studienzeitverlängerung zur Folge hat und möglicherweise Konsequenzen hinsichtlich der beruflichen Karriere. Allerdings wird diese Zahl sehr gering sein.

European Credit Point Transfer System

Nicht nur die Studienabschlüsse in Europa werden in Zukunft vergleichbar sein. Durch die Einführung des European Credit Point Transfer Systems (ECTS) sollen einzeln erbrachte Studienleistungen europaweit vergleichbar gemacht wer-

den. Dies erscheint besonders praktisch, da Leistungen, die während Auslandsaufenthalten erbracht wurden nun leichter an der heimischen Universität anerkannt werden können. Der Hochschulsport hat die Möglichkeiten dieses Systems für sich erkannt und erarbeitet derzeit ein Konzept in welchem erbrachte Leistungen Studierender im bzw. für den Hochschulsport angerechnet werden können.

Ein Problem das in dieser Hinsicht bereits jetzt abzusehen ist, scheint der enorme Andrang auf diese Plätze bzw. Angebote zu sein. Für viele würde die Möglichkeit der Leistungserbringung im Hochschulsport als angenehmer erachtet als in anderen Bereichen. Dadurch ist ein hoher Andrang von Studierenden auf diese Angebote zu erwarten. Ein weiteres Problem dieses Anreizsystems scheint die geringe Nachhaltigkeit des Engagements von Studierenden. Es ist nicht davon auszugehen, dass die freiwilligen Tätigkeiten länger als zwei Semester mit Credit-Points honoriert werden. Es ist zu vermuten, dass nur wenige der Engagierten ihre Tätigkeiten darüber hinaus fortführen werden, sodass am Ende bei einer nutzenmaximierten Entscheidungsfindung keine langfristige Veränderung zu verzeichnen sein wird.

Bestätigt wird dieses Verhalten durch die Ergebnisse des „Freiwilligen Survey“²² der Bundesregierung:

„Hohe Bedeutung für die Engagierten hat weiterhin die Erweiterung ihres persönlichen „Horizontes“ durch das freiwillige Engagement, das einen Zuwachs an Kenntnissen und Erfahrungen erbringen soll. Besonders junge Leute bzw. Schüler, Auszubildende und Studenten wollen zusätzlich auch einen beruflichen Nutzen aus dem Engagement ziehen, 2004 noch mehr als 1999. Die Verfolgung berechtigter eigener Interessen ist bei ihnen (auf mittlerem Niveau) ebenfalls vermehrt und zunehmend wichtig.“ Freiwilligen Survey der Bundesregierung, 2004, 101.

An Universitäten, an denen die Einführung von Studiengebühren beschlossen ist, soll es ebenfalls eine Anerkennung der ehrenamtlichen Leistungen geben und damit verbunden eine zeitweise Befreiung von Studiengebühren. Auch hier ist zu erwarten, dass es zu einem enormen Andrang auf die Angebote des Hochschulsports kommt, mit ähnlichen Folgen wie bei der ECTS-Anerkennung. Erste solcher Effekte lassen sich bereits bei der Beteiligung an Fachschaftsräten etc. erkennen. Der Zuwachs an Studierenden die sich „engagieren“ wollen, steigt dabei überproportional an. Die Möglichkeit der Mitbestimmung spielt jedoch für die meisten eine untergeordnete bis keine Rolle, was langfristig zu einer Schwächung der studentischen Vertretungen führen wird.

²² Der „Freiwilligen Survey“ der Bundesregierung stellt eine regelmäßige Studie über das ehrenamtliche Engagement in Deutschland dar.

Einführung von Studiengebühren

Die Einführung von Studiengebühren ist an vielen Hochschulen Deutschlands bereits Realität. Dennoch liegen derzeit noch keine empirischen Daten über die Auswirkungen auf das freiwillige Engagement im Hochschulsport vor.

Durch die Einführung von Studiengebühren wird der Effekt des „schneller Fertiger-Werdens“, der bereits durch die Abschlussreformen ausgelöst wurde, noch beschleunigt. Im starken Gegensatz dazu wird sich für einige Studierende die Studienzeit überdurchschnittlich erhöhen, da der Stundenplan aufgrund einer höheren Arbeitsbelastung durch die Eigenfinanzierung des Studiums an die Arbeitszeiten angepasst werden muss anstatt anders herum. Ein zu erwartender Nachteil wird u. a. ein späterer Berufseinstieg mit verminderten Karrierechancen dieser Absolventen sein.

Das zu vermutende Verhalten der Studierenden lässt sich anhand einer einfachen wirtschaftlichen Rechnung aufzeigen: den Opportunitätskosten. Im Durchschnitt haben Studierende während der Vorlesungszeit eine Arbeitswoche von ca. 40 Stunden inklusive Vor- und Nachbereitung. Dabei handelt es sich um die reine Zeit die mit dem Studium in Verbindung steht und zu einem Abschluss des Studiums im Rahmen der Regelstudienzeit führt.

Bedingt durch den höheren finanziellen Aufwand der Studierenden führen Studiengebühren vermutlich zu einer sozialen Selektion. Studierende aus sozial schwächeren Familien müssen neben ihrer Vollzeitstelle „Studium“ noch arbeiten. Aber um nicht in der Diskussion um Studiengebühren zu versinken, soll anhand der Rechnung das Verhalten der Studierenden in Bezug auf ihr freiwilliges Engagement skizziert werden.

Ein Studierender wird infolge der Studiengebühren gezwungen die ihm zuvor als Freizeit zur Verfügung stehende Zeit zu kürzen.²³ Die Prioritätenliste dürfte wie folgt aussehen: Studium, Nebenjob, Freizeit, Engagement.

Vor die Wahl gestellt das freiwillige Engagement als Trainer im Verein oder im Hochschulsport weiterzuführen oder selbst als Spieler im Verein aktiv zu bleiben, ist zu erwarten, dass ein Großteil der Studierenden das freiwillige Engagement opfern wird. Infolgedessen wird es eine sinkende Zahl von engagierten Studierenden in allen Bereichen der Zivilgesellschaft in Deutschland geben.

Für den Hochschulsport lässt sich als Konsequenz nachstehendes festhalten: Resultierend aus der Einführung von Studiengebühren wird sich ein Rückgang des freiwilligen Engagements von Studierenden einstellen. Dieser Rückgang wird sich auch auf das freiwillige Engagement im Sport ausdehnen. Im Hochschulsport wird der vermutlich positive Effekt, der durch Bonussysteme erreicht werden könnte, durch die gestrafften Stundenpläne und Studiengebühren aufgebraucht.

In dieser Kalkulation sind einige Nebenwirkungen der neuen Studienabschlüsse, wie eine größere Unflexibilität der Studierenden aufgrund von Blockseminaren, Praktika, vorgegebenen Stundenplänen etc., noch nicht einbezogen.

²³ Bedingung ist, dass die Eltern nicht für die Studiengebühren aufkommen.

Auch die schwierige Arbeitsmarktlage bietet wenig positive Aussichten für eine Verbesserung der Situation freiwillig engagierter Studierender.

Fazit

Aus der vorangegangenen Analyse lässt sich folgendes festhalten:

- ⇒ Durch eine Anerkennung von freiwilligem Engagement im Rahmen des ECTS wird es für den Hochschulsport in der Quantität und Qualität zu einer Verbesserung des Angebots kommen.
- ⇒ Trotz einer möglichen quantitativen Steigerung des ehrenamtlichen Engagements im Hochschulsport ist insgesamt eine Schwächung der öffentlichen Bedeutung ehrenamtlichen Engagements von Studierenden zu befürchten.
- ⇒ Aufgrund geringer Nachhaltigkeit wird langfristig die Qualität der Hochschulsportangebote leiden.
- ⇒ Infolge der Einführung von Studiengebühren wird sich ein Rückgang des freiwilligen Engagements von Studierenden einstellen.
- ⇒ Dieser Rückgang wird sich auch auf das freiwillige Engagement im Sport ausdehnen.
- ⇒ Im Hochschulsport wird der vermutlich positive Effekt durch Bonussysteme durch die gestrafften Stundenpläne und Studiengebühren aufgebraucht.

Die aktuellen Hochschulreformen sind für den Wettbewerb der Hochschulen untereinander wichtig. Auch hinsichtlich des erleichterten Austausches von Studierenden und wissenschaftlichen Fachkräften im europäischen Raum eröffnen sich neue Möglichkeiten.

Jedoch muss bedacht werden, dass die angesprochenen Reformen vielfältige Nebenwirkungen haben werden, die sich auf den Sport in Deutschland und insbesondere auf den Hochschulsport negativ auswirken werden. Diese frühzeitig zu erkennen ist Aufgabe des adh sowie von Studierenden und Hauptamtlichen im Hochschulsport. Aus der Analyse von Problemen sind sie aufgerufen, moderne und tragfähige Antworten zu finden um den Hochschulsport und das in ihm gezeigte Engagement auf dem ausgesprochen hohen Niveau zu halten, das er sich in den vergangenen Jahrzehnten erarbeitet hat. Voraussetzung hierfür ist der konstruktive Dialog zwischen allen Beteiligten.

Aufgabe des Hochschulsports muss es u. a. sein auch sozial schwächer gestellte Studierende zu freiwilligem Engagement zu motivieren. Besonders in dieser Gruppe ist das Erlernen von „*Soft-Skills*“ besonders über diese Art von sozialem Engagement möglich. Studiengebühren verstärken nicht nur die soziale Selektion im Studium, sie schaden auch dem ehrenamtlichen Engagement, einerseits weil viele idealistisch motivierte Personen dem Studium fernbleiben und auf der anderen Seite viele Studierende für ihr ehrenamtliches Engagement bestraft werden.

Literatur:

Bundesregierung (Hrsg.): Freiwilligen Survey der Bundesregierung. Berlin: 2004.

Dahrendorf, Ralf: Homo Sociologicus. Opladen: 1971.

Hennen, Manfred: Krise der Rationalität – Dilemma der Soziologie. Zur kritischen Rezeption Max Webers. Stuttgart: 1976.

<http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2003/p0730031.htm> [September 2006]

<http://www.ruhr-uni-bochum.de/rubens/rubens102/2.htm> [September 2006]

Manstetten, Reiner: Das Menschenbild der Ökonomie. Der homo oeconomicus und die Anthropologie von Adam Smith. München: 2004.

Reinhold, Gerd (Hrsg.): Soziologie Lexikon. Oldenburg: 1992.

Weber, Max: Die protestantische Ethik. Tübingen: 1975.

Trend zum Event? Chancen und Risiken von Eventisierungstendenzen im universitären Wettkampfsport

Stefan M. Pfaff

Einleitung

Im folgenden Beitrag werden die Mechanismen moderner Markenführung mit Hilfe von Events auf den Hochschulsport bezogen. Dabei wird der Prozess des Imagetransfers beleuchtet und die Instrumente „*Prozessmanagement*“, „*Besucherpfadmanagement*“ und die „*Strategische Dramaturgie*“ explizit vorgestellt.

Der Hochschulsport als Dienstleister

Die Reformprozesse in der deutschen Hochschullandschaft führen derzeit zu einem ungekannten Modernisierungsschub. Auch der Hochschulsport steht beispielsweise mit der Einführung der Studiengebühren auf dem Prüfstand. Die Frage nach der Bedeutung und der Legitimation des Hochschulsports wird, soviel ist zu vermuten, in naher Zukunft erneut diskutiert werden. Allerdings lassen sich für den Hochschulsport vielfältige Chancen identifizieren, die sich aus den derzeitigen Reformbestrebungen ableiten lassen. Gerade Studierende inves-

tieren monatlich teilweise immense Summen, um bei kommerziellen Sportanbietern (z. B. Fitnesscentern) auch körperlich für den studentischen Alltag gewappnet zu sein. Die zunehmende Bedeutung – insbesondere des Gesundheitsaspekts – lässt diese Entwicklung auch als wünschenswert erscheinen. Im Zuge dieser stärkeren Affinität zu qualitativ hochwertigen Angeboten kann sich der Hochschulsport sicherlich strategisch kaum als flächendeckend kostenloser Breitensport für alle Studierenden präsentieren, sondern muss zumindest eine Diversifikation seines Angebotes vorantreiben. In diesem Punkt gibt die Angebotslandschaft der deutschen Hochschulstandorte ein heterogenes Bild ab: Während vielerorts eine Dienstleistungsmentalität Einzug gehalten hat und mit hochwertigen Angeboten und verhältnismäßig geringen Beiträgen erfolgreich gelockt wird, mangelt es andernorts entweder an Strukturen bzw. Potenzial, einen modernen Hochschulsportdienstleistungsanbieter abzugeben. Die Hochschulen selbst erkennen ebenfalls an dieser Stelle nicht, dass sie mit dem Hochschulsport ein exzellentes Instrument besitzen. Mit diesem Instrument können sie einerseits ihre Marke erweitern und sich damit in eine gute Ausgangsstellung für die wichtiger werdende Alumni-Arbeit bringen (in den USA wird dies in dieser Form schon Jahrzehnte praktiziert). Andererseits versetzt es sie in die Lage, finanzielle Potenziale zur eigenen Erweiterung zu nutzen, die ihnen das Monopol auf dem Campus einräumt. Ein Hochschulsport, der sowohl kostenfreien Breitensport als auch einen mit geringen Beiträgen verbundenen High-Quality-Bereich besitzt, ist an dieser Stelle sicherlich am Besten aufgestellt.

Events als Instrument der Markenführung von Universität und Hochschulsport

Vor dem Hintergrund der Reformbestrebungen in der deutschen Hochschullandschaft (Studiengebühren, Anspruchsdenken der Studierenden, verstärkte Markenbildung) ist eine Diversifikation des Angebotes lediglich einer von mehreren zentralen Bestandteilen. Eine verstärkte strategische Ausrichtung der Sport-Events, die der Hochschulsport initiiert, kann einen weiteren wichtigen Beitrag leisten. Wie bereits skizziert, stellen sowohl der Hochschulsport als auch seine Events (z. B. Deutsche Hochschulmeisterschaften) Marken dar, die Profile aufweisen, die gegenseitig auf sich einwirken (Imagetransfer).

Eine interne Analyse der Gegebenheiten des Hochschulsports zeigt, dass die Ressourcen zunächst günstig erscheinen, da Sportanlagen, Schwimmbäder, Außenanlagen, usw. vielerorts kostenlos genutzt werden können. Ein zu lösendes Problem lässt sich allerdings in der begrenzten Zuschauer-tauglichkeit vieler Anlagen ausmachen, die jedoch mit relativ einfachen Maßnahmen (z. B. das Mieten von mobilen Tribünen) zu lösen wäre.

Bei der Marktanalyse kristallisieren sich Studierende und Universitätsfremde als Zielgruppen heraus (vgl. hierzu auch den Artikel von GÖRING & SIEVERT in dieser Publikation). Insbesondere die angehenden Akademiker sind eine hochattraktive Zielgruppe für externe Sponsoren, die gern – so zeigten es

die Erfahrungen – Events mit einem hohen Anteil studentischen Publikums sponsern. Betrachtet man den Markt weiter, fällt auf, dass bei einer Eventisierung eine Konkurrenzsituation entsteht, da Leistungssportveranstaltungen, kulturelle Events u. ä. im gleichen Feld um Kundschaft buhlen. Ein bewusstes Entziehen der Vergleichbarkeit mit außeruniversitären Events verspricht hier die erfolgversprechendste Strategie zu sein: Die bewusste Stilisierung eines *universitären* Events lässt das Produkt einzigartig werden.

Erlebnisorientierte Strategien in der Eventvermarktung des Hochschulsports setzen im Wesentlichen auf die Kreation von Erlebniswelten, die nach KAGELMANN (1998, S. 61) durch eine Fülle von Attraktionen, Erlebnisketten und hoher Dienstleistungsqualität einzigartig in der Wahrnehmung der Besucher werden. Dieser Ansatz muss nicht zwingend mit dem hohen Einsatz finanzieller Ressourcen verbunden sein, sondern kann gerade im teilweise eingeschränkten Rahmen gezielt Anwendung finden, wie die Beispiele einiger Hochschulsportstandorte zeigen (z. B. Hochschulsport Hamburg, Hochschulsport Göttingen). Die Verbindung von sportlichen Wettkämpfen mit Entertainment-Elementen hat hierbei letztlich die Funktion, zwischen Sport und eventisierter Kultur vermittelnd einzugreifen und damit auch eine Konkurrenzfähigkeit herzustellen. Die Diskussionen, dass sich der Sport damit kommerzialisiere und „verkaufe“, muss an dieser Stelle um die Rolle des Hochschulsports – also des Sports *für* Studierende – erweitert werden. In einer Sportkultur mit kommerziellen Fitnesscentern, Indoor-Beachhallen und Ähnlichem erscheint es strategisch sinnvoll, Elemente dieses Sportkonsums insbesondere auch von breiten studentischen Schichten in den Hochschulsport aufzunehmen und zu modifizieren. Hochschulsport-Events werden in der Planung zukünftig Side-Events, Kommunikation mit Sponsoren und insbesondere eine hohe Dienstleistungsqualität an den Tag legen müssen, um den veränderten Ansprüchen zahlender Studierender gerecht zu werden.

Strategische Ebene: Imagetransfer durch Eventisierung

Events können nach DRENGNER (2005) als Instrument angesehen werden, um das Image einer Marke auf eine zweite (teilweise) zu transferieren. Dieser als Imagetransfer bezeichnete Prozess geht von einem Stammobjekt und einem Transferobjekt aus.

Das Image des Events (Stammobjekt): Das Stammobjekt stellt in diesem Fall das Event dar, beispielsweise eine Deutsche Hochschulmeisterschaft (DHM) Beach-Volleyball. Das Spektrum der Events stellt sich – analog zur Bandbreite der im Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband (adh) vertretenen Sportarten – als heterogen dar: Bildungsveranstaltungen zu ausgesuchten Themen können hierbei ebenso imagebildend genutzt werden wie ein breitensportlich ausgerichteteter Sporttag.

Das Image des Hochschulsports (Transferobjekt): Der Hochschulsport positioniert sich als moderner Dienstleister für breitensportlich angelegte Gesundheits- und Fitnessangebote einerseits und gleichzeitig als Partner des Spitzensports. DHM

und andere Veranstaltungen wirken universitätsintern und extern: Intern bietet sich die Chance für den Hochschulsport, sich als leistungsfähiger, moderner Dienstleistungsbetrieb zu präsentieren, der ein reibungsloses, professionell organisiertes und auf Erlebnisse für Besucher und Teilnehmer gleichermaßen ausgerichteten Event kreieren kann.

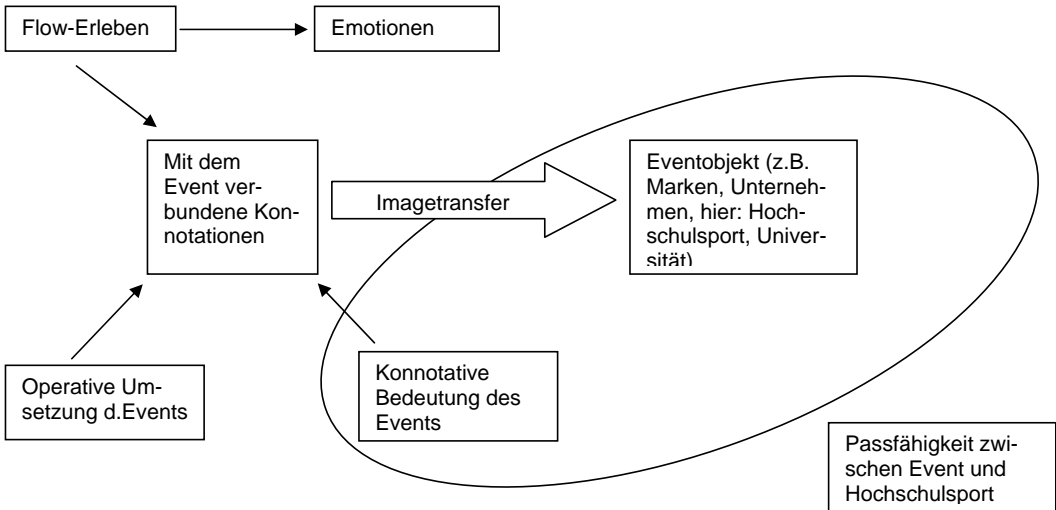


Abbildung 1: Imagetransfer (modifiziert nach Drengner)

Das Image der Hochschule (Transferobjekt): Gleichzeitig liegt hierbei auch die Chance für die Hochschule, sich durch den Hochschulsport zu positionieren, da Events dazu geeignet sind, eine Bindung von Studierenden und ihrer Universität aufzubauen²⁴.

Ein weiterer Nebeneffekt für den Hochschulsport zeigt sich in der Möglichkeit, Unternehmen als Sponsoren zu akquirieren, die als Transferobjekt zwar ebenfalls an dem Imagetransfer partizipieren, jedoch dem Hochschulsport weitere finanzielle Spielräume (z. B. für neue Sportangebote) eröffnen.

Die operative Ebene: Einsatz der wichtigsten Event-Instrumente

Erlebnisorientierte Strategien bei der Vermarktung von Hochschulsport-Events beinhalten auf der operativen Ebene den Einsatz von geeigneten Instrumenten. Neben den „klassischen“ Instrumenten wie Kommunikations-, Preis-, Distribution- und Produktpolitik werden weitere wichtige instrumentelle Ansätze im Folgenden vorgestellt (vgl. dazu PFAFF (2003)).

²⁴ Alumniarbeit speziell an den privaten Universitäten und Colleges in den USA basiert auf dem gleichen Prinzip: Langfristige Bindung der Studenten wird auch hier u. a. über große, gemeinsame Events ausgebaut. Die Bedeutung dieser Bindung wird durch die zunehmende Relevanz von Fundraising erst allmählich offenbar.

Prozessmanagement

Die Gestaltung des Prozessmanagements birgt großes Optimierungspotenzial in der gegenwärtigen Sportveranstaltungsvermarktung. Häufig vernachlässigen die Organisatoren eines Hochschulsport-Events ein ausgereiftes Besucherpfadmanagement im Rahmen der strategischen und operativen Planungsprozesse. Innerhalb dieser Management-Disziplin ist die „Kundenzufriedenheit“ eine zentrale Größe, die oft nicht erkannt wird und damit keinen Beitrag zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit einer erneuten Inanspruchnahme leistet.

Die *Verlängerung der durchschnittlichen Verweildauer* der Besucher einer Sportveranstaltung ist ein zentrales Anliegen der Erlebnisprozesspolitik. Je länger die Besucher im Umfeld einer Veranstaltung mit ihren vielfältigen Leistungsangeboten gehalten werden können, desto wahrscheinlicher ist die Inanspruchnahme des Angebotes.

Wichtige Anhaltspunkte zur Modifikation des Dienst- und Erlebnisleistungsprozesses ist das *Besucherpfadmanagement*, auf dem sich der Besucher während seines Aufenthalts bewegt. Beginnend mit dem Weg zum Veranstaltungsort über den Eintritt und die eigentliche Sportveranstaltung bis hin zur Rückfahrt werden hierbei alle kundenrelevanten Prozesse hinsichtlich ihrer Erlebnisfunktionen kontrolliert und gegebenenfalls modifiziert. Zentrale Aspekte des Besucherpfades werden unter der zeitlichen Veränderung des Leistungserstellungsprozesses angesprochen.

Art und Umfang der Einbeziehung des Besuchers ist ein weiterer Ansatzpunkt für die Erlebnisprozesspolitik von Sportveranstaltungen. Bei der kommerziellen Vermarktung von Erlebnissen ist die Rolle der Eigenbeteiligung gleichwohl wichtiger als im klassischen Dienstleistungsmarketing. Die stärkere Einbeziehung des Besuchers ist von zentraler Bedeutung, da der Grad der Beteiligung an der Erlebnisgestaltung den wahrgenommenen Wert steigen lässt. Die stärkere Beteiligung kann sogar zur Profilierung gegenüber der Marktkonkurrenz beitragen, da sich der Veranstalter hierdurch des Verdachts des verdummenden Erlebniskonsums entzieht und somit den Besucher stärker bindet, da weniger Dissonanzen in Bezug auf das Erlebnisprodukt auftreten. Der Besucher erwirbt mit seinem Eintritt ein Erlebnisprodukt, an dem er durch seine stärkere Einbeziehung zunehmend beteiligt ist und damit auch die Verantwortung zu einem beträchtlichen Teil an ihn zurückgegeben wird. Umso wichtiger erscheint es, den Grad der Eigenbeteiligung bei der Implementierung von erlebnisorientierten Vermarktungsstrategien im Sportveranstaltungskontext hoch zu halten.

Besucherpfadmanagement

Der Erlebnispfad des Besuchers bietet nicht nur qualitative Hinweise auf Optimierungspotenziale, sondern muss insbesondere hinsichtlich des Zeitmanagements kritisch auf die Wechselwirkung mit den zu vermittelnden Erlebnissen hinterfragt werden. Konkret sind hierbei Maßnahmen des kundenorientierten Zeitmanagements im Kontext der Erlebnisvermittlung gefragt. Zeitstrategien

haben bezogen auf verschiedene Kundenzeiten Auswirkungen auf die Wahrnehmung des Besuchs einer Sportveranstaltung als Erlebnis. Ein als negativ empfundenen Erlebnis kann die Wahrnehmung des Gesamterlebnisses negativ beeinflussen.

Oberstes Gebot für das Prozessmanagement der Kundenzeiten ist die Zufriedenheit des Besuchers in Bezug auf die zu durchlaufenden Prozesse während der mit dem Besuch assoziierten Zeit. Die Zeit in einer Arena oder einem Stadion stellt nicht den einzigen Aspekt der Bewertung des Besuchers dar, sondern Transferzeiten tragen ebenfalls zur Gesamtbeurteilung positiv wie negativ bei. Aus diesem Grund sind die Kundenzeiten der Besucher einer eingehenden Betrachtung auf der Anbieterseite zu unterziehen und der Kundenpfad des Besuchers auf negativ wahrgenommene Aspekte zu untersuchen.

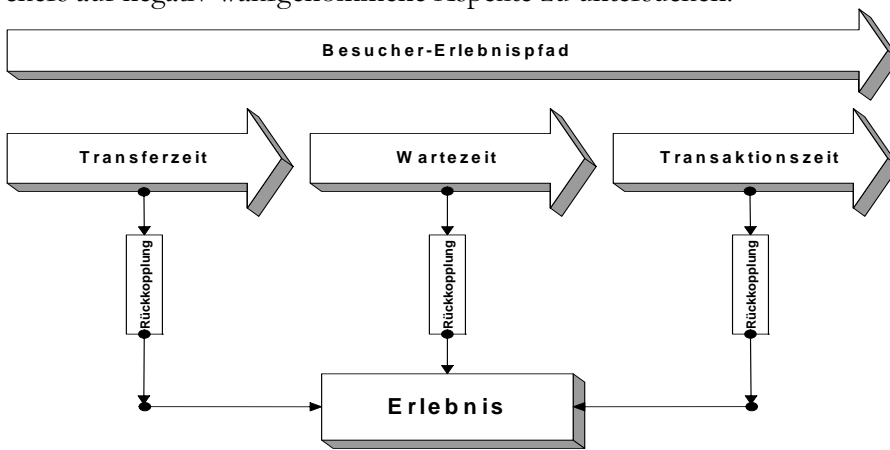


Abbildung 2: Besucherpfad (eigene Darstellung)

Strategische Dramaturgie bei Sport-Events

Wo inszeniert wird, darf bekanntlich ein Dramaturg nicht fehlen. Nicht anders verhält es sich mit Sportveranstaltungen, deren Umfeld ebenfalls Inszenierungsprämissen unterliegt. Nach MIKUNDA (1996, S. 13) beruht die strategische Dramaturgie „[...] auf Erkenntnissen der kognitiven Psychologie und soll dazu beitragen, Erlebnisse zu optimieren“ (ebd.). Ausgangspunkt dafür ist die Annahme, dass moderne Sportveranstaltungen (ebenso wie besucherrelevante Abläufe in Freizeitparks und in anderen Freizeitvergnügungsstätten) wie ein Theaterstück aufgebaut sind. Dieses wird im Rückgriff auf die Wirkungsästhetik in der aristotelischen Katharsis-Theorie erklärbar, die auf dem Höhepunkt einer antiken Tragödie die „Reinigung“ als erlösenden, spannungslösenden Moment vorschreibt.

Jede Veranstaltung stellt sich als „ein kleines Theaterstück“ dar, das mit den theatralischen Mitteln (Kulissen, Schauspielern, Requisiten, Ton und Licht, Text und Inszenierung) operiert. MIKUNDA (1996) stellt sieben Inszenierungstech-

niken vor, welche die psychologischen Mechanismen der Dramaturgie enthalten, von denen die vier wichtigsten im Folgenden betrachtet werden.

Technik Nr. 1 Verwendung von Brainscripts: Brainscripts werden bei der Schaffung von plastischen, erlebnishaften Vorstellungen einer Situation genutzt. Das Funktionieren dieser Scripts ist dem von Computerprogrammen vergleichbar, die zunächst geladen werden müssen, bevor sie den Informationsinput verarbeiten. Ausgangspunkt dafür sind archetypische Mythen, aber auch Ausschnitte aus dem Leben („Slice-of-life“ (bzw. SOL)-Technik).

Mythen sind hier als prototypische Geschichten zu verstehen, die in einem bestimmten kulturellen Kontext ihre Bedeutung entfalten. Häufig findet eine Entlehnung aus der Bibel, aber auch aus griechischen Mythen und Erzählungen statt, in denen das Wirken und Handeln von Helden und Göttern beschrieben wird. Als Beispiel sei hier der „*David-Gegen-Goliath-Mythos*“ anzuführen. Diese Inszenierungstechnik wird in professionellen Freizeitdienstleistungsbereichen wie Freizeit- und Themenparks bereits ausgiebig genutzt. Eine Übertragung auf Sportveranstaltungen ist denkbar. So kann beispielsweise ein Werbespot mit Eric Cantona, Jürgen Klinsmann u. v. m. auf das archetypische Spiel von Gut und Böse, von Himmel und Hölle zurückgeführt werden. In diesem Werbespot tritt die „gute“ Mannschaft gegen Dämonen in einem Fußballspiel an. Am Schluss siegt das Gute.

Insbesondere im Sportbereich greift das Spiel mit den Brainscripts der Besucher und Zuschauer: Spielbegegnungen werden mittels medialer Hilfe zum archetypischen Kampf zwischen Gut und Böse stilisiert. Hierbei sind die Parallelen zu kriegerischen Auseinandersetzungen, denen eine vergleichbare Polarisierung zugrunde liegt, schon metaphorisch greifbar. Zu Recht kann hierbei auf die Parallelen zu Kämpfen im alten Rom hingewiesen werden, bei denen bereits der Einmarsch der Akteure von rituellen Gesängen im Stil antiker Chöre begleitet wurde. Der moderne sportliche Wettkampf erlangt einen pseudoreligiösen Kult, der stark an olympische Zeremonien angelehnt ist. Als Beispiele wären die feierliche Musik als Einstimmung, die Vorstellung der Akteure, Emotionen weckende Kinder an der Hand der einmarschierenden Helden und tausende von bekennenden Wallfahrern in ihren Attributen der Verehrung geschmückt, denkbar.

Ein weiterer Ansatz sind Duelle von Einzelakteuren oder auch Mannschaften, die auf biblische Motive zurückgeführt werden. Hierbei dient besonders häufig das alttestamentarische Duell zwischen David und Goliath als Prototyp eines sportlichen Mythos. Der detaillierte Ablauf, an dem sich das „*David gegen Goliath*“-Brainscript orientiert, ist dabei folgender: Ein übermächtiger Aggressor trifft auf einen kleinen, schlecht ausgerüsteten, aber gewitzten Verteidiger, der dafür von seinem Gegner verhöhnt wird. Im Laufe des Kampfes gewinnt schließlich der vermeintlich Unterlegene aufgrund seiner Gewitztheit. Aber auch anderen Motive (wie das des verlorenen Sohns) sind denkbar.

Technik Nr. 2 Antizipation: Diese Technik, die auf Brainscripts beruht, wird unter Antizipation subsumiert. Ansatzpunkt für dieses Spiel der Erwartungen

können z. B. kognitive Dissonanzen zwischen Ahnung und Realität sein. Antizipation wird durch folgende Techniken erzeugt:

- ⇒ *Teaser*: Im Prinzip stellt die Ankündigung und Werbung für eine Veranstaltung einen Teaser dar. Hierbei wird bewusst eine gespannte Erwartungshaltung gegenüber dem Produkt aufgebaut.
- ⇒ *Tension*: Der Aufbau des Spannungsbogens ist durch die dosierte Verlangsamung von Sequenzen zur Kunst avanciert. Dies kann sich insbesondere auf Elemente des Rahmenprogramms beziehen.
- ⇒ *Cliffhanger*: Unterbrechungen an geeigneten Stellen von Veranstaltungen können die Spannung zusätzlich steigern. Hierbei hängt der Besucher im übertragenden Sinne kurzzeitig „in der Luft“. Die Kunst der Unterbrechung zur Spannungssteigerung ist in der deutschen Sportvermarktung eher schwierig zu gestalten, da die Einhaltung der Regeln vor den Aufbau von Showelementen gestellt wird.

Technik Nr. 3 Sentence frame: Das Gefühl für Anfang und Ende von Dingen findet in dem „*Sentence frame*“ seinen Niederschlag. Hierbei wird angenommen, dass der Mensch so etwas wie ein Leitsystem besitzt, das strukturierende Signale in ein Ablaufschema integriert und Aufschluss darüber gibt, wann z. B. eine Sportveranstaltung zu Ende ist. Letztlich kann ein solcher Sentence frame dem Besucher über das Spiel hinaus suggerieren, dass die Veranstaltung noch nicht vorbei sei, was allerdings in der Sportvermarktung selten genutzt wird. Häufig ist das Ende des Spiels als Abklang der Veranstaltung aufgebaut, was aus Sicht des Autors im Hinblick auf die Vermarktungsziele höchst verfehlt erscheint²⁵.

Technik Nr. 4 Cognitive maps: „*Cognitive maps*“ beziehen sich auf die Komposition eines Ortes (in diesem Fall einer Arena oder eines Stadions), die durch die bewusste Schaffung von Achsen und Knotenpunkten eine räumliche Beziehung herstellen. Hierbei sind vor allem gestalterische Aspekte gefragt. Denkbar ist, die Knotenpunkte und Achsen in Sportveranstaltungsarten so zu schaffen, dass sie einerseits die Navigation erleichtern und gleichzeitig Wichtiges architektonisch noch stärker betonen. Dieser Ort würde somit psychologisch enorm aufgewertet werden und eignet sich beispielsweise für eine moderne Form von (Sport-) Heldenverehrung.

Fazit

Im vorangegangenen Beitrag ist der Versuch unternommen worden, die Mechanismen der Eventvermarktung auf den Hochschulsport und sein Umfeld zu beziehen. Die Eventisierung des Wettkampfsports und die Kreation eigener Events scheinen dem Autor dabei geeignete Mittel zu sein, um den veränderten Ansprüchen an den Hochschulsport auf der Veranstaltungsebene gerecht zu werden. Eine verstärkte Professionalisierung des Hochschulsports ist vor dem

²⁵ Als Best-Practise Beispiel kann sicherlich American Football gelten: Hier werden z. Zt. unmittelbar nach dem sportlichen Event Konzerte im Stadion veranstaltet, die dem Besucher den nahtlosen Übergang in eine Art Volksfest schmackhaft machen.

Hintergrund der geänderten Anspruchshaltungen neuer Studentengenerationen unvermeidbar. Die Neudefinition als moderner Sportdienstleister wird dabei eine zentrale Rolle einnehmen, um die Marke „Hochschulsport“ und damit direkt verbunden auch die Marke „Universität“ nach Gesichtspunkten der Markteinführung zu gestalten.

Gewiss stellt die Professionalisierung von Hochschulsportevents eine fast überdimensionierte Herausforderung für die Verantwortlichen vor Ort dar. Es ist zu vermuten, dass sich die hier vorgestellten Perspektiven nicht ohne weiteres umsetzen lassen. Trotzdem sollten sich die Verantwortlichen des Hochschulsports auf allen Ebenen mit den bestehenden Möglichkeiten auseinandersetzen, um die sich derzeit bietenden Chancen zu nutzen. Eine Professionalisierung des Eventbereichs ist alternativlos, wenn sich die Marke „Hochschulsport“ etablieren soll.

Literatur

- Drengner, J.(2005): Imagetransfer als Wirkungsgröße des Eventmarketings. In: Breuer, C./Thiel, A. (2005): Handbuch Sportmanagement. S- 292-304.
- Kagelmann, J. (1998): Erlebniswelten. Grundlegende Bemerkungen zum organisierten Vergnügen. In: Rieder, M. et al (1998): Erlebniswelten. München/Wien.
- Mikunda, C. (1996): Der verbotene Ort oder die inszenierte Verführung: Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie, Düsseldorf.
- Weiterführende Literatur vom Autor zum Themenkomplex „Eventvermarktung“:*
- Pfaff, S.(2002); Freizeitdienstleistung Sport. Neue Wege in der Vermarktung von Sportgroßveranstaltungen, in; Freyer, W. et al: Tourismus - Wirtschaft - Sport-Events, Dresden.
- Pfaff, S.(2003): Die erlebnisorientierte Sportbesuchervermarktung - eine Delphiuntersuchung, in: Leistungssport 2/2003, Frankfurt.
- Pfaff, S.(2003): Erlebnismarketing für die Besucher von Sportveranstaltungen - Erlebnisstrategien und -instrumente am Beispiel Fußballbundesliga. Göttingen.
- Pfaff, S. (2003): Erlebniswelt „Fußballstadion“, in SPONSORS Nr. 1/2003.
- Pfaff, S. (2003): Der Besucher - das unbekannte Wesen?, in SPONSORS Nr. 2/2003.
- Pfaff, S. (2003): Anbieter als Freizeitdienstleister - das Management von Besuchererlebnissen, in SPONSORS Nr. 3/2003.
- Pfaff, S.(2003): Erlebniswelt Fußball-Arena, in: Krüger/ Dreyer (2004): Sportmanagement - eine themenbezogene Einführung. München.
- Pfaff, S. (2003): Die Eventisierung des Spitzensports, in: adh-Magazin hochschulsport, 2/2003.
- Pfaff, S. (2005): Erlebnisorientierung in der Fußballbundesliga, 2. Aufl., Göttingen 2005.

Hochschulsport und Hochschulmarketing – Status Quo und Perspektiven. Oder: Welche Bedeutung spielt der Hochschulsport als Serviceleistung aus Sicht der Studierenden?

Arne Göring, Kai Sievert

Einleitung

Kaum ein anderes Thema hat in der deutschen Hochschullandschaft eine derartig einzigartige Konjunktur erlebt wie das Hochschulmarketing. Noch vor wenigen Jahren waren Themen wie Vermarktung, Strategieplanung und Konkurrenz keine gängigen Slogans im öffentlich geführten Hochschuldiskurs (vgl. POHL 2002). Erst die auf den unterschiedlichen Ebenen der Hochschulpolitik vollzogenen Reformprozesse haben die deutsche Hochschullandschaft tiefgreifend modernisiert und diesbezüglich zu einem nachhaltigen Perspektivwechsel geführt (vgl. MÜLLER-BÖHLING 2003; auch KÜHLER 2005). Die durch die Exzellenzinitiative und die Einführung von Studiengebühren hervorgerufenen Veränderungen an deutschen Hochschulen führen, so steht unweigerlich fest, zu einer ungekannten Wettbewerbssituation in der deutschen Hochschullandschaft. Diese Sichtweise rückt die Nachfrager nach Leistungen der Hochschulen, d. h. Gesellschaft, Unternehmen, Studierende und Alumni, in das Zentrum des Hochschulmanagements. Hochschulen stehen vor der Aufgabe, sich mit ihren Angeboten abzugrenzen und dabei auf die Bedürfnisse der Nachfrager einzuge-

hen. Diese Vermarktung von hochschuleigenen Leistungen steht damit im Zentrum vielfältiger Bemühungen, die als eine der zentralen Steuerungsinstanzen zukünftiger Hochschulentwicklung betrachtet werden können (vgl. POHL 2002).

Von entscheidender Bedeutung ist die so genannte Profilbildung von Hochschulen, die sich in einer verschärften Auseinandersetzung um qualifizierte Studierende verstärkt differenzieren, positionieren und spezialisieren müssen. Begleitet wird diese interinstitutionelle Differenzierung von zunehmenden finanzautonomen und strukturellen Spielräumen der Hochschulen, die sich gleichzeitig einer zum Teil drastischen Reduktion der öffentlichen Zuschüsse ausgesetzt sehen (vgl. THIEME 2002; KÜHLER 2005). Neben dem Wettbewerb um Forschungsprofile, Drittmittel und wissenschaftliches Personal tritt nun zunehmend auch der Wettbewerb um leistungsfähige und engagierte Studierende auf die Tagesordnung der deutschen Hochschulen. Einerseits sind Studierende in leistungsorientierten Mittelzuweisungssystemen sozusagen das Kapital der Hochschulen²⁶. Zum anderen sind Studierende aber auch wesentliche Säulen der Hochschulentwicklung, da sie maßgeblich zur wissenschaftlichen Reputation einer Hochschule beitragen können und durch ihren Beitrag zur Hochschulpolitik wesentliche Reformkräfte darstellen (vgl. WICHERN & HOFFMANN 2003). Das Einwerben und die Bindung von leistungsfähigen und kreativen Studierenden wird damit nicht nur zu einem ökonomischen Selbstzweck, sondern wird zu einer zentralen Steuerungsinstanz moderner Hochschulen und zu einer vorrangigen Aufgabe des Hochschulmarketings (vgl. LANGER et al. 2001). Die veränderten Rahmenbedingungen des Hochschulzugangs ermöglichen es den deutschen Hochschulen dabei Studierende aktiv je nach Profil und Anforderung auszuwählen und damit mit anderen Universitäten in Konkurrenz zu treten.

Für den Hochschulsport bedeutet dies eine beachtliche Chance, denn wie BERTHOLD & LEICHSENRING in ihrem Beitrag in dieser Publikation betonen, wird mit der „[...] Einführung von Studiengebühren zukünftig von Seiten der zahlenden Studierenden sicherlich noch größerer Wert auf ein von der Hochschule bereitgestelltes Umfeld gelegt werden. Im Zuge eines intensiveren Studiums müssen sich die Hochschulen auch stärker um Ausgleichsbeteiligungen für die Studierenden sorgen“ (vgl. BERTHOLD & LEICHSENRING in dieser Publikation). Der Hochschulsport als ein wesentliches profilbildendes Element könnte folglich einen bedeutenden Beitrag zum aktiven Hochschulmarketing einer Hochschule beitragen und damit nicht nur seine Legitimation stärken sondern im Kampf um Mittelzuweisungen und Personal deutlich an Profil gewinnen. Voraussetzung hierzu ist allerdings, dass Studierende den Hochschulsport als ein für ihren Studienerfolg und ihre Studienortwahl relevantes Kriterium ansehen. Die diesbezügliche Datenlage ist bislang dürftig, dennoch werden in einer kurzen metaanalytischen Übersicht die derzeitig vorliegenden Studien zu dieser Thematik dargestellt und dabei untersucht, welche Bedeutung der Hochschul-

²⁶ Ähnliches gilt für Alumni, die den Hochschulen über das Studium hinaus attraktive Kooperations- und Finanzierungsmöglichkeiten eröffnen.

sport als universitäre Serviceleistung im Vergleich zu anderen Dienstleistungen einer Hochschule besitzt.

Dazu soll in einem kurzen Überblick der Begriff „Hochschulmarketing“ in seiner inhaltlichen Bestimmung eingeführt und erläutert werden. Anschließend werden die vorliegenden Studien expliziert und schließlich vor dem Hintergrund der möglichen Perspektiven für den Hochschulsport interpretiert.

Strategisches Hochschulmarketing

Marketing bezeichnet die

„[...] ganzheitliche Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten eines Unternehmens auf die für ein Unternehmen relevanten aktuellen und potenziellen Märkte durch die Planung und Implementierung produkt-, preis-, kommunikations- und distributionspolitischer sowie marketinginformationsbezogener Entscheidungen und Kontrolle ihrer Ergebnisse mit dem Ziel des Aufbaus, der Erhaltung und Intensivierung von Austauschbeziehungen mit den Marktteilnehmern zur Sicherstellung übergeordneter Unternehmensziele“ (SANDER 2004, 4).

Noch bis in die 1950er Jahre hinein spielte das Marketing in den Unternehmen im Rahmen ihrer Absatzorganisation eine nur untergeordnete Rolle. Die Veränderungen des Marketings sind vor allem durch den so genannten Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt geprägt. Während auf einem Verkäufermarkt (Knappheitsmarkt) die Verkäufer aufgrund des Mangels an Gütern und Dienstleistungen Preise und Konditionen weitgehend bestimmen konnten, sind die Unternehmen auf einem Käufermarkt (Überflussmarkt) gezwungen, ihren Absatzmarkt systematisch zu erschließen und zu bearbeiten. Als vor allem in den 1960er Jahren die Märkte zunehmend gesättigt waren, rückte der Verbraucher als Kunde mit seinen Wünschen, Bedürfnissen und Zielen in den Mittelpunkt des aufkommenden Marketings (Kundenorientierung). Gleichzeitig erkannten die Unternehmen, wie wichtig es ist, vom Verbraucher als Hersteller der Produkte wieder erkannt und vom Wettbewerber unterschieden zu werden (Wettbewerbsdifferenzierung). Während es sich bei den Marketinganfängen noch um relativ einfache strategische Konzeptionen handelte, kamen insbesondere im Laufe der 1970er und 1980er Jahre neue Einflussfaktoren aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen wie Politik, Lobbygruppen etc. hinzu, die das Marketing strategisch zu berücksichtigen hatte. Unternehmen verstanden sich zunehmend als Teil der Gesellschaft und dokumentierten dies in ihren Aktivitäten – hier ist auch die Geburtsstunde des Sponsorings einzuordnen. Unternehmen machen sich seither bekannt und profilieren ihr Image, indem sie als Sponsor im Sport, in der Kultur und in der Wissenschaft sowie bei Umwelt- und Sozialprojekten auftreten. Mitte der 1980er Jahre wurde der generische Ansatz des Marketings auch in Deutschland eingeführt: „Marketing ist ein Prozess der Herbeiführung und Gestaltung von Austauschprozessen“ (KOTLER & FOX 1995, 4).

Ein Ansatz, der sich auch auf Non-Profit-Organisationen wie zum Beispiel öffentliche Institutionen übertragen lässt (vgl. POHL 2002, 38).

Das Hochschulmarketing lässt sich im Bereich des Non-Profit-Marketings einordnen, welches als die Analyse, Planung, Implementierung und Kontrolle sorgfältig formulierter Programme zum Zweck des freiwilligen Austauschs mit Zielmärkten und zur Erreichung von institutionellen Zielen definiert werden kann (vgl. ebd.). Hierbei lassen sich verschiedene Vermarktungsebenen im Sinne unterschiedlicher Märkte differenzieren: Neben Studierenden lassen sich vor allem Mitarbeiter aber auch weitere Institutionen und öffentliche Einrichtungen als relevante Teilmärkte unterscheiden. Hochschulmarketing erfordert damit die marktgerechte Gestaltung der institutionellen Angebote mit Hilfe der Produkt-, der Kommunikations-, der Preis- und der Distributionspolitik (vgl. KOTLER & FOX 1995). Hochschulmarketing steht auf diese Weise in einer gewissen Tradition zur bekannten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie der klassischen Studienberatung von Hochschulen. Bereits seit den späten 1970er Jahren lässt sich auch eine Übertragung des Marketings auf die Hochschulen in theoretischen Arbeiten konstatieren (vgl. u. a. ZENTES 1978; MEISSNER 1986; FRACKMANN 1989).

Während die früheren Marketingansätze im Hochschulbereich nur einige ausgewählte Prozesse und Teilmärkte fokussierten, steht heute das strategische Hochschulmarketing als Steuerungsinstrument von Hochschulen im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Betrachtung. Das strategische Marketing bezeichnet eine „[...] mittel- bis langfristige Grundsatzentscheidung mit Instrumentalcharakter“ (NISCHLAG et al. 1997, 1078) und beeinflusst damit alle hochschulinternen Aufgabenbereiche. Hochschulmarketing bildet damit einen Orientierungsrahmen für nachgeordnete Entscheidungen und kanalisiert den Einsatz aller unternehmerischen Aktivitäten der Hochschule im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel. Nach NEDEß (1999) hat das strategische Hochschulmarketing folgende Aufgaben:

- ⇒ Analyse des Marktes,
- ⇒ Strategieentwicklung für Kommunikations- und Absatzpolitik,
- ⇒ Beeinflussung des Marktes,
- ⇒ Akquirierung neuen Klientels sowie
- ⇒ Imageverbesserung und Werbung für das Image.

Im Blickpunkt des strategischen Hochschulmarketings stehen folglich auch hochschulinterne Serviceleistungen, die im Hinblick auf die Zielerreichung – in unserem Fall die Akquirierung und Bindung von leistungsfähigen Studierenden – hilfreich sind. Der Fokus der folgenden Ausführungen richtet sich dabei nur auf den Studierendenmarkt, der für den Hochschulsport die größte Relevanz besitzt.

Hochschulsport als universitäre Serviceleistung

Der Hochschulsport stellt ein Sport-, Bewegungs- und Gesundheitsangebot an Hochschulen für Studierende und Mitarbeiter zur Verfügung.²⁷ Als gesundheitsorientierter Ausgleich zum universitären Alltag und als wichtiges soziales Interaktionsfeld bietet der Hochschulsport damit eine zentrale Dienstleistung für alle Studierenden und Mitarbeitenden an. Wenngleich der Hochschulsport auf der Hochschulebene in der Regel mit seinem Sport- und Bewegungsangebot konkurrenzlos ist, so steht er doch mit anderen Serviceeinrichtungen im Wettbewerb um finanzielle Zuschüsse oder auch Personalmittel. Will der Hochschulsport als Serviceeinrichtung im Rahmen des Hochschulmarketings zur Profilbildung einer Hochschule beitragen, dann muss er für Studierende als Nachfrager also eine herausragende Stellung besitzen und im Vergleich zu anderen Serviceleistungen als besonders wichtig betrachtet werden.

Aber welche Bedeutung hat der Hochschulsport wirklich aus der Sicht der Studierenden? Wie wichtig ist der Hochschulsport derzeit für den Studienerfolg und welche Relevanz hat der Hochschulsport als Serviceeinrichtung für die Studienortwahl? Diese für den Hochschulsport vor Ort relevanten Fragen können nur durch entsprechende empirische Studien beantwortet werden. Zwar wurde der Hochschulsport im Rahmen der CHE-Befragung in Bezug auf qualitative und quantitative Aspekte von HACHMEISTER & TABOR (2004) im nationalen Vergleich hinreichend evaluiert, doch es fehlen derzeit noch umfassende Studien, die die oben angesprochenen Fragen im Bezug auf den Hochschulsport behandeln. Neben einer repräsentativen Studie des Hochschul-Informationssystems (HIS 2004), liegt bis dato nur eine kleinere Untersuchung der Universität Göttingen (SIEVERT i. D.) vor. Nicht eingegangen wird im Rahmen dieses Beitrages aufgrund der Komplexität auf das von LANGER et al. (2001) entwickelte Modell der Hochschulbindung, weil es keine relevanten Ergebnisse in Bezug auf den Hochschulsport bietet²⁸ und in seiner Forschungskonzeption den hier vorgegebenen Rahmen sprengen würde. Obwohl die Datenbasis für nachhaltige Empfehlungen damit noch recht dünn ist, sollen die wesentlichen Ergebnisse hier zusammenfassend vorgestellt werden, um erste Verknüpfungen aufzuzeigen und vor allem Anregungen für die weitere Diskussion zu geben.

Hochschulwahl und Hochschulsport aus der Sicht von Hochschulzugangsberechtigten (SIEVERT i. D.)

SIEVERT untersuchte im Rahmen einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit die Auswahlkriterien von Hochschulzugangsberechtigten im Rahmen einer nicht repräsentativen Online-Untersuchung. Dabei wurden Abiturienten zu ihrem zukünftigen Studienort, ihrer zukünftigen Hochschule und den damit zusammen-

²⁷ Die Förderung des Sports findet sich in den meisten Bundesländern als staatliche Aufgabe in den Hochschulrahmengesetzen wieder.

²⁸ Dem interessierten Leser sei allerdings der Hinweis auf diese weiterführende und sehr empfehlenswerte Lektüre gegeben, die einen vertieften Einblick in die Materie liefert.

hängenden Auswahlkriterien befragt. Die Studie wurde aus forschungsökonomischen Gründen als Internetbefragung durchgeführt. Mit 98 teilnehmenden Abiturienten des Jahres 2006 war die relevante Grundgesamtheit verhältnismäßig klein, weshalb die Ergebnisse auch eher als explorative Erkundungsstudie zu bewerten ist. Repräsentativität ist aufgrund der geringen Teilnehmerzahl nicht gegeben.

Die Studie widmet sich zwei großen Teilbereichen: Neben der Frage nach der Bedeutung von Service-Dienstleistungen für die Studienortwahl wurde vor allem gefragt, welche Auswirkungen die Einführung von Studiengebühren bei der Wahl einer Hochschule besitzen. Die oftmals gemutmaßte These, wonach sich die Einführung von Studiengebühren negativ auf die Studienortwahl auswirkt, konnte nicht bestätigt werden. Nur 6,8 % der befragten Studienberechtigten suchen sich bewusst einen Studienort ohne Studiengebühren aus (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Studienortwahl in Anbetracht der Einführung von Studiengebühren.	
<i>Nennung</i>	<i>Anzahl</i>
Gar nicht	39,7 %
Für einen Studienort mit gutem Angebot bin ich bereit Geld zu zahlen	27,4 %
Weiß nicht	24,7 %
Ich suche mir einen Studienort ohne Studiengebühren	6,8 %
Für mein Studienfach gibt es nur Studienorte mit Studiengebühren	1,4 %
Summe	100 %

Tabelle 1: Studienortwahl in Anbetracht der Einführung von Studiengebühren. „Inwiefern beeinflussen die Studiengebühren die Wahl Deiner Hochschule?“ (eigene Darstellung).

Im zweiten Teil der Untersuchung wurde nach den Entscheidungskriterien der Hochschulwahl unter besonderer Berücksichtigung von hochschulrelevanten Serviceleistungen gefragt. Dabei wurden die einzelnen Items in unterschiedliche Gruppen (Beratungs- und Serviceleistungen, Wissenschaftlichkeit etc.) unterteilt, gleichzeitig jedoch als gemeinsamer Themenblock abgefragt. Dadurch ist es möglich, die einzelnen Faktoren der Hochschulwahl miteinander zu vergleichen und eine entsprechende Hierarchie herzustellen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Serviceangebote des Hochschulsports (gute Freizeitsportmöglichkeiten; gutes Gesundheits- und Fitnessangebot) nur eine mittlere Bedeutung für die Wahl einer Hochschule besitzen. Als besonders wichtig erachten Hochschulzugangsberechtigte für die Hochschulwahl die gute Atmosphäre am Hochschulort sowie ein gutes Gesamturteil der Studierenden höherer Fachsemester (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Persönliche Studienortwahl in Anbetracht ausgewählter Merkmale der Hochschule und des Hochschulortes. Mehrfachnennungen möglich.
Zusammengefasste Werte für 1=sehr wichtig und 2=wichtig (fünfstufige Skala).

<i>Nennung</i>	<i>Anzahl</i>
Gute Atmosphäre am Hochschulort	86,5 %
Gutes Gesamturteil der Studierenden	79,5 %
Gute Beurteilung der gesamten Studienorganisation	77,1 %
Günstige Lebensbedingungen am Hochschulort	73 %
Guter Kontakt der Studierenden zu den Lehrenden	69,9 %
Gute Beurteilung der Ausstattung durch Studierende	66,2 %
Hohe Praxisorientierung des Studiums an der betreffenden Hochschule	63,6 %
Gute Freizeitsportmöglichkeiten	59,5 %
Gutes Kulturangebot (Theater, Kino, Kneipen)	58,1 %
Verpflegung durch Studentenwerk (Mensa)	51,4 %
Jobvermittlung	50 %
Internationale Ausrichtung des Studiums	48,6 %
Rechnerpool, Computerräume	44,6 %
Freunde an derselben Universität	41,9 %
Gutes Gesundheits- und Fitnessangebot	41,9 %
Große Kneipenszene	39,2 %
Hohe Qualität der Forschung (z. B. Drittmittel, Veröffentlichungen)	37,8 %
Studentenwohnheime	36,5 %
Interessante Diskotheken	35,2 %
BAföGberatung	35,1 %
Nähe zum Heimatort (Familie, Freunde)	32,5 %
Kurze Studiendauer	31 %
Soziale Beratung	20,3 %
Empfehlung, die Professoren ihren Kindern geben würden	16,3 %
Kinderbetreuung	4,1 %

Tabelle 2: Persönliche Studienortwahl in Anbetracht ausgewählter Merkmale der Hochschule und des Hochschulortes (eigene Darstellung).

Wenngleich die fehlende Repräsentativität der Studie nur unzureichende Schlüsse zulässt, so ist zu konstatieren, dass ein gutes Freizeitsportangebot inkl. Gesundheits- und Fitnesssportangebot durchaus als relevantes Kriterium der Hochschulwahl betrachtet werden kann. Es ist allerdings zu vermuten, dass der Hochschulsport nur bedingt im Sinne einer direkten Entscheidungsbeeinflussung in die Hochschulwahl einfließt und vielmehr sekundäre Bedeutung besitzt.

Service- und Beratungsangebote für Studierende (HIS-Studie von EDERLEH 2005).

Die HIS-Studie „*Service und Beratungsangebote für Studierende*“ ist eine der wenigen repräsentativen Studien, die sich mit der Bedeutung von Servicedienstleistungen im Hochschulbereich auseinandersetzt und dabei auch den Hochschulsport in seiner Dienstleistungsbedeutung berücksichtigt. Die im Auftrag des Deutschen Studentenwerks durchgeführte Studie wurde ebenfalls als Internet-Untersuchung durchgeführt, an der insgesamt 3.336 Studierende teilnahmen. Befragt wurden dabei Studierende unterschiedlicher Hochschulen sowie Fachrichtungen und Hochschulsemester. Die Erhebung ist repräsentativ für die Strukturmerkmale Geschlecht, Fächergruppe, Hochschulart, Hochschulsemester und Bundesland.

Die Online-Befragung gliederte sich im Wesentlichen in zwei Bereiche: In einem ersten Block waren die Studierenden aufgefordert, die Wichtigkeit von Service- und Beratungsangeboten in unterschiedlichen Kontexten anzugeben. Die jeweils in einer Liste vorgegebenen Angebote sollten nacheinander auf drei Ebenen beurteilt werden und zwar im Hinblick:

- ⇒ auf den Zugang zur Hochschule,
- ⇒ auf den Studienerfolg insgesamt und abschließend
- ⇒ auf einzelne Studienphasen.

Zwar werden die jeweils zu bewertenden Angebote in der Mehrzahl durch die Studentenwerke bereitgestellt, z. T. handelt es sich aber auch um Angebote, die wie der Hochschulsport organisatorisch zur Hochschule gehören.

In einem zweiten Block sollten die Studierenden angeben, welche der Service- und Beratungsangebote sie in ihrem bisherigen Studium bereits genutzt haben. Abschließend sollten die genutzten Angebote in ihrer Qualität bewertet werden.²⁹ Die Ergebnisse der Untersuchung ergaben für den Hochschulsport ein durchaus differenziertes Bild. Leider wurde der Hochschulsport nicht in den Fragenkomplex des Hochschulzugangs einbezogen, sodass keine Aussagen über die Bedeutung von Sport als universitäre Dienstleistung für die Hochschulwahl getroffen werden kann. Allgemein wird dem Hochschulsport aber *eine bedeutende Rolle* für den Studienerfolg von den befragten Studierenden beigemessen, denn immerhin über die Hälfte aller Befragten (52 %) erachten den Hochschulsport für den persönlichen Studienerfolg als sehr wichtig oder wichtig. Damit rangiert der Hochschulsport im Vergleich zu anderen Serviceleistungen an Hochschulen allerdings im Mittelfeld und nimmt keine herausragende Stellung ein wie etwa ein gut ausgestatteter Rechnerpool (75 %) oder auch das Angebot des Career Services (71 %) (vgl. auch Tabelle 3). Jedoch lohnt sich ein differenzierter Blick auf die Daten: Unterschiede zeigen sich u. a. bei Studierenden mit Nebenerwerbstätigkeit, die den Hochschulsport als weniger wichtig erachten (47 %) als Studierende ohne Erwerbstätigkeit (52 %). In Anbetracht der Einführung von Studiengebühren und den damit einhergehenden finanziellen Belastungen von

²⁹ Zum methodischen Vorgehen und den einzelnen Itembatterien vgl. HIS (2005, 7ff).

Studierenden scheint dieses Ergebnis auch im Hinblick auf die Entwicklung des Hochschulsports relevant.

Tabelle 3: Bewertung der Wichtigkeit von Serviceangeboten für den Studienerfolg nach Erwerbstätigkeit, Werte für 1=sehr wichtig und 2=wichtig zusammengefasst (fünfstufige Skala).	keine Erwerbstätigkeit	hohe Erwerbstätigkeit (17 und mehr Stunden/typ. Semesterwoche)
<i>Nennung</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Anzahl</i>
Finanzielle Förderung (z.B. BAföG, Stipendien)	67 %	71 %
Bereitstellung von kostengünstigem Wohnraum	61 %	53 %
Wohnraumvermittlung	47 %	42 %
Verpflegung in Mensen/Cafeterien	63 %	59 %
Kinderbetreuung	18 %	25 %
Jobvermittlung allgemein	31 %	53 %
Jobvermittlung hochschulspezifisch	45 %	54 %
Career Service	74 %	70 %
Kultur- und Freizeitangebote, Förderung sozialer Kontakte	60 %	58 %
Hochschulsport	52 %	47 %
Hilfsangebote für Studierende mit Behinderung	25 %	27 %
Hilfsangebote für Studierende mit chron. Krankheiten	77 %	70 %
Rechnerpool	67 %	71 %

Tabelle 3: Bewertung der Wichtigkeit von Serviceangeboten für den Studienerfolg, nach Erwerbstätigkeit (eigene Darstellung in Anlehnung an HIS 2005, 18).

Aufschlussreich für Vermarktungsaspekte erscheint auch die Wichtigkeit von hochschulinternen Serviceleistungen in verschiedenen Studienphasen. Während der Hochschulsport bereits zu Beginn des Studiums als relativ wichtig für den Studienerfolg bewertet wird (59 %), steigt die Wichtigkeit von Sportangeboten im Verlauf des Studiums deutlich an: 84 % aller Befragten bewerten den Hochschulsport in der Hauptphase des Studiums als wichtig oder sehr wichtig. Gleichzeitig verliert der Hochschulsport zum Ende des Studiums und im Übergang in den Arbeitsmarkt an Bedeutung (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Wichtigkeit von Serviceangeboten in einzelnen Studienphasen. Angaben in %, Mehrfachnennungen waren möglich. Werte für 1=sehr wichtig und 2=wichtig zusammengefasst (fünfstufige Skala)

Nennung	Anzahl	Anzahl	Anzahl	Anzahl
Studienphasen Mehrfachnennung	Beginn	Verlauf	Abschluss	Übergang
Serviceangebote				
Finanzielle Förderung (z.B. BAföG, Stipendien)	90 %	68 %	24 %	8 %
Bereitstellung von kostengünstigem Wohnraum	88 %	59 %	19 %	7 %
Wohnraumvermittlung	87 %	37 %	7 %	5 %
Verpflegung in Mensen/Cafeterien	66 %	83 %	39 %	7 %
Hochschulsport	59 %	84 %	27 %	10 %
Kinderbetreuung	56 %	73 %	43 %	23 %
Jobvermittlung allgemein	41 %	83 %	20 %	10 %
Jobvermittlung hoch- schulspezifisch	25 %	85 %	36 %	19 %
Career Service	17 %	82 %	59 %	41 %
Kultur- und Freizeit- angebote, Förderung sozialer Kontakte	73 %	77 %	22 %	13 %

Tabelle 4: Wichtigkeit von Serviceangeboten in einzelnen Studienphasen
(eigene Darstellung in Anlehnung an HIS 2005, 21).

Auch bei den servicespezifischen Nutzungsquoten nimmt der Hochschulsport eine Top-Platzierung ein. Immerhin 57 % der Studierenden haben den Hochschulsport als Serviceangebot an Hochschulen bereits genutzt. Damit rangiert der Hochschulsport unter den hochschulinternen Servicedienstleistungen an Position drei hinter der Nutzung von Rechnerpools und Mensen/Cafeterien. Dabei wird die Qualität des Hochschulsportangebotes im Vergleich zu anderen Serviceangeboten äußerst positiv bewertet. 88 % der Befragten bescheinigen dem Hochschulsportangebot eine gute oder sehr gute Qualität. Kein anderes Serviceangebot wird gleichermaßen positiv bewertet (vgl. Tabellen 5 und 6).

Tabelle 5: Nutzungsquoten von Serviceangeboten durch Studierende.	
<i>Nennung</i>	<i>Anzahl</i>
Mensen/Cafeterien	90 %
Rechnerpool	83 %
Hochschulsport	57 %
Kultur- und Freizeitangebote	54 %
Finanzielle Förderung	50 %
Bereitstellung von günstigem Wohnraum	28 %
Wohnraumvermittlung	25 %
Jobvermittlung hochschulspezifisch	22 %
Career Service	16 %
Jobvermittlung allg. während des Studiums	15 %
Sonstige	2 %
Kinderbetreuung	0 %

Tabelle 5: Nutzungsquote von Serviceangeboten durch Studierende (eigene Darstellung in Anlehnung an HIS 2005, 23).

Tabelle 6: Qualitätsbewertung der Serviceangebote. Studierende, die ein entsprechendes Angebot genutzt und bewertet haben in %. Angaben; in Klammern, Anzahl der Befragten. Werte für 1=sehr gut und 2=gut zusammengefasst.	
<i>Nennung</i>	<i>Anzahl</i>
Hochschulsport (1.567)	88 %
Kultur- und Freizeitangebote (1.449)	79 %
Rechnerpool (2.215)	75 %
Bereitstellung von kostengünstigem Wohnraum (726)	67 %
Verpflegung in Mensen/Cafeterien (2.383)	67 %
Wohnraumvermittlung (647)	61 %
Career Service (419)	61 %
Jobvermittlung hochschulspezifisch (586)	58 %
Finanzielle Förderung (1.325)	55 %
Jobvermittlung allgemein (381)	46 %

Tabelle 6: Qualitätsbewertung der Serviceangebote. Eigene Darstellung (in Anlehnung an HIS 2005, 27).

Zusammenfassend wird der Hochschulsport in der repräsentativen Studie des Hochschul-Information-Service als bedeutend für den Studienerfolg bewertet,

wobei deutliche phasenspezifische Unterschiede zu konstatieren sind. Im Vergleich zu Studierenden im fortgeschrittenen Studienverlauf bewerten insbesondere Studienanfänger den Hochschulsport als weniger wichtig für den persönlichen Studienerfolg. Hervorzuheben ist vor allem die herausragende Qualitätsbewertung des Hochschulsports im Vergleich zu allen anderen Serviceangeboten an Hochschulen.

Zusammenfassung und Fazit

Unter den veränderten Rahmenbedingungen des Studierens wird Hochschulmarketing zu einer bedeutenden Steuerungsinstanz für Hochschulen. Der Wettbewerb um leistungsfähige Studierende wird dabei auch über ein entsprechendes hochschulinternes Serviceangebot gesteuert werden können. Für den Hochschulsport ergeben sich dadurch neue Chancen, seine Position als hochschulinterne Serviceeinrichtung auszubauen und im Wettbewerb mit anderen universitären Einrichtungen an Bedeutung zu gewinnen. Die Möglichkeiten für den Hochschulsport sind diesbezüglich gut, denn – so zeigen erste Ergebnisse empirischer Studien – der Hochschulsport stellt für Studierende eine relevante Serviceeinrichtung dar, die maßgeblich zum Studienerfolg beiträgt. Der Hochschulsport wird von der Mehrzahl der Studierenden insgesamt als wichtig und bedeutend bewertet und erfährt damit eine hinreichende Legitimation aus der Perspektive des Hochschulmarketings. Allerdings muss festgestellt werden, dass insbesondere Hochschulzugangsberechtigte und Studienanfänger den Hochschulsport als weniger wichtig sowohl für die primäre Hochschulauswahl als auch für den persönlichen Studienerfolg betrachten. Erst im phasenspezifischen Verlauf des Studiums gewinnt der Hochschulsport an Bedeutung.

Wenngleich die empirische Basis zum jetzigen Zeitpunkt recht dürftig ausfällt, so lässt sich doch ein erstes Fazit über die Möglichkeiten des Hochschulsports im Rahmen des Hochschulmarketings ziehen: Im Kontext eines aktiven Hochschul-Bindungsmanagements von Studierenden, auch unter der Perspektive der sich ausbreitenden Alumnikultur an deutschen Hochschulen, stellt der Hochschulsport bereits heute eine wesentliche Größe dar. Sowohl die herausragende Qualitätsbeurteilung als auch die hohe Bedeutung des Hochschulsports für den Studienerfolg bei Studierenden höherer Hochschulsemester zeigen, wie wichtig der universitäre Sport in Zukunft für Prozesse des Hochschulmarketings sein wird. Gleichzeitig ergeben sich aber im Hinblick auf die Akquirierung von Studierenden wichtige Herausforderungen für den Hochschulsport. Hochschulzugangsberechtigte und junge Studierende – so lassen sich die vorliegenden Untersuchungsergebnisse deuten – legen relativ gesehen weniger Wert auf den Hochschulsport als Serviceleistung. Hier ist der Hochschulsport vor Ort gefordert sich proaktiv in die anstehenden Prozesse des Hochschulmarketings einzubringen und mit entsprechenden Konzepten die Ideen und die Angebote des

Hochschulsports frühzeitig zu kommunizieren.³⁰ Gerade für Standorte mit einem wenig attraktiven Umfeld hat der Hochschulsport die Chance, sich als eine entscheidungsrelevante Kategorie zu etablieren und sich damit als Teil einer Hochschulmarketing-Strategie zu profilieren.

Insbesondere als Argumentationshilfe wird es zukünftig wichtig sein, die Untersuchung von Entscheidungsprozessen der Hochschulwahl weiter voranzutreiben und den Hochschulsport in diese Studien zu integrieren. Diesbezüglich sind auch Ansprüche an den Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband zu stellen, der die Thematik aktiver aufgreifen und im öffentlichen Diskurs noch stärker positionieren sollte. Gleichzeitig wird es aber vor allem für die Verantwortlichen im Hochschulsport wichtig sein, sich in die Prozessentwicklung von Hochschulmarketingstrategien vor Ort mit dem Leistungskatalog des Hochschulsports einzubringen. Zugegeben: Auch dieser Prozess wird bisweilen mit zusätzlichen Anstrengungen verbunden sein. Es muss jedoch auch im Hinblick auf die Entwicklung im Bereich Hochschulmarketing das Ziel sein, die sich darstellenden Herausforderungen als Chancen zu begreifen und auch die Existenz des Hochschulsports in der Hochschule zu stärken.

³⁰ Diese These stützen auch die Ergebnisse der von SIEVERT durchgeführten Pretests: Sowohl Hochschulsport als Begriff als auch als inhaltliches Angebot war für die zunächst in themenzentrierten Interviews befragten Abiturienten nicht bekannt. Viele wussten schlichtweg nicht, dass die Hochschulen in vielen Fällen ein professionelles und vielfältiges Angebot für Studierende bereithalten.

Literatur

- Deutscher Akademischer Austauschdienst (Hrsg.)(2002): Tagungsbericht Hochschulmarketing im Aufbruch. Qualität und Wettbewerb. Bonn.
- Frackmann, E. (1989): Marketing - Überlebensstrategien für Hochschulen. Hannover.
- Hachmeister, D. & Tabor, O. & Bürgel, E.D. (2004): Hochschulsport 2004. Gütersloh.
- HIS Hochschul-Informationen-System GmbH (Hrsg.)(2004): Service- und Beratungsangebote für Studierende. Kurzinformation Nr. 8 unter der Leitung von Jürgen Ederleh. Hannover.
- Kotler, P. & Bliemel, F. (1995): Marketing-Management. Stuttgart.
- Kühler, L. (2005): Die Orientierung der Reformen im deutschen Hochschulsystem - seit 1998 - am Vorbild des amerikanischen Hochschulwesens. München.
- Langer, M.F. & Ziegele, F. & Henning-Thurau, T. (2001): Hochschulbindung - Entwicklung eines theoretischen Modells, empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis. Hannover.
- Meissner, H.G. (1986): Marketing für neue Universitäten. Stuttgart.
- Müller-Böling, D. (2003): Die Reformuni. *Die Zeit*, 9/2003.
- Nedeß, C (1999): Strategisches Marketingmanagement an deutschen Hochschulen. In: Deutscher Akademischer Austauschdienst (DAAD), Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.): Internationales Hochschulmarketing, Band 35. Bonn.
- Nieschlag, R. & Dichtel, E. & Hörschgen, H. (1997): Marketing, 18. Aufl.. Berlin.
- Pohl, H.P. (2002): Strategisches Hochschulmarketing. In: Deutscher Akademischer Austauschdienst (Hrsg.): Tagungsbericht Hochschulmarketing im Aufbruch. Qualität und Wettbewerb, S. 37-43. Bonn.
- Sander, M. (2004): Marketing-Management – Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung, Stuttgart.
- Sievert, K. (i.D.): Serviceleistungen an Hochschulen und ihre Relevanz für die Hochschulwahl. Eine Studie unter besonderer Berücksichtigung des Hochschulsports. Unveröffentlichte Magisterarbeit an der Universität Göttingen. Göttingen.
- Wichern, F. & Hoffmann, B. (2003): Studierendenmarketing – „Seine Ideale verkaufen“. Beitrag zum Wettbewerb: Küß die Uni wach. Witzenhausen.
- Zentes, J. (1978): Marketing für Hochschulen. Saarbrücken.

Neue Finanzierungsformen im Hochschulport: Sponsoring – Fundraising – Public Private Partner- ship

Jörg Förster

Neue Möglichkeiten in der Hochschulfinanzierung

Die finanzielle Situation der Hochschulen

Hochschulen werden in der Bundesrepublik immer noch überwiegend aus öffentlichen Geldern finanziert. Daran wird auch die Einführung von Studiengebühren nichts ändern. Hochschulen benötigen neben besonders qualifiziertem Personal eine spezifische Infrastruktur und eine, je nach Lehrangebot, sehr spezifische moderne Ausstattung. Der Wettbewerb der Hochschulen um die zunehmend reduzierten Finanzmittel hat sich zwangsläufig verschärft.

Das Bundesamt für Statistik erstellt regelmäßig einen Bericht zur finanziellen Lage der Hochschulen. Darin wird deutlich, dass die Verknappung der Mittel in den öffentlichen Haushalten in den letzten Jahren zu einer Veränderung bei der Hochschulfinanzierung geführt hat. Laut Hochschulrektorenkonferenz haben sich die Verhältnisse von Grundausrüstung, Verwaltungseinnahmen und Drittmitteln in den letzten zwanzig Jahren stark verschoben. Insbesondere die zunehmende Bedeutung der Drittmittel zur Hochschulfinanzierung kann an den Daten abgelesen werden. Die Hochschulen konnten die verminderten Grundmittel der öffentlichen Haushalte bisher offenbar durch eine steigende Akquise

von Drittmitteln kompensieren (STATISTISCHES BUNDESAMT – Hrsg.: Bericht zur finanziellen Lage der Hochschulen 2003).

Parallel dazu haben die Hochschulen neben ihren ursprünglichen Leistungsbereichen, wie Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung in den letzten 20 Jahren vielfältige andere Aufgabengebiete entwickelt. Von der Auftragsforschung über den Betrieb von Universitätskliniken, von Angeboten im Bereich kostenpflichtiger Weiterbildung bis hin zu landwirtschaftlichen Versuchsflächen oder botanischen Gärten, die einem öffentlichen Publikum zur Nutzung offen stehen, erstreckt sich ein breites, auch wirtschaftlich relevantes Betätigungsfeld. Das Leistungsspektrum der Hochschulen hat sich ausgeweitet und damit auch die aktive Erschließung neuer Einnahmequellen oder die Kostenreduktion durch Kooperation mit Partnern auf dem freien Markt. Sponsoren werden für Kongresse und Tagungen gesucht, Stifter finanzieren Gebäude oder Lehrstühle bis hin zu ganzen Hochschulen, über Alumni-Netzwerke werden Spendenmittel eingeworben, Unternehmen finanzieren Forschungsvorhaben.

Gerade mit dem Blick nach Amerika wird angesichts der aktuellen Diskussion um die Verteilung der Zuwendungen in Höhe von 1,9 Mrd. Euro aus der Exzellenzinitiative deutlich, dass alternative Finanzierungsformen für die Hochschulen hierzulande noch in den Kinderschuhen stecken. Allein das Jahresbudget z. B. der Stanford University liegt mit 2,9 Mrd. US Dollar schon deutlich darüber. Dieselbe Hochschule hat soeben eine neue Fundraising-Kampagne verkündet, die in fünf Jahren eine Summe von 4,3 Mrd. Dollar erbringen soll. Davon seien schon 2,2 Mrd. Dollar von Spendern fest zugesagt worden, so die Hochschulleitung (WELT AM SONNTAG Nr. 42; 15.10.2007; S. 7).

Immer wieder taucht in der aktuellen Diskussion um die Lösung der Finanzprobleme der Hochschulen das Argument auf, dass mit alternativen Finanzierungsquellen der Rückzug des Staates aus der Verantwortung für das Gemeinwohl beschleunigt würde. Aber ohne Zweifel befindet sich der Sozialstaat bisheriger Prägung in einer starken Umbruchsituation, der sich auch die Hochschulen nicht verschließen können.

Davon ist auch der Hochschulsport betroffen. Die Finanzgrundlagen der Hochschulsporteinrichtungen präsentieren sich quer durch die Republik als heterogen. Von beitragsfinanzierten Modellen (Einnahmen überwiegend aus kostenpflichtigen Sportangeboten) bis hin zur Finanzierung überwiegend durch öffentliche Mittel, sind die verschiedensten Varianten Teil des Hochschulsportalltags. Die Hochschulleitungen haben an diesem Punkt sowohl Sparpotenzial als auch Einnahmemöglichkeiten entdeckt und so ist der Hochschulsport zunehmend gezwungen, sich anderweitig Mittel zu erschließen, um seinen Auftrag erfüllen zu können.

Im nachfolgenden Beitrag soll ein Überblick über drei in Deutschland noch junge Finanzierungsinstrumente gegeben werden, die geeignet erscheinen, bei weiter steigendem Finanzierungsbedarf der Hochschulen und zunehmend eingeschränkten öffentlichen Haushalten, zur finanziellen Deckung der zukünftigen Herausforderungen beizutragen.

Lösungsmöglichkeiten durch Erschließung externer Finanzquellen

Sponsoring

Eingrenzung und Definition

Unter „*Sponsoring*“ versteht man allgemein Zuwendungen in Form von Finanzmitteln, Sachleistungen oder Dienstleistungen durch private Wirtschaftsunternehmen oder Einzelpersonen an Institutionen oder Organisationen, an Einzelpersonen oder Personengruppen. Die Gegenleistung für den Sponsoringgeber besteht in der Gewährung von Rechten, die den Kommunikationszielen des Sponsoringgebers dienen. Basis ist meist eine vertragliche Vereinbarung, die gegenseitige Rechte und Pflichten regelt. Sponsoring bedeutet nach Manfred Bruhn „[...] die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen im sportlichen, kulturellen und/oder sozialen Bereich verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen“ (BRUHN - 1991, S. 21).

Historisch betrachtet hat sich das Sponsoring aus dem Mäzenatentum des antiken Roms entwickelt. Die Bezeichnung Mäzen hat ihren Ursprung in dem vermögenden Römer Gaius Clinius Maecenas (ca. 70-8 vor Chr.), der als vermögender Zeitgenosse des Kaisers Augustus, Dichter wie Vergil, Properz und Horaz förderte und finanziell unterstützte.

Den altruistischen Motiven des Mäzens steht der zielorientierte Mitteleinsatz des Sponsors gegenüber. Die Familie der Medici hatte im Florenz des 15. Jahrhunderts schon beispielhaft vorgeführt, wie mittels Sozialsponsorings gezielt die öffentliche Meinung beeinflusst werden und damit eigene politische Positionen erfolgreich unterstützt werden können.

Im Gegensatz zum Mäzenatentum basiert Sponsoring auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung. Als Gegenleistung werden vom Sponsoringnehmer definierte Leistungen und Nutzungsrechte angeboten. Dennoch liegt auch heute noch häufig dem Sponsoring eine gewisse Förderabsicht zu Grunde.

Sponsoringmaßnahmen sind längst mehr als eine Präsentation von Logos und Marken des Sponsoringgebers im kommunikativen Auftritt des Sponsoringnehmers oder die Einbindung des Sponsoringnehmers die PR-Arbeit des Sponsoringgebers. An der Entwicklung eigener Fachmedien und der wissenschaftlichen Auseinandersetzung lässt sich erkennen, dass die Professionalisierung des Sponsorings vor allem in den Bereichen von Sport, Kultur und Soziales aber auch Medien inzwischen sehr weit fortgeschritten ist. Entscheidend für ein Sponsoringengagement ist das so genannte „magische Dreieck“ des Sponsorings.

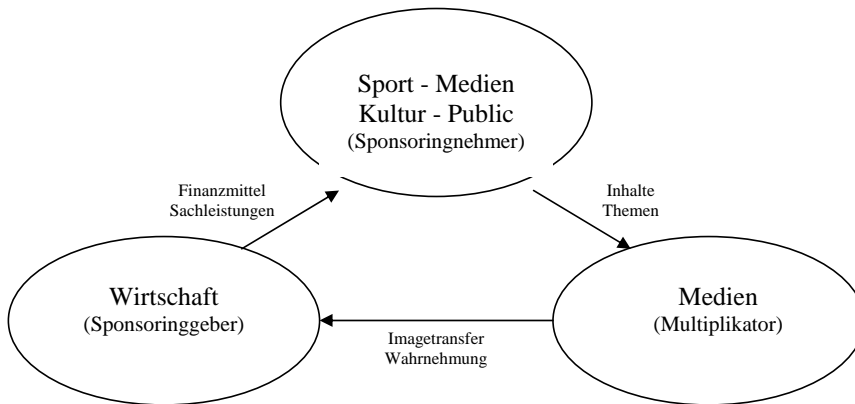


Abb. 1: Das „magische Dreieck“ des Sponsorings abgewandelt nach BRUHN 1998, 41.

In diesem Beziehungsdreieck sind die Interessenslagen der Beteiligten von vielen Überschneidungen geprägt und wie folgt zu umreißen:

- ⇒ Organisationen aus den Bereichen Sport, Medien, Kultur und der öffentlichen Aufgaben verfolgen die Zielsetzung, die finanziellen Mittel zur Zielerreichung zu akquirieren. Ihre angebotenen Plattformen genießen ein Interesse bei einer bestimmten Zielgruppe, das medial nachgefragt wird und so dem Sponsor zum Transport der Eigenpräsentation dient.
- ⇒ Wirtschaftliche Grundlage für die meisten Medien sind hohe Einschaltquoten und Reichweiten oder hohe Auflagen. Sie kommunizieren Inhalte, gegen Entgelt oder auch ohne, die ein möglichst breites bzw. umfangreiches Publikum ansprechen und erreichen.
- ⇒ Für die Wirtschaft ist die Multiplikatorwirkung der Medien von Bedeutung. Kommerzielle Werbung in Medien zu platzieren bedeutet einen hohen Kostenaufwand und ist zeitlich eng begrenzt. Durch Sponsoring kann eine klar umrissene Zielgruppe unterschwellig angesprochen werden und zusätzlich profitiert der Sponsor von Synergieeffekten im Bereich des Imagetransfers.

Unternehmenskommunikation

Sponsoring wird im deutschsprachigen Raum erst seit ca. 20 Jahren in der Kommunikationspolitik von Unternehmen eingesetzt. Unter Kommunikationspolitik oder Unternehmenskommunikation wird die bewusste Gestaltung der auf den Markt ausgerichteten Informationen subsumiert. Sie hat zum Ziel, durch Übermittlung von Informationen, Meinungen, Einstellungen, Wissen und Verhalten der Nachfrager im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen.

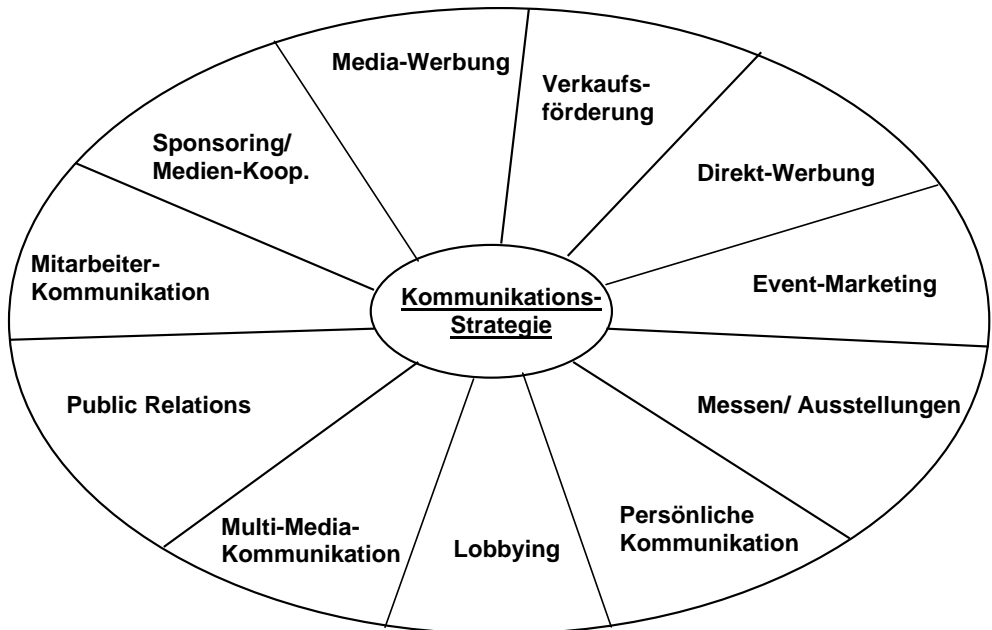


Abb. 2: Instrumente der Unternehmenskommunikation; Präsentation Hans-Peter Pobl (Profil Plus) 10.2005, adb-Seminar in Köln

Die dabei benutzten Instrumente (vgl. Abb. 2) werden in der Fachliteratur differenziert nach:

- ⇒ *Above-the-line-Instrumente*: wie Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, interne Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit;
- ⇒ *Below-the-line-Instrumente*: wie Sponsoring, Product-Placement, Direktmarketing, Events, Licensing, Multimedia/Internet;

Below-the-line-Instrumente besitzen einen hohen Neuigkeits- und Aufmerksamkeitsgrad, nutzen Medien der Individualkommunikation und erreichen damit eine größere Zielgruppengenauigkeit als andere Instrumente. Sie werden eingesetzt, um über die besondere Erlebnisqualität die emotionale Ebene des Individuums in der Zielgruppe zu erreichen und damit eine hohe Wirksamkeit für eine Werbebotschaft zu erzielen.

In einer von der Bundeswehrhochschule in München im Jahr 2004 für die Bob Bomlitz Group Bonn durchgeführten Studie „Sponsoring Trends“ (BOB BOMLITZ GROUP – 2004, S. 8) unter den 2.500 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland konnte gezeigt werden, dass 73,6 % der befragten Unternehmen Sponsoring im Kommunikationsmix einsetzten. 39 % der Unternehmen betrachten gemäß dieser Studie Sponsoring als besonders geeignete Kommunikationsmaßnahme im Zusammenhang mit Events (ebd., S. 10).

Für den Sponsoringgeber liegt der Gegenwert von Sponsoringmaßnahmen in den Bereichen Sport, Kunst, Kultur oder sozialen Projekten etc. in der Möglichkeit zur gezielten Einbindung in Maßnahmen der Unternehmenskommunikation wie z. B. klassische Werbung, Lobbyarbeit, Marketing, PR-Arbeit.

Interessant können aber auch Gegenleistungen sein, wie der Gratis Eintritt zu Veranstaltungen für Kunden (externe Kommunikation) und Mitarbeitende (interne Kommunikation), Hospitality Leistungen (z. B. in VIP-Logen, vgl. Fifa-WM Hospitality Programm), oder Incentives (z. B. Trainingslager gemeinsam mit einem Bundesligateam für Kunden und/oder Mitarbeitende des Hauptsponsors).

Eine Sonderform stellt der in Verträgen anzutreffende Begriff der passiven Duldung dar. Hiermit wird die Genehmigung des Sponsoringnehmers gegenüber dem Sponsoringgeber zur kommunikativen Nutzung des Projektes, der Person, Institution oder Gruppe im Rahmen der Maßnahmen zur Unternehmenskommunikation bezeichnet. Für den Sponsoringgeber ist vor allem der Imagetransfer vom Sponsoringnehmer hin zu ihm selbst bedeutsam.

Im Sinne einer integrierten Kommunikation unterstützt und ergänzt Sponsoring also andere Kommunikationsinstrumente eines Unternehmens, kann aber auch als Basis für diese fungieren.

Vorteile von Sponsoring gegenüber andern Kommunikationsformen

Der Sponsoringgeber hat die Möglichkeit, seine Zielgruppe in einer nicht kommerziellen Situation (keine Verkaufsanbahnung) anzusprechen. Ein Imagetransfer vom Sponsoringnehmer zum Sponsoringgeber kann für Kommunikationsziele des Sponsoringgebers genutzt werden.

Durch Sponsoring wird eine höhere Kontaktqualität als in der Werbung erreicht, weil die Zielgruppe auf einer Gefühlsebene angesprochen werden kann. Außerdem können durch Sponsoringmaßnahmen Zielgruppen angesprochen werden, die mit klassischen Kommunikationsmaßnahmen, wie Werbung, nicht mehr erreicht werden. Kommunikationsbarrieren wie z. B. Werbeverbote für Tabakwaren in öffentlich-rechtlichen Medien können umgangen werden (vgl. Präsenz der Zigarettenhersteller in der Formel 1). Fernsehen, Tageszeitungen, digitale Medien können im Rahmen der normalen Berichterstattung als Multiplikator für die Werbebotschaften des Sponsoringgebers genutzt werden.

Über die öffentlich wahrgenommene Kooperation zwischen Sponsoringgeber und Sponsoringnehmer wird eine Steigerung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens ermöglicht (vgl. E-Plus Tour – Robbie Williams). Im Interesse eines internen Marketings wird die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter durch den positiv wahrgenommenen Imagetransfer verbessert.

Erscheinungsformen von Sponsoring

In der Sponsoringpraxis werden folgende Erscheinungsformen unterschieden (in Rangfolge ihrer wirtschaftlichen Bedeutung): Sportsponsoring, Mediensponsoring (inkl. Programm- bzw. Online-Sponsoring), Kunst- und Kultursponsoring, Publicsponsoring (aufgeteilt in Sozial-, Öko- und Wissenschaftssponsoring). Das Gesamtvolumen des Kapitaleinsatzes betrug im Jahr 2005 3,6 Mrd. Euro mit steigender Tendenz (vgl. www.wuv.de).

- ⇒ Sport: 55 %, Tendenz steigend
 - ⇒ Medien: 25 %, Tendenz steigend
 - ⇒ Kultur: 10 %, Tendenz stagnierend
 - ⇒ Public: 10 %, Tendenz steigend
- davon Anteile
- Ökologie: 35 %, Tendenz stagnierend
 - Soziales: 30 %, Tendenz stagnierend
 - Wissenschaft: 35 %, Tendenz steigend

Sportsponsoring

Das Sportsponsoring hat im Bereich des Sponsorings mit weitem Abstand die größte Bedeutung (BOB BOMLIZ GROUP – 2004, S. 11). Die hohe mediale Präsenz und das große öffentliche Interesse an Sportveranstaltungen sind die Entscheidungsgrundlage für die Umsetzung der Kommunikationsziele von Unternehmen. Aktuelles Highlight der Branche ist zweifelsohne das Sponsoringengagement des russischen Unternehmens Gazprom beim Traditionsclub Schalke04.

Man kann Sportsponsoring nach verschiedenen Kriterien differenzieren, z. B. nach:

- ⇒ Sportart (z. B. Fußball: Fifa-WM, Motorsport: Formel 1, usw.),
- ⇒ organisatorische Einheit (Verband: DFB – Daimler Benz, Verein: TSV Bayer Leverkusen, Team: Opel Skyliners Frankfurt, Einzelsportler: Dirk Nowitzki – Ing Diba, Veranstaltung: Holsten City Man usw.)
- ⇒ Multisportevents (Olympiade, Universiade); Singlesportevents (Handball WM, Internationaler Alsterlauf, Aquatics)
- ⇒ Leistungsebene (Profisport: Fußball, Radsport; Amateursport: Rudern, Schwimmen; Breiten und Freizeitsport: z. B. Volksläufe)

Sponsoring ist eng gekoppelt an die Unternehmensziele. Daher dominieren diejenigen Sportarten, die eine hohe Medienpräsenz aufweisen, weil nur dadurch gewährleistet ist, dass die für die Unternehmenskommunikation relevante Zahl von Kontakten erreicht werden kann.

Schon 1928 tritt Coca-Cola erstmalig mit einem „offiziellen Erfrischungsgetränk der Olympischen Sommerspiele“ in Erscheinung und 1936 sind sie schon Werbepartner der Olympischen Sommerspiele.

Die Fifa-WM 2006 hat die Dominanz der Sportart Fußball im Sportsponsoringmarkt in Deutschland deutlich vor Augen geführt. Es war auch ein Fußballverein (Eintracht Braunschweig), der am 27.02.1973 als erster

Partner eines Wirtschaftsunternehmens in West-Deutschland mit einer Trikotwerbung (Jägermeister) eine relevante Einnahme (160.000 DM) erzielen konnte.

Der so genannte Hauptsponsor, der mit seinem Logo prominent auf dem Trikot präsentiert wird, stellt in der Regel die wichtigste Finanzgrundlage für die wirtschaftlichen Aktivitäten der Fußballclubs dar. Bemerkenswert ist, dass ausgerechnet ein europäischer Topclub aus Tradition keinen Trikotsponsor hat. Der FC Barcelona wird in den nächsten fünf Jahren (seit September 2006) lediglich unentgeltlich für das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen (Unicef) werben und zusätzlich 7 % seines Jahresumsatzes an die Unicef überweisen. Hier vermutet man die Überlegung der Katalanen, dass der moralische Imagegewinn des Vereins im Abverkauf der Merchandisingartikel stark stimulierend wirke und damit wirtschaftlich interessantere Einnahmen zu erzielen seien.

In den letzten Jahren ist das Namenssponsoring zu einer weiteren bedeutenden Einnahmequelle vor allem im Sport geworden. Mit dieser Einnahme werden Neu- oder Umbauten von Sportstätten finanziert. Beispiele sind die Allianz-Arena in München oder die AOL-Arena in Hamburg. Auch Teile von Stadien werden vermarktet. So wurde die Ostkurve des Weststadions offiziell in die „Kraft-Kurve“ umbenannt. Bei der Fifa-WM 2006 kam es durch die restriktiven Regelungen der Fifa im Hinblick auf die Sponsoren zu medienwirksamen Auseinandersetzungen, die damit endeten, dass diese Namenssponsoren von den Betreibern Entschädigungen für den Verzicht auf die Namensgebung im Zeitraum der WM leisten mussten.

Mediensponsoring

Wachsenden Raum nimmt das Mediensponsoring in den letzten Jahren ein. Kaum noch ein Spielfilm wird im Fernsehen ohne den Hinweis, „Dieser Film wird präsentiert von...“ eingeleitet. Immer wieder wird in diesem Zusammenhang auch über Produktplacement, also den gezielten Einsatz von Produkten eines Herstellers in z. B. Filmproduktionen, kritisch berichtet. Aktuell ist im Bereich des öffentlich-rechtlichen Fernsehens der Sportkoordinator der ARD, Hagen Bossdorf, über ein allzu offensichtliches Engagement von Bebel (Unilever-Food) im Umfeld einer Sendung über Nordic Walking gestolpert.

Im Zeitalter der Online-Kommunikation ergeben sich zahlreiche weitere Möglichkeiten, einen Sponsor zu präsentieren. Webseiten, Newsletter, Mailings bieten interessante neue Kommunikationswege mit hoher Streuwirkung für den Sponsor

Kunst- und Kultursponsoring

Das Kunst- oder Kultursponsoring gilt inzwischen als etabliert und weist nur noch geringe Wachstumsraten aus. In den 1980er Jahren entwickelten sich in den USA, aufgrund der beschränkten öffentlichen Gelder für den Kulturbereich, ausgeprägte Sponsoringaktivitäten. Am Übergang zu den 1990er Jahren wurde begonnen, diese Sponsoringform auf deutsche Verhältnisse zu übertragen. Die

Institutionen und Projekte der Bildenden Kunst und der Darstellenden Kunst lassen sich häufig nur noch über Sponsoringengagements realisieren. Allerdings weist das Kultursponsoring im Vergleich zum Sportsponsoring folgende Problemfelder auf:

- ⇒ Im kulturellen Bereich sind die Zielgruppen deutlich enger begrenzt.
- ⇒ Auf Grund der Ansprüche an kulturelle Inhalte erwarten die Sponsoringnehmer einen besonders sensiblen Umgang mit dem Engagement durch den Sponsoringgeber.
- ⇒ Sponsoren müssen sich wegen der begrenzten Reichweiten im Kultursponsoring eher exklusiv engagieren.

Publicsponsoring

Das Publicsponsoring in seinen Ausprägungen Sozialsponsoring, Ökosponsoring und Wissenschaftssponsoring erfasst Sponsoringaktivitäten gegenüber gemeinnützigen Einrichtungen. Der Sponsoringgeber nutzt hier die Möglichkeit, sein gesellschaftliches Engagement öffentlich zu dokumentieren.

Soziale Institutionen und -verbände haben zwar in der Vergangenheit schon oft finanzielle Zuwendungen von Unternehmen erhalten. Aber die Gegenleistungen waren selten deutlich erkennbar. Daher wurden solche Beziehungen häufig eher dem „*Fundraising*“ zugeordnet. Beide Finanzierungsformen müssen aber eigentlich klar getrennt betrachtet werden.

Sponsoringnehmer sind in diesem Fall Individuen oder Institutionen, sich mit sozialen oder humanitären Problemen von Einzelpersonen oder Gruppen auseinandersetzen. So werden z. B. Wohlfahrtsorganisationen oder Schulen und Bildungsstätten finanziell unterstützt.

Wissenschaftssponsoring

Wissenschaftssponsoring ist eine zunehmend attraktive Finanzierungsform für Wissenschaft und Forschung. Wegbereiter ist hierbei das „Institut zur Zukunft der Arbeit“ (vgl.: www.iza.org) mit Sitz in Bonn. Die Finanzierung der Forschungstätigkeit wird hier von einem privatwirtschaftlichen Unternehmen, der „Deutschen Post World Net“, in der Rechtsform einer gemeinnützigen GmbH (gGmbH) getragen, ohne das vom Sponsor bestimmte Ergebnisse produziert werden, wie das etwa bei der Drittmittelforschung üblich ist. Auch ganze Lehrstühle oder Forschungseinrichtungen werden inzwischen von Sponsoren finanziert.

Umweltsponsoring

Auch beim Umweltsponsoring oder Ökosponsoring dokumentiert der Sponsoringgeber seine gesellschaftliche Verantwortung. Glaubwürdigkeit ist in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung. Die vielfach karikierte Idee der Krombacher Brauerei „Biertrinken für den Regenwald“ entsprach eher der Form der klassischen Werbung und war nur schwer ökologischen Zielsetzungen

zuzuordnen. Es kam zu wettbewerbsrechtlichen Klagen und zu einem Verbot der Kampagne. Umwelt- oder Ökosponsoring sollte immer ethischen Fragestellungen und Ansprüchen genügen.

Steuerliche Behandlung von Sponsoring

(Im Folgenden nur die für den Sponsoringnehmer relevanten Aspekte zitiert aus: BMF IV B 2 - S 2144 - 40/98, IV B 7 - S 0183 - 62/98, v. 18.2.1998):

„Für die ertragsteuerliche Behandlung des Sponsoring gelten - unabhängig von dem gesponserten Bereich (z. B. Sport-, Kultur-, Sozio-, Öko- und Wissenschaftsponsoring) - im Einvernehmen mit den obersten Finanzbehörden der Länder folgende Grundsätze:

I. Begriff des Sponsorings

Unter Sponsoring wird üblicherweise die Gewährung von Geld oder geldwerten Vorteilen durch Unternehmen zur Förderung von Personen, Gruppen und/ oder Organisationen in sportlichen, kulturellen, kirchlichen, wissenschaftlichen, sozialen, ökologischen oder ähnlich bedeutsamen gesellschaftspolitischen Bereichen verstanden, mit der regelmäßig auch eigene unternehmensbezogene Ziele der Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit verfolgt werden. Leistungen eines Sponsors beruhen häufig auf einer vertraglichen Vereinbarung zwischen dem Sponsor und dem Empfänger der Leistungen (Sponsoring-Vertrag), in dem Art und Umfang der Leistungen des Sponsors und des Empfängers geregelt sind.

III. Steuerliche Behandlung bei steuerbegünstigten Empfängern

Die im Zusammenhang mit dem Sponsoring erhaltenen Leistungen können, wenn der Empfänger eine steuerbegünstigte Körperschaft ist, steuerfreie Einnahmen im ideellen Bereich, steuerfreie Einnahmen aus der Vermögensverwaltung oder steuerpflichtige Einnahmen eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs sein. Die steuerliche Behandlung der Leistungen beim Empfänger hängt grundsätzlich nicht davon ab, wie die entsprechenden Aufwendungen beim leistenden Unternehmen behandelt werden.

Für die Abgrenzung gelten die allgemeinen Grundsätze, vgl. insbesondere AEAO zu § 67a, Tz. 1/9, StEK AO 1977 Vor § 1 Nr. 10. Danach liegt kein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb vor, wenn die steuerbegünstigte Körperschaft dem Sponsor nur die Nutzung ihres Namens zu Werbezwecken in der Weise gestattet, dass der Sponsor selbst zu Werbezwecken oder zur Imagepflege auf seine Leistungen an die Körperschaft hinweist. Ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb liegt auch dann nicht vor, wenn der Empfänger der Leistungen z. B. auf Plakaten, Veranstaltungsbroschüren, in Ausstellungskatalogen oder in anderer Weise auf die Unterstützung durch einen Sponsor lediglich hinweist.

Dieser Hinweis kann unter Verwendung des Namens, Emblems oder Logos des Sponsors, jedoch ohne besondere Hervorhebung, erfolgen. Ein wirtschaftlicher Ge-

schäftsbetrieb - liegt dagegen vor, wenn die Körperschaft an den Werbemaßnahmen mitwirkt. Der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb kann kein Zweckbetrieb (§§ 65-68 AO) sein“ (BMF - 1998).

Wie eben gezeigt werden konnte, nützen Unternehmen insbesondere im Zusammenhang mit Events das Kommunikationsmittel Sponsoring. Der Hochschulsport realisiert an den Hochschulstandorten von Breitensportwettbewerben über Gesundheitssportveranstaltungen bis hin zu nationalen oder internationalen Wettkampfsportveranstaltungen viele attraktive Anlässe, die als Kommunikationsplattform von Unternehmen genutzt werden können.

Über Hochschulsportevents wird eine für viele Unternehmen sehr interessante Zielgruppe angesprochen. Hier finden Wirtschaftsunternehmen die zukünftigen Entscheidungsträger und Meinungsbildner und ferner erneuert sich diese Zielgruppe vor allem von Semester zu Semester automatisch (trotz Blick auf die demographische Entwicklung). Während der Studienzeit entwickeln sich viele grundlegende Entscheidungen der Lebensplanung, die für Wirtschaftsunternehmen von großer Bedeutung sein können. Die Hochschulsporteinrichtungen stehen vor der Herausforderung, diesen Vorteil gegenüber gezielt ausgewählten potentiellen Partnern angemessen zu vermarkten. Hierbei leistet die Hochschulsport Marketing GmbH des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes (adh) Grundlagenarbeit, auf der die Hochschulsporteinrichtung vor Ort gut aufbauen kann.

Fundraising

Die Wurzeln des Fundraisings (aus dem Amerikanischen: *fund* – Kapital, *to raise* – beschaffen: übersetzt also Kapitalbeschaffung) liegen in den philanthropischen Traditionen der USA. Das Wort „*Philanthropie*“ kommt aus dem Griechischen und bedeutet wörtlich übersetzt Menschenliebe bzw. Menschenfreundlichkeit. Philanthropie ist eine Grundhaltung, die den Geber zur Bereitstellung von Sach- und Geldwerten oder auch von Zeit und Wissen auf freiwilliger Basis und ohne eigenes Profitinteresse für öffentliche Aufgaben motiviert. Als Philanthropen werden Menschen bezeichnet, die anderen Menschen aus altruistischen Motiven heraus Gutes tun oder ihr eigenes Leben ihren Mitmenschen widmen.

Im Gegensatz zu Europa wird das soziale Netz in den USA nicht im Wesentlichen vom Staat getragen, sondern jeder Einzelne ist aufgefordert, seiner Verantwortung gegenüber dem Gemeinwohl im Rahmen seiner Möglichkeiten nachzukommen. Der Staat übernahm traditionell in den USA nur dort soziale Verantwortung, wo das bürgerschaftliche Engagement nicht ausreichend wirksam war. Dementsprechend sind dort die Erwartungen an das soziale Netz des Staates geringer. Für Amerikaner ist es eine soziale Verpflichtung, sich freiwillig im Interesse der Gesellschaft im Rahmen ihrer individuellen Möglichkeiten zu engagieren. Die Philanthropie genießt daher in den USA eine besondere Wertschätzung.

In Deutschland und Europa dagegen trat die Philanthropie historisch gesehen an, um die Defizite staatlichen Handelns auszugleichen. Die Folge war, dass gemeinnützige Träger häufig eher wenig wirtschaftlich mit öffentlichen Geldern umgegangen sind, wie WOLFGANG SEIBEL, Professor an der Universität Konstanz, in seinem Buch „Funktionaler Dilettantismus“ (1994) deutlich machen konnte.

Auch in Deutschland hat man im Rahmen der Diskussionen zu den Themen „*Aktive Bürgergesellschaft*“ oder „*Bürgerschaftliche Partizipation*“ den Wert eines bürgerschaftlichen Engagements neu entdeckt. Verschiedene Organisationen widmen sich besonders der Förderung des Ehrenamtes z. B. im Sport (vgl.: Kampagne des DSB, „Sport braucht Ehrenamt“). 1999 hat der Bundestag eine Enquete-Kommission eingesetzt zur „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“. Damit sollten die institutionellen Rahmenbedingungen und individuellen Voraussetzungen für bürgerschaftliches Engagement hinterfragt und Möglichkeiten zur Verbesserung identifiziert werden.

Die Flaute in den öffentlichen Haushalten und die damit einhergehend reduzierten Mittel für gemeinnützige Aufgaben sind die meist genannten Gründe für Finanzierungsprobleme in gemeinnützigen Organisationen. Ein Finanzierungsproblem für gemeinnützige Projekte macht aber auch deutlich, dass zwischen Geldgeber und gemeinnütziger Einrichtung unter Umständen eine Beziehungskrise besteht. Diese kann einerseits in einer gestörten Kommunikation zwischen den Beteiligten ihre Ursache haben, aber andererseits auch an nicht deckungsgleichen Erwartungshaltungen liegen. Hier hilft nicht die alleinige Erschließung von neuen Finanzmitteln. Notwendig ist die Überprüfung der internen und externen Kommunikation sowie der Abgleich gegenseitiger Zielvorstellungen und Wertmassstäbe.

„Mittel und Ressourcen zu beschaffen, also to raise funds, ist nicht nur Betteln für einen guten Zweck. Der Begriff bezeichnet ein ganzes Bündel möglicher Wege und Herangebensweisen zur Finanzierung bzw. Geld- und Mittelbeschaffung“
(www.wegweiserbuergergesellschaft.de/praxisbilfen/fundraising/quellen.php).

Ein Fundraising-Kreislauf ist ein komplexer Prozess, der verschiedene Finanzierungswege ermöglicht, die sich sehr stark voneinander unterscheiden können.

Eingrenzung und Definition

Fundraising ist eine Form der Mittelbeschaffung für Unternehmen des dritten Sektors, so genannte „*Non-Profit-Organisationen (NPOs)*“. Einen passenden Begriff gibt es im Deutschen nicht, sodass sich der aus den USA stammende Begriff auch hier durchgesetzt hat.

Unter NPOs werden alle Organisationen verstanden, die weder der Privatwirtschaft, dem Staat oder dem informellen Privatbereich zugeordnet werden können. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie vom Staat unabhängig organisiert und eigenständig verwaltet werden (vgl. auch Prinzip der Subsidiarität), zu

einem bestimmten Anteil über Beiträge finanziert werden und keine Zwangsverbände darstellen. Charakteristisch ist, dass NPOs keine Absicht zur wirtschaftlichen Gewinnerzielung haben. In Deutschland dominieren die Wohlfahrtsverbände wie Caritas, Diakonie, etc. den NPO-Bereich.

Unter Fundraising wird die strategisch geplante Gewinnung von Finanzmitteln, Sachmitteln, Zeiteinsatz und auch Fachwissen verstanden, um Ziele zu erreichen, die dem Gemeinwohl dienen (<http://de.wikipedia.org/wiki/Fundraising>).

Fundraisingformen

Die drei wesentlichen Finanzquellen im Fundraising sind *Spenden*, *Stiftungen* und *öffentliche Förderung* durch den Staat.

Spenden sind freiwillige und unentgeltliche Leistungen. Sie sind meist mit einem konkreten Projekt-, Programm- oder gar Organisationsbezug versehen und unterstützen in der Regel gemeinnützige und gesellschaftliche, religiöse, wissenschaftliche oder kulturelle Zwecke.

In Deutschland wird der Großteil des jährlichen Spendenvolumens in Höhe von ca. fünf Milliarden Euro von Privatpersonen aufgebracht, die überwiegend regelmäßig spenden (z. B. Familie Grewe in Hamburg: Flügelbauten der Universität, Hasso Plattner – SAP Gründer: Bibliothek der Universität Mannheim im Schloss, etc.). Der Anteil, der auf den Wissenschaftsbereich entfällt, wird mit ca. 5 - 10 % beziffert. Dabei sind Spenden eher rückläufig, Stiftungen und Erbschaften dagegen zunehmend.

Das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen (www.dzi.de) prüft soziale und karitative Organisationen auf die Verwendung ihrer Spendengelder und erteilt denjenigen, die den Verwendungsanforderungen hinsichtlich Transparenz, zweckgerechtem Einsatz, sparsamem und wirtschaftlichem Verhalten entsprechen, das DZI Spenden-Siegel. Weitere Kontroll- und Informationsorgane sind der Deutsche Spendenrat und der Deutsche Spenden Spiegel (www.spendenspiegel.de).

Stiftungen sind spezielle Formen von Spendentätigkeit und können entweder als juristische Person oder in Trägerschaft eines Treuhänders errichtet werden. Ihr Grundprinzip ist, dass Kapital (das sog. Stiftungsvermögen) von einem Stifter dauerhaft für einen bestimmten Zweck zur Verfügung gestellt wird. Verwendet werden lediglich die Kapitalerträge zur Finanzierung des Stiftungszweckes. Das Vermögen wird i. d. R. nicht abgebaut. Der Stiftungszweck ist überwiegend gemeinnützig orientiert und im Unterschied zu anderen Finanzierungsformen sind Stifter im Wesentlichen an der Förderung einer Idee/Sache interessiert und nehmen selten eigenmotivierten Einfluss auf Prozesse.

Stiftungen gelten als sehr attraktive Partner und erhalten daher zahlreiche Anfragen und Anträge. Um als Antragsteller in der Antragsflut nicht unterzugehen ist es unabdingbar, eigene Ziele mit Zielen der möglichen Stiftungen abzugleichen. Die meisten Stiftungen geben sehr genau Auskunft über Förderrichtlinien und individuelle Schwerpunktsetzungen. Sie fördern häufig nach regiona-

len Gesichtspunkten und übernehmen selten Vollfinanzierungen. Ein wichtiges Entscheidungskriterium für ein Engagement sind daher weitere Mittelgeber, die als Maßstab für die Projektqualität gelten. Weitere Grundlage für einen positiven Bescheid sind neben einem durchdachten Gesamtfinanzierungskonzept der Modellcharakter der eigenen Maßnahme und die Übertragbarkeit auf Folgeprojekte.

Öffentliche Förderungen bedingen das Einarbeiten in die Strukturen der öffentlichen Förderinstitutionen, haben aber den Vorteil, von Haushaltsjahr zu Haushaltsjahr wiederholbar zu sein. Sie beinhalten meist einen Rechtsanspruch, so dass der Zuschuss nicht von einem auf das andere Jahr gestrichen oder stark gemindert werden kann. Gefördert werden Projekte oder Institutionen.

Institutionelle Förderungen werden nur noch selten vergeben. Überwiegend werden Festbetrags- oder Fehlbedarfsfinanzierungen wie Ausfallbürgschaften für kalkulierte Einnahmen bei Projekten bewilligt (z. B. Handball WM-Ticketing). Eine institutionelle Förderung bedarf der Zustimmung des Haushalts- und Finanzausschusses der betroffenen Funktionseinheit (Länder/Bund). Hier ist eine meist eine langwierige und intensive Lobbyarbeit zur Gewinnung von Fürsprechern aller Fraktionen (z. B. im Fall von Olympiabewerbungen) notwendig. Förderungen von Institutionen stehen unter besonderer Aufsicht des Staates und seiner Kontrollgremien, wie z. B. den Rechnungshöfen.

Häufig ist in den Förderbedingungen von öffentlichen Institutionen vermerkt, dass nur sogenannte „projektgebundene“ Ausgaben finanziert werden. Erfolgversprechend ist es, Aktivitäten mit Finanzierungsbedarf durch die öffentliche Hand von Anfang an in Form von Projekten zu planen. Erkennbar müssen vor allem Anfang und Ende der Projekte, die Arbeitsvolumina sowie der Finanzumfang sein.

Nicht verschwiegen werden darf das Problem, dass öffentliche Einrichtungen, die bisher als Zuwendungsgeber genutzt wurden, den wachsenden Erfolg von Fundraisingaktivitäten oft dazu gebrauchen, deutliche Einsparungen bei der Mittelvergabe vorzunehmen. Im Fall von Fehlbedarfsfinanzierungen werden so Spendeneinnahmen mit dem angemeldeten Fehlbedarf aufgerechnet und die Organisationen für ihre erfolgreiche Fundraisingarbeit bestraft. Hier hilft nur, die Spendenmittel für Zwecke einzuwerben, die außerhalb staatlicher Zuwendungsregelungen liegen. Eine Alternative dazu sind Festbetragsfinanzierungen.

Eine weitere Finanzierungsmöglichkeit stellen EU-Fördergelder dar, die zunehmend für kleinere NPOs interessant werden. Die Beantragung, Durchführung und Abrechnung von Projekten, die mit EU-Mitteln finanziert werden, ist immer noch mit einem sehr hohen Verwaltungsaufwand verbunden. EU-Mittel können aber zu einer wichtigen Geldquelle werden. Es ist sinnvoll, die entsprechenden Ausschreibungen zu prüfen und unter Umständen mit einem kleineren Projekt erfolgreich in den Kreis der geförderten Institutionen vorzudringen. Mit der Vorkenntnis aus diesem Verfahren können dann größere Projekte erfolgreich angegangen werden. Hierbei kann man auf nationale Serviceorganisationen zurückgreifen oder über die eigene Kommune an die EU herantreten.

Es gibt noch zahlreiche weitere Unterformen und Variationen dieser drei Grundformen des Fundraisings, die aber im Rahmen dieses Beitrages nicht aus-

differenziert dargestellt werden können. Weiterführende Literatur und Webseiten finden sich dazu im Anhang.

Methoden im Fundraising

Im Fundraising werden, wie eben gezeigt wurde, vier Zielgruppen potenzieller Geldgeber angesprochen: Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen sowie staatliche Stellen für öffentliche Zuwendungen. Zur Ansprache dieser Zielgruppen müssen individuelle Kommunikationsstrategien erstellt werden. Die methodische Ansprache dieser Gebermärkte erfolgt in folgenden Schritten:

- ⇒ Marktanalyse zur Recherche der möglichen Geldgeber;
- ⇒ Beziehungspflege mittels Telefon, Besuch und Einladung zu Veranstaltungen;
- ⇒ Angebot langfristigen Engagements bei geringen laufenden Belastungen;
- ⇒ Persönliche Beziehungsarbeit, gemeinsame Freizeitgestaltung, Geschäftsfreundschaft;
- ⇒ Langfristige Bindung von Spendern im Sinne von Kundenbindungsmaßnahmen;
- ⇒ Legatsuche für testamentarische Verfügungen über Vermögen;
- ⇒ Patenschaftsfundraising;
- ⇒ Auswertung/Evaluation: laufende Berichterstattung über den Erfolg der Maßnahmen;

Grundlage für die Fundraisingarbeit sind die Marketingtheorien und Prinzipien, mit denen Geschäftsbeziehungen beschrieben werden. Beim Fundraising handelt es sich um Beschaffungsmarketing, denn Fundraising benötigt Marketingkonzeptionen zur Einwerbung von Fördermitteln für gesellschaftliche Anliegen.

NPOs bieten auf ihrem Absatzmarkt meist Leistungen an, die ohne ein kostendeckendes Entgelt von der Zielgruppe genutzt werden können. Dazu müssen sie Geldgeber finden, die motiviert und finanzstark genug sind, um ihre Arbeit zu unterstützen. Die Geldgeber sind aber selten deckungsgleich mit der Zielgruppe des Absatzmarktes, also den Nutznießern. Daher müssen zwei unterschiedliche Interessengruppen im Beziehungsumfeld der NPO auf differenzierte Weise betrachtet und befriedigt werden.

Geldgeber von NPOs stellen aus Marketingsicht auch Märkte dar. Auf diesen Märkten konkurriert eine große Zahl von gemeinnützigen Projekten, gesellschaftlichen Anliegen oder Ideen um eine begrenzte Summe von Fördermitteln. Dabei unterscheiden sich öffentliche Geldgeber von privaten Geldgebern durch die besonderen Gesetze des privaten Marktes. Sie müssen keine Unterstützung auf gesetzlicher Basis leisten und keinen Gleichbehandlungsgrundsatz beachten. Marketingaktivitäten der NPOs sollen zum freiwilligen Bereitstellen der benötigten Mittel durch Privatpersonen, Wirtschaftsunternehmen oder Stiftungen führen. Diese sind aber nicht Nutznießer ihres „Investments“, sondern befähigen die betroffene NPO zur Erfüllung einer Aufgabe im Interesse des Gemeinwohls. Im Sinne einer Kundenorientierung müssen die Motive und Kommuni-

kationspräferenzen aufseiten der potenziellen Förderer ermittelt und besser als durch andere Wettbewerber bedient werden.

„Fundraising ist das Prinzip zu bitten, wiederholt zu bitten und um mehr zu bitten“, zitiert Marita Haibach in ihrem Standardwerk „Handbuch Fundraising“ einen Satz von Kim Klein, einer erfolgreichen Fundraiserin und Buchautorin in den USA (HAIBACH, MARITA - 1998, S. 22).

Fundraising meint also das wiederholte Fragen und das Bitten, denn die häufigste Antwort wird ein „Nein“ sein. Hier liegt die größte Herausforderung für den Fundraiser. Das „Nein“ nicht als Verweigerung zu verstehen, sondern als Aufforderung, die Ziele des Projektes besser zu kommunizieren oder auch die potenziellen Partner besser zu identifizieren.

Dies funktioniert langfristig nur dann, wenn sich hauptamtlich engagierte Spezialisten gezielt um diese Beschaffungsform für Finanzmittel kümmern. Dies haben zahlreiche öffentliche Einrichtungen inzwischen erkannt. Vorreiter im Hochschulbereich ist die Technische Universität München. Sie hat 1999 mit dem Aufbau eines eigenen Hochschulreferates für Fundraisingaktivitäten begonnen und konnte mit ihrem Partnerprogramm „Allianz für Wissen“ bisher ca. 100 Mio. Euro an Zuwendungen gewinnen (eigene Angabe) und damit zahlreiche Projekte erfolgreich realisieren. Zitat: „Neben gut einem Dutzend Stiftungslehrstühlen wurden beispielsweise die Unternehmer TUM GmbH, die Carl von Linde-Akademie, das Center for Entrepreneurial and Financial Studies, das Stiftungsinstitut für Finanzmathematik, das Else Kröner-Fresenius-Zentrum für Ernährungsmedizin und das Qualifizierungsprogramm ;communicate! ins Leben gerufen“ (vgl. unter <http://portal.mytum.de/fundraising/index.html>).

Solche Erfolge benötigen systematisches Vorgehen. Dazu nachfolgend einige Beispiele für Möglichkeiten zur Ansprache von potentiellen Geldgebern.

- ⇒ Haus- und Straßensammlungen, Kollekten
- ⇒ Spendenbriefe und Mailings
- ⇒ Telefon-Fundraising
- ⇒ Annual Giving (Jahresspenden)
- ⇒ Ereignisspenden: Geburtstag, Hochzeit, Sterbefall
- ⇒ Dauerspenden
- ⇒ Großspenden (Capital Campaigns)
- ⇒ Benefiz-Veranstaltungen (Charity-Galas)
- ⇒ Erbschaftsmarketing
- ⇒ Stiftungsmarketing
- ⇒ Produktverkauf: Merchandising
- ⇒ Recycling-Marketing
- ⇒ Bußgeldmarketing
- ⇒ Tombolas und Lotterien

Beziehungsmangement im Fundraising

Auch wenn Marketingansätze eine Rolle bei den konzeptionellen Überlegungen zum Fundraising spielen, ist die Beziehung zwischen Empfänger und Geber

doch eine ganz andere als die zwischen Verkäufer und Käufer. Denn mit einem Fundraisingengagement verbindet der Geber normalerweise persönliche Wertvorstellungen und Überzeugung im Hinblick auf gesellschaftsförderliches Verhalten.

Insofern kommt der Entwicklung einer Botschaft bzw. der „*Unique Selling Proposition (USP)*“ eine ganz besondere Bedeutung zu. Hiermit hebt sich der Empfänger der Geberleistung nicht nur deutlich vom Wettbewerber ab, sondern schafft die spezifische Identifikationsfläche für den Geldgeber. Christina Frey-Scholz vom Amt für Evangelische Jugendarbeit in Bayern sagt dazu: „Aus dem Fundraising muss immer hervorgehen, mit welchen Wertvorstellungen sich die Einrichtung in die Öffentlichkeit begibt. Voraussetzungen für das Anwenden des Fundraisings sind deshalb ein überzeugender Organisationszweck, ein gutes öffentliches Ansehen und ein eigenes Profil, die Analyse von Bedarfs- und Fördergründen, genügend Freiwillige und Personal für das Fundraising sowie ein Budget zur professionellen Darstellung der Fundraising-Aktivitäten (<http://www.bjr.de/foerderung/zuschuesse.php>).

Dem Beziehungsmanagement oder neudeutsch dem „*Customer-Relationship-Management (CRM)*“, kommt in der Privatwirtschaft schon seit langem besondere Bedeutung zu. Kundenbindung lässt sich nur über Kundenzufriedenheit erreichen. Verschiedene Studien sagen aus, dass eine Neukundengewinnung fünfmal aufwendiger ist, als die erfolgreiche Pflege eines bestehenden Kundenkontaktes.

Diese Erkenntnis lässt sich auch auf das Fundraising übertragen. Eine Beziehung zu einem Spender oder Stifter muss gepflegt werden, denn dieser soll sich in besonderer Weise wertgeschätzt fühlen. Inzwischen spricht man in diesem Zusammenhang vom zielgerichteten „*Relationship-Marketing*“. Hierbei werden die Entwicklung und Verbesserung bestehender Beziehungen zu internen und externen Anspruchsnehmern während der gesamten Lebenszeit bewusst gesteuert. Dies umfasst alle Maßnahmen wie Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu internen und externen Anspruchsnehmern dienen. Von großer Bedeutung sind alle Aktivitäten, die Transparenz in das Handeln der NPOs bringen. Angesichts der großen Konkurrenz auf dem Markt der gemeinnützigen Dienstleister sind die Anbieter gezwungen, sich für ihr eigenes Handeln zu rechtfertigen und sich damit auch von der Konkurrenz deutlich abzuheben.

Notwendigkeit von Investition in die eigene Infrastruktur

Wie bereits gezeigt wurde, steht hinter erfolgreichem Fundraising ständiges Bitten um Förderung bei den möglichen Geldgebern. Ein solches konsequentes Vorgehen ist nur möglich, wenn das Fundraising professionell betrieben wird. Die einfachste Ursache für die vermeintlich mangelnde Spendenbereitschaft liegt in dem Umstand, dass potenzielle Spender gar nicht erst gefragt werden. Sobald hier jemand hauptamtlich agiert und nicht nur nebenbei Umfeldmanagement betreibt, lässt sich die Einnahmenseite signifikant verbessern.

Erfolgreiches Fundraising setzt nach Marita Haibach (HAIBACH 2006) die Erstellung und Umsetzung einer den Zeitraum von drei bis fünf Jahren erfassenden Kommunikationsstrategie für die Akquise von Fundraisingmitteln voraus. Für die Realisierung der bestimmenden Elemente einer zugehörigen Strategie, wie Organisationsanalyse, Marktanalyse und Maßnahmenplanung, ist der zielgerichtete Einsatz eigener Ressourcen als Investition in die Zukunft unumgänglich.

Der Fokus vieler NPOs liegt meist auf der Projektarbeit selbst und zuwenig auf der angemessenen Gestaltung des finanziellen Umfelds. Werden beide Aufgaben gleichrangig bearbeitet, sorgt dies für deutlich höhere Erfolgsquoten. Aber nur 2/3 der NPOs in Deutschland werden von hauptamtlichem Personal verwaltet. Die wenigsten verfügen über Fachkräfte, die sich ausschließlich um das Einwerben von Fundraisingmitteln bemühen. Hier liegt also offenbar noch ein großes Entwicklungspotential in den NPOs selbst.

Das rechtliche Umfeld des Fundraising

Der Fundraiser bewegt sich in einem schwierigen juristischen und steuerrechtlichen Umfeld. Es empfiehlt sich, nicht nur die zugehörige Fachliteratur oder Ratgeber zu studieren, sondern auch die Gesetzestexte direkt zu lesen. Schwierig wird es für den juristischen Laien dann, wenn mehrere Rechtsvorschriften zur Anwendung kommen. Abschließend sollen die wesentlichen Rechtsvorschriften im Zusammenhang mit Fundraisingaktivitäten skizziert werden.

Vereinsrecht

Fundraising ist nicht an gemeinnützige Zwecke gebunden. Im vorliegenden Text wird jedoch das Fundraising für gemeinwohlorientierte Projekte untersucht, für die i. d. R. nur gemeinnützige Institutionen wie z. B. eingetragene Vereine (e. V.), Stiftungen oder gemeinnützige GmbHs tätig sind. Ein e. V. ist nicht zwingend gemeinnützig und nicht rechtsfähige Vereine können durchaus steuerbegünstigt sein. Im BGB finden sich unter §§ 21-79 die relevanten Bestimmungen (vgl.: <http://www.vereinsrecht.de/>).

Stiftungsrecht

Ähnlich wie Vereine können Stiftungen steuerbegünstigt sein, aber nicht alle Stiftungen sind automatisch gemeinnützig. Das Stiftungsrecht findet sich unter §§ 80 ff. im BGB. Hinzu kommen aber auch noch die Stiftungsgesetze der Bundesländer sowie ein Stiftungsgesetz, das die Volkskammer der DDR unmittelbar vor der Wiedervereinigung verabschiedet hat.

Stiftungen werden auf Grundlage des „*Gesetzes zur weiteren steuerlichen Förderung von Stiftungen (StiftFöG)*“ aus dem Jahr 2000 in besonderer Weise besteuert. Die schon bestehenden Regelungen beim Spendenabzug (vgl.: § 10 Abs. 1 Einkommensteuergesetz, § 9 Abs. 1 Körperschaftsteuergesetz und § 9 Abs. 5 Gewerbesteuersteuergesetz) wurden um zwei Höchstbeträge für die steuerliche Absetzbarkeit erweitert, die einkommensunabhängig sind. Steuerlich absetzbar sind Zuwen-

dungen in Höhe von 20.450 Euro bei Zustiftungen oder Spenden an Stiftungen (losgelöst von deren Errichtungsdatum) und ein „Gründungshöchstbetrag“ von 307.000 Euro für alle Zuwendungen, die innerhalb der ersten zwölf Monate nach der Genehmigung einer Stiftung in deren Vermögensstock einfließen (vgl.: <http://www.stiftungsrecht.org/stiftung-steuer/gemeinnuetzige-stiftung.html>).

Gemeinnützigkeitsrecht

Durch Einrichtungen, die öffentliche, gemeinwohlorientierte Aufgaben wahrnehmen, spart der Staat die Kosten für die Erledigung dieser Aufgaben. Darin liegt die Begründung für die steuerliche Begünstigung solcher Einrichtungen, die immer an den Organisationszweck der Einrichtung gekoppelt ist und diese von Ertragssteuern befreit und weitere steuerliche Einsparmöglichkeiten bietet. Steuerbegünstigt sind i. d. R. Vereine, gGmbHs und Stiftungen. Die Abgabenordnung (§§ 51 ff. AO) regelt die Bedingungen für die Gemeinnützigkeit.

Unterschieden wird zwischen drei Arten von steuerbegünstigten Zwecken die umgangssprachlich meist alle als „gemeinnützige Zwecke“ bezeichnet werden:

- ⇒ Gemeinnützige Zwecke (§ 52 AO),
- ⇒ mildtätige Zwecke (§ 53 AO) und
- ⇒ kirchliche Zwecke (§ 54 AO).

„Eine Körperschaft verfolgt gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem und sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern“, steht im § 52 Absatz 1 AO. Im Abschnitt 2 dieses Paragraphen sind die wichtigsten Zwecke, die als gemeinnützig anerkannt werden, aufgeführt. Wichtige Bedingung ist, dass der geförderte Personenkreis nicht eingeschränkt werden darf. „Eine Körperschaft verfolgt mildtätige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, Personen zu unterstützen, die infolge ihres körperlichen, geistigen oder seelischen Zustandes auf die Hilfe anderer angewiesen sind“ (vgl.: § 53 AO). „Eine Körperschaft verfolgt kirchliche Zwecke AO, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, eine Religionsgemeinschaft, die Körperschaft des öffentlichen Rechts ist, zu fördern“ (vgl.: § 54 AO).

Voraussetzung für die Anerkennung als steuerbegünstigte Körperschaft durch das zuständige Finanzamt ist, dass die Tätigkeit der Körperschaft einer der drei genannten steuerbegünstigten Zwecke zugeordnet werden kann, und zwar ausschließlich (im Satzungszweck darf kein nichtbegünstigter Zweck mit angegeben sein, § 56 AO), unmittelbar (Verwirklichung durch die Organisation selbst, § 57 AO) und selbstlos (nicht in erster Linie eigenwirtschaftlichen Zwecken dienend, § 55 AO).

Eine Ausnahme vom Prinzip der Unmittelbarkeit bilden Förder- und Spendensammelvereine (vgl.: § 58 Absatz 1 AO), deren Zweck es ist, Mittel für die Verwirklichung steuerbegünstigter Zwecke einer anderen Körperschaft zu beschaffen, ohne selbst unmittelbar einen steuerbegünstigten Zweck zu erfüllen.

Körperschaften dürfen sich auch wirtschaftlich betätigen, also gewerbliche Einnahmen erzielen. Diese Tätigkeit darf nicht über den ideellen Hauptzweck hinausgehen, denn sie gefährdet sonst die steuerliche Begünstigung. Die Finanz-

behörden gliedern die Tätigkeiten von steuerbegünstigten Körperschaften in vier Bereiche:

- ⇒ den ideellen Bereich,
- ⇒ den der Vermögensverwaltung,
- ⇒ den der wirtschaftlichen Betätigung mit steuerbegünstigtem Zweckbetrieb und
- ⇒ den der wirtschaftlichen Betätigung (mit nicht begünstigtem Bereich).

Der ideelle Bereich ist der originär gemeinnützige (wie bei Vereinen der Kinderhilfe). Kennzeichen sind ausschließlich freiwillige (Mitgliedsbeiträge, Spenden, Stiftungsförderung) bzw. öffentliche Finanzierungen. Die Leistungen werden nicht gegen Entgelt erbracht.

Die Vermögensverwaltung ist ebenfalls steuerbegünstigt. Hier wird das Vereinsvermögen durch Dritte gegen Entgelt genutzt. Vermögensverwaltung umfasst z. B. Miet- und Pachteinnahmen aus Liegenschaften, Zinsen aus Geldanlagen und die Überlassung von Werberechten (Nutzung des Vereinslogos durch einen Partner).

Allerdings wird jede nachhaltige Tätigkeit, die Einnahmen oder Vorteile generiert und über den Rahmen der Vermögensverwaltung hinausgeht, gemäß §§ 64 und 65 AO als wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb bewertet und ist somit steuerpflichtig. Weiterhin unterscheidet die AO zwischen dem steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb (§ 64 AO) und dem steuerbegünstigten wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb (§ 65 AO), dem so genannten Zweckbetrieb.

Umsätze sind, sofern die Besteuerungsgrenze überschritten wird (16.620 Euro im Kalenderjahr), mit dem vollen Satz (noch 16 %) umsatzsteuerpflichtig. Bei Einkünften ab 30.678 Euro im Jahr fallen Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer an. Einnahmen, die dem steuerpflichtigen, wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb zuzuordnen sind, können unter anderem durch Sponsoring, aus Warenverkäufen (Merchandising, Basaren, Flohmärkten), durch Benefizveranstaltungen (durch den Verkauf von Speisen und Getränken, Eintrittsgelder) entstehen. Weitere Details können in der AO nachgelesen werden.

Sind Körperschaften steuerbefreit oder als juristische Personen des öffentlichen Rechtes anerkannt und verwirklichen sie steuerbegünstigte Zwecke, sind sie berechtigt, Spenden anzunehmen. Diese Spenden können sich unter Umständen beim Spender steuermindernd auswirken. Das Einkommensteuerrecht regelt die steuerlichen Auswirkungen von Spenden im § 10b EStG, das Körperschaftsteuerrecht im § 9 KStG und das Gewerbesteuerrecht im § 9 GewStG. Die Details sind dort nachzulesen (vgl. http://bundesrecht.juris.de/ao_1977/).

Datenschutzrecht

Kontaktdaten von potenziellen Geldgebern und Spendern sind für Fundraiser von zentraler Bedeutung. Entsprechend penibel müssen hier die Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes beachtet werden. Gespeichert werden dürfen nur die allgemein zugänglichen Daten aus Telefonbüchern, Zeitschriften oder Websites von bestehenden Vertragsverhältnissen. Darüber hinaus dürfen die Daten von Interessenten gespeichert werden, die selbst um Zusendung von Materi-

al gebeten haben. Keinesfalls dürfen Daten weitergegeben werden, die schutzwürdige Interessen des Betroffenen verletzen.

Im BDSG sind weitere Informationspflichten im Zusammenhang mit Datenerhebungen gegenüber den Betroffenen geregelt (vgl. http://bundesrecht.juris.de/bdsg_1990/index.html).

Wettbewerbsrecht

Das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb limitiert die Kontaktaufnahme mit potenziellen Geldgebern. Hiervon ist besonders das Telefon-Fundraising betroffen. Anrufe sind nur gestattet, wenn die Angerufenen explizit ihre Erlaubnis zu dem Anruf gegeben haben, ein Beleg vorliegt, der als Erlaubnis gewertet werden kann oder bereits eine Verbindung zu dem Angerufenen besteht z. B. durch Mitgliedschaft im betreffenden Verein (vgl. http://bundesrecht.juris.de/uwgg_2004/index.html).

Für den Hochschulsport ist Fundraising meist ein vollkommen neues Instrument zur Finanzierung. Dennoch erscheint Fundraising auch aus Sicht einer CHE-Studie aus dem Dezember 2005 ein Instrument mit großen Perspektiven (CHE – 2005, „Erste Eindrücke zum Stand des Hochschulfundraisings in Deutschland“). Der Hochschulsport verfügt über einen besonderen Wettbewerbsvorteil im System Hochschule. Er bietet nicht nur eine Grundlage für soziale Integration am Hochschulstandort, sondern im Hochschulsport entstehen Bindungen, die weit über das Studium hinaus reichen. Hier liegt großes Potenzial, das durch ein gezieltes Beziehungsmanagement zum „Kunden“ im Hochschulsport erschlossen werden kann. Ein Engagement des Hochschulsports bei den sich zunehmend entwickelnden Alumni-Vereinigungen der Hochschulen ist daher eine interessante Möglichkeit, mit den „Ehemaligen“ die Verbindung zu halten und ihnen positive Anlässe zu bieten, um den Kontakt untereinander zu pflegen. Auch Hochschulsportfördervereine bieten Hochschulsportnutzern nach dem Studium eine institutionelle sportliche Heimat im direkten Hochschulumfeld und können unter Umständen zur Akquise im Sinne des Fundraisings genutzt werden.

Public-Privat-Partnership

Das „*Public Private Partnership (PPP)*“, auch bekannt unter „*Öffentlich-Private Partnerschaft (ÖPP)*“, ist eine Form der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Institutionen, i. d. R. Wirtschaftsunternehmungen, die das Know-how und die Leistungsfähigkeit der privaten Partner nutzt, um öffentliche Aufgaben zum gegenseitigen Nutzen zur realisieren. Vorbild ist hier vor allem Großbritannien, während in Deutschland erst geringe Erfahrungen mit dieser Form der Zusammenarbeit bestehen. Angesichts der Lage der öffentlichen Haushalte und des steigenden Bedarfs bei Investitionen in Infrastrukturprojekte und bei der Realisierung hoheitlicher Aufgaben, wird PPP zunehmend als attraktive Option wahrgenommen.

Eingrenzung und Versuch einer Definition

Der Begriff PPP wird für verschiedenste Arten des Zusammenwirkens von öffentlichen Einrichtungen mit privaten Unternehmungen genutzt. Meist werden PPP-Projekte auf Basis einer Teilprivatisierung von öffentlichen Aufgaben realisiert. Mit der Privatisierung geht häufig der Wechsel vom öffentlichen Recht zum Privatrecht einher. Hier besteht noch eine hohe Rechtsunsicherheit, da nicht alle Konzepte zur Beteiligung privater Unternehmungen auf beiden Seiten Vertragssicherheit herstellen.

Im allgemeinen wird inzwischen unter PPP eine „*langfristig vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft, bei der die erforderlichen Ressourcen (z. B. Know-how, Betriebsmittel, Kapital, Personal etc.) von den Partnern zum gegenseitigen Nutzen in einem gemeinsamen Organisationszusammenhang eingestellt und vorhandene Projektrisiken entsprechend der Risikomanagementkompetenz der Projektpartner optimal verteilt werden*“ (so die Definition im BMVBW Gutachten "PPP im öffentlichen Hochbau, 2003 II, S. 1).

Der Wechsel von der Ausübung öffentlicher Hoheitsgewalt, Kontrolle und Fürsorgepflicht auf die Tätigkeit einer privatwirtschaftlichen Unternehmung mit dem Ziel der Gewinnmaximierung, beinhaltet Kritikern zufolge mehrere Risiken. Einerseits drohe der Verlust der demokratischen Kontrolle, wenn Verfahren nicht ausreichend transparent gemacht und kontrolliert werden, andererseits könne auch das Gemeinwohlinteresse hinter den Gewinninteressen der Investoren zurückbleiben (HART & Welzel – 2004, S. 30 ff).

Die gemäß Art. 20 Abs. 3 GG festgelegte Autorität des Volkes, im Hinblick auf die Entscheidungsfindung und Verwendung von öffentlichem Eigentum durch eine entsprechend legitimierte Verwaltung, wird unter Umständen durch das Entscheidungsprimat der privaten Wirtschaftsunternehmung ausgesetzt.

Das bekannteste Beispiel für Probleme, die bei PPP-Projekten entstehen können, ist die Einführung der LKW Maut auf deutschen Autobahnen und die Zusammenarbeit mit dem Toll-Collect Konsortium.

Die vielfältigen Anwendungsbereiche haben bisher eine allgemein gültige Definition erschwert. Aber Einigkeit besteht in den Fachveröffentlichungen darüber, dass es ein wesentliches Merkmal von PPP-Projekten ist, dass die Beteiligten Institutionen ihre jeweiligen Kernkompetenzen in ein gemeinsames Projekt einbringen. Grundlage ist dabei ein langfristig angelegtes Vertragsverhältnis, das die Teilleistungen der Partner (Fachwissen, Kapital, Betriebsmittel, Personal, etc.) in einen organisatorischen Zusammenhang stellt (s. o.). Reine Finanzierungen öffentlicher Aufgaben durch private Investoren sind damit also nicht gemeint (vgl. BMVBW 2003 II, 1).

Formen von PPP

Mit dem Begriff PPP wird eine große Vielfalt von Vertragsvarianten subsumiert, die nachfolgend in Grundformen dargestellt werden. Zu unterscheiden ist grundsätzlich zwischen „*Aufgaben-Privatisierungen*“ und „*Organisations-*

Privatisierungen“. Im ersten Fall nutzt die öffentliche Hand eine privatrechtliche Gesellschaftsform für eine „materielle Privatisierung“. Im zweiten Fall wird eine öffentliche Aufgabe vollkommen in die Mechanismen der Marktwirtschaft überführt und damit „formell privatisiert“. Kennzeichnend für PPPs ist, dass sehr unterschiedliche Interessenslagen der kooperierenden Akteure miteinander verknüpft werden müssen.

Öffentliche Einrichtungen sind gemeinwohlorientierten Zielsetzungen verpflichtet. Private Wirtschaftsunternehmen müssen sich dagegen die Frage der Rentabilität über definierte Zeitintervalle stellen. Eingetragene Vereine und Initiativen sind im Non-Profit Bereich tätig und haben meist die Zielsetzung soziokultureller Förderung und Entwicklung im regionalen oder überregionalen Bereich zu entwickeln. Kammern, Verbände und Gewerkschaften vertreten bestimmte partikulare gesellschaftliche Interessen. Die möglichen PPP-Kooperationsformen sind in der Regel limitiert von ökonomischen, rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen der handelnden Partner. Die Entscheidungen eines Wirtschaftsunternehmens werden u. a. bestimmt von der konjunkturellen Lage in der betroffenen Branche. Denn diese orientiert das unternehmerische Handeln im Hinblick auf Standortwahl, Investitionen, Renditeerwartungen, Personalmanagement etc.

Die wichtigsten Faktoren sind jedoch die rechtlichen Rahmenbedingungen und Vertragsgrundlagen für die Entscheider auf beiden Seiten. Kommunal- und Landesrecht sowie Bundes- und EU-Recht greifen stark in die Vertragsgestaltung ein. Wirtschaftliches Handeln wird auf Seiten der öffentlichen Einrichtung bestimmt und wird sowohl von Gemeindeordnungen, als auch von Regelungen zu Verwaltungsverfahren und Haushaltsrecht limitiert. Hinzu kommen Bestimmungen in den Bereichen Vergabe-, Steuer- und Kartellrecht. Öffentliche Einrichtungen stehen somit bei der Realisierung von PPP-Projekten zunächst vor der umfangreichen Herausforderung, die vertraglichen Bedingungen entsprechend all diesen Vorgaben zu definieren.

Daraus resultierte die Forderung nach einem gesonderten „Kooperationsrecht“ (vgl. SCHUPPERT 2001) für die öffentlich-private Zusammenarbeit. Der Gesetzgeber hat inzwischen auf diesen Mangel reagiert und der Bundestag hat am 30. Juni 2005 das „*Gesetz zur Beschleunigung der Umsetzung von Öffentlich Privaten Partnerschaften und zur Verbesserung gesetzlicher Rahmenbedingungen für Öffentlich Private Partnerschaften*“ beschlossen (BGBl. 2005 I, 2676). Mit der Verwendung des Begriffs „Öffentlich Private Partnerschaft“ versucht der Gesetzgeber zudem, der deutschen Ausprägung der PPP mehr Profil zu verleihen. Derzeit haben sich folgende Grundformen für PPP-Verträge ausgeprägt:

Gesellschaftsrechtliche Formen basieren entweder auf der Gründung einer Projektgesellschaft (i. d. R. GmbH oder AG), unter Beteiligung von öffentlicher Einrichtung und privatem Investor mit dem Ziel, eine öffentliche Aufgabe zu realisieren oder darin, dass ein bereits bestehendes öffentliches bzw. privates Unternehmen durch die Übernahme von Gesellschaftsanteilen durch einen privaten bzw. öffentlichen Träger zu einem PPP gemacht wird. Diese Variante findet dort Anwendung, wo eine sehr enge Kooperation der Partner erforderlich

ist. Hierbei gilt, je komplexer die gemeinsam zu erbringende Leistung und je geringer die Formalisierbarkeit ist, desto sinnvoller wird die Zusammenarbeit auf Basis einer gesellschaftsrechtlichen Form. Ein Beispiel dafür sind Projektgesellschaften zur Errichtung öffentlicher Gebäude, die danach an eine öffentliche Einrichtung vermietet werden. Die Spezialform der stillen gesellschaftlichen Beteiligung kommt im Wesentlichen nur zum Einsatz, wenn die Beschaffung von privatem Investitionskapital im Vordergrund steht.

Kooperations- und finanzrechtliche Formen kommen dort zum Einsatz, wo ein zeitlich befristeter Vertrag die Zusammenarbeit bei der Realisierung einer klar begrenzten öffentlichen Aufgabe durch einen privaten Dienstleister regelt. Sie sind sinnvoll im Bereich von wenig komplexen, kurz- bis mittelfristig zu realisierenden und stark formalisierten Aufgabenstellungen. Bei den hierbei unterscheidbaren Formen ist die Basis häufig ein bestehendes Konzept der öffentlichen Hand, für das ein Partner zur Umsetzung gesucht wird.

Betreiber-Verträge sind die Grundlage für die Erstellung und/oder den Betrieb von Infrastruktureinrichtungen. Maßgebliches Entscheidungskriterium ist das spezielle technische Know-how der privaten Unternehmung. Sie bestehen häufig im Bereich der Abwasserentsorgung, wo private Unternehmungen verantwortlich sind für Planung, Erstellung, Betrieb und Wartung der entsprechenden Anlagen und Rohrleitungssysteme.

Contracting-Verträge kommen beim Outsourcing einzelner öffentlicher Aufgaben in die Verantwortung privater Unternehmungen zur Anwendung. Als Beispiel kann hier die Überwachung des ruhenden Verkehrs durch private Sicherheitsunternehmen genannt werden.

Konzessions-Verträge sind eine Erweiterung der Contracting-Verträge. Hierbei werden nicht nur Einzelleistungen, sondern komplette Infrastruktureinrichtungen in private Trägerschaft überführt.

Entscheidungsgrundlage ist immer die Kombination von technischer und betriebswirtschaftlicher Kompetenz. Beispiel hierfür ist die Erteilung einer Konzession zum Bau und Betrieb eines Verkehrsweges, mit der Erlaubnis zur Gebühren- bzw. Entgelterhebung gegenüber den Nutzern.

Leasing-Verträge, Anleihen und Bürgschaften sind Finanzierungsinstrumente. Ziel sind Einspareffekte durch z. B. Mietmodelle und besonderes Know-how im Bereich der Kapitalbeschaffung auf Seiten der privaten Unternehmung.

Konsortial-Verträge sind die Grundlage für die Zusammenarbeit innerhalb einer PPP-Kooperation. Sie bilden die Geschäftsordnung und erfüllen die Funktion eines Gesellschaftervertrages.

Integration von Bürgerengagement oder informelle Kooperationen sind Sonderformen des PPP. Sie haben zum Ziel, entweder privates Kapital oder Know-how zu akquirieren bzw. gesellschaftliche Ressourcen zu mobilisieren, um Aufgaben von besonderem öffentlichem Interesse zu realisieren.

Mit „*Handschlag-PPP*“ werden Beziehungen bezeichnet, die sich vor allem für kleine Verwaltungen eignen, die formalisierte PPP-Kooperationen nicht realisieren können. Ein gern genutztes Beispiel ist z. B. die Bereitstellung einer Inter-

net-Werbefläche in einer öffentlichen Domain gegen die private technische Dienstleistung eines IT-Partners einer Gemeinde.

Mit einem „*Memorandum of Understanding*“ werden zukünftige größere PPP-Projekte vorbereitet. In beiden Fällen sollen Kleinprojekte sowie die Anbahnung formalisierter vertraglicher bzw. gesellschaftsrechtlicher Zusammenarbeit umgesetzt werden.

Phasen von PPP-Projekten

Phase der Anbahnung

Bei der Entwicklung eines PPP-Projektes tritt in der Phase der Anbahnung im Wesentlichen folgender Klärungsbedarf auf, der aufgrund der verschiedenen Interessenslagen der betroffenen Partner ein hohes Konfliktpotential beinhaltet.

1. Wie werden öffentliche und private Interessen zur Deckung gebracht?
2. Wie wird das Verhältnis zwischen dem einzelnen PPP und der Gesamtverwaltung definiert?
3. Wie werden die Beschäftigten ggf. übergeleitet (z. B. Maßnahmen zur Arbeitsplatzsicherung)?
4. Wie viele Gebietskörperschaften werden in das PPP-Projekt einbezogen und in welcher Rolle?

Verhandlungen

Dieses Konfliktpotential gilt es im Vorfeld durch informelle Gespräche oder auch formalisierte Verhandlungen zu bearbeiten. Auf Basis eines „*Memorandum of Understandings*“ oder bundeslandspezifischer Konzepte (vgl. z. B. www.ppp.niedersachsen.de) können Rahmenverträge gestaltet werden. Darin werden grundlegende Rahmenbedingungen definiert, Absichtserklärungen formuliert und dadurch konkrete Verträge vorbereitet.

Umfeld- und Marktanalyse

Eine Umfeld- und Marktanalyse ist unumgänglich zur Vorbereitung des öffentlichen Entscheidungsprozesses. Experten in Fachämtern und/oder Stabsstellen müssen Kriterien für die Relevanz des geplanten Projektes definieren, Alternativszenarien entwickeln und Kosten-Nutzen-Analysen hinsichtlich unterschiedlicher Lösungsmöglichkeiten durchführen. Informationen über eventuell bestehende PPP-Rahmenkonzepte und verwaltungsübergreifende Kooperationsmöglichkeiten auf gleichen Verwaltungsebenen müssen zusammengetragen werden.

Transparenz

Die Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit ist bei PPP-Projekten aufgrund der o. a. Kritikpunkte von besonderer Bedeutung. Hier müssen Verfahren der

Bürgerbeteiligung (Foren und öffentliche Diskussionen, Versammlungen, Workshops etc.) zum Einsatz kommen. Die Kommunikation zwischen den PPP-Partnern und den von ihren Aktivitäten betroffenen Interessengruppen (z. B. Arbeitnehmervertreter) muss durch neutrale gesellschaftliche Beiräte sichergestellt werden.

Personalentwicklung

Der Personalentwicklung kommt besondere Bedeutung zu, wenn Angestellte des öffentlichen Personals in öffentlich-private Arbeitsverhältnisse übergeleitet werden sollen und dafür erst bestimmte Qualifikationen als Voraussetzungen geschaffen werden müssen. Öffentliche Einrichtungen wirtschaften z. B. meist noch auf Grundlage von Haushaltsplänen im Sinne einer kameralistischen Buchhaltung. Wirtschaftsunternehmungen arbeiten aber nach dem Prinzip der kaufmännischen Buchführung. Hier gibt es im Übernahmefall besonderen Schulungsbedarf.

Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase werden in folgenden Bereichen Schwerpunkte gesetzt:

- ⇒ Personalmanagement: Im Bereich Personalmanagement werden „Personalüberleitungsverträge“ benötigt, ggf. müssen Qualifizierungsmaßnahmen für die betroffenen Mitarbeiter organisiert und Sozialpläne mit den Arbeitnehmervertretenden entwickelt werden.
- ⇒ Vertragliche Festlegungen: Die oben beschriebenen Formen von Verträgen bilden das juristische Fundament der Zusammenarbeit von öffentlicher Einrichtung und privater Wirtschaftsunternehmung und kommen durchaus auch in Mischformen vor. Besondere Bedeutung hat bei der Vertragsgestaltung das Risikomanagement, also die Verteilung der Projektrisiken in den Bereichen Finanzen, Technik, Organisation und Personal. Im Projektverlauf kann es unter Umständen zu einer Änderung in der Zusammensetzung eines öffentlich-privaten Konsortiums oder zu einem erhöhten Bedarf an Finanzmitteln kommen. Dafür sollten vor allem bei größeren PPP-Projekten differenzierte vertragliche Regelungen festgelegt werden.
- ⇒ Nutzerinteressen: Die verschiedenen Nutzergruppen der Dienstleistung aus einem PPP-Projekt wie Bürger, Unternehmen oder gesellschaftliche Vereinigungen müssen hinsichtlich ihrer Interessenslagen analysiert werden. Insbesondere die zukünftigen Kosten für die Nutzer geben immer wieder Anlass zu Konflikten. Die Gebührenstaffelung muss sich daher an den Bedürfnissen der Nutzergruppen orientieren.
- ⇒ Eingliederung in die Verwaltung: PPP-Projekte müssen in das Verwaltungsgefüge der betroffenen Gebietskörperschaft sinnvoll eingegliedert werden. Kontroll- und Steuerungspflichten können über die entsprechenden Instrumente wie Reportingsysteme, Kennzahlenentwicklung und Controlling etc. sichergestellt werden.

- ⇒ Controlling: In der Umsetzungsphase müssen geeignete Controllinginstrumente kontinuierlich überprüft werden, inwieweit die zuvor formulierten Entscheidungskriterien erfüllt werden. Entscheidungsgrundlage sind geeignete Kennzahlen, die entsprechend verarbeitet und ausgewertet werden.

Checkliste für PPP-Projekte

Aus den dargestellten Phasen von PPP-Projekten ergibt sich für Entscheider in öffentlichen Einrichtungen eine Checkliste :

- ⇒ Ein Projektvorhaben wurde formuliert, relevante Aufgaben, Angebote, Kriterien und Arbeitsschritte sind detailliert bezeichnet.
- ⇒ Im Rahmen des Projektplanes werden Aufgaben und Leistungen genau dargestellt, die sinnvoll in der Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Einrichtung und privater Unternehmung erbracht werden können.
- ⇒ Der juristische Rahmen für das geplante PPP-Projekt ist mit der Aufgabenbeschreibung von den zuständigen Prüfungsgremien oder durch externe Berater geprüft bzw. erstellt worden.
- ⇒ Im Rahmen der Umfeld- und Marktanalyse ist eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt worden. Alternative Szenarien wurden geprüft und informelle Anbahnungsgespräche haben stattgefunden.
- ⇒ Die betroffenen politischen Gremien der Verwaltung sind informiert und haben dem Projektplan zugestimmt, die notwendigen Vorbereitungen zur Entscheidungsfindung sind getroffen.
- ⇒ Betroffene bürgerschaftliche Interessengruppen wurden in den Planungsprozess soweit notwendig und sinnvoll einbezogen, die Entscheidungsprozesse genügen den Anforderungen hinsichtlich der Transparenz von öffentlichem Handeln.
- ⇒ Die notwendigen Verträge sowie der Gesellschafts- bzw. Vereinszweck oder das Stiftungsziel sind formuliert und im gegenseitigen Einverständnis vereinbart.
- ⇒ Die benötigten Ressourcen sind bereit gestellt, Einzahlungspflicht, Investitionsleistungen und die Einbringung von Vermögensgegenständen, insbesondere die Einbringung der Rechte an den öffentlichen Gütern, sind geregelt.
- ⇒ Das benötigte Personal ist bereit gestellt und notwendige Qualifizierungsmaßnahmen sind initiiert: Die Geschäftsführung und/oder der Betriebsübergang von Mitarbeitenden des öffentlichen Dienstes in privatwirtschaftliche Arbeitsverhältnisse ist/sind geregelt.

PPP-Projekte können für den Hochschulsport eine interessante Finanzierungsmöglichkeit insbesondere bei der Investition in Infrastruktur sein. Der Hochschulsport befindet sich zunehmend mit zahlreichen kommerziellen und institutionellen Sportanbietern im Wettbewerb um die Zielgruppe Studierende.

Attraktive Sportstätten im Hochschul Umfeld sind ein wichtiges Argument der Kundenbindung. Die dabei notwendigen Investitionen lassen sich nur selten aus den Etats der Hochschulen oder des Hochschulsports selbst realisieren. Aber der Hochschulsport ist für Wirtschaftsunternehmen im Bereich der Sportstättenentwicklung ein attraktiver Partner. Denn im Gegensatz zu vielen anderen Dienstleistern im Sportbereich, hat der Hochschulsport einen fast exklusiv zu nennenden Zugang zu einer sich regelmäßig erneuernden Zielgruppe und bietet damit eine hohe Sicherheit für ein Investment.

Fazit

Wie gezeigt werden konnte, benötigen alle drei Formen zur Gewinnung externer Finanzquellen außerhalb der öffentlichen Hand eine solide Planungsarbeit, die sich mit den besonderen Eigenarten der Finanzierungsform angemessen auseinandersetzt und zunächst eigenen Mitteleinsatz im Bereich von qualifiziertem Personal und der Erstellung von Vertriebskonzepten fordert. Grundlage ist dabei eine Marketing-Strategie, die über mehrere Phasen strukturiert, entwickelt und umgesetzt wird. Die einzelnen Phasen können dabei durchaus parallel zueinander verlaufen.

In der Analysephase werden potentielle Sponsoren, Stifter oder Spender wie Wirtschaftsunternehmungen mit Synergiepotential identifiziert und ihre Erwartungen und Bedürfnisse ermittelt. Im Rahmen einer SWOT-Analyse (Strength-Weakness-Opportunities-Threats) werden Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen analysiert und gegeneinander abgewogen.

Die Konzeptionsphase dient dazu, Sponsoring-, Fundraising- und PPP-Ziele festzulegen. Hier werden institutionelle oder projektbezogene Ansätze identifiziert. Inhalte, Leistungen und Gegenleistungen, Benefit der Partner im Sinne einer Win-Win Situation sowie Kommunikationsmaßnahmen einer Partnerschaft werden entwickelt und im Falle eines Sponsorships angemessen in den Kommunikations-Mix integriert.

Während der Planungsphase sollte eine Datenbank möglicher Kooperationspartner erstellt werden. Für diese Kandidaten müssen individualisierte Angebote entwickelt werden, die die Kooperationsform (Sponsoring, Stiftung-Spende, PPP) angemessen abbilden und auch die steuerrechtlichen Konsequenzen beider Seiten erfassen.

Innerhalb der Akquisitions- und Durchführungsphase werden die geeigneten Partner akquiriert und vertragliche Vereinbarungen mit ihnen getroffen. Das vereinbarte Projekt (z. B. Bau einer Bibliothek) wird umgesetzt und gemäß den vorher vereinbarten Regelungen angemessen kommuniziert.

Die Evaluierungsphase erfasst laufend die Teilschritte eines Projektes und dient dazu, den Verlauf und die Teilergebnisse qualitativ und quantitativ zu erfassen. Damit soll die Möglichkeit eröffnet werden, sowohl die Konzeption als auch die konkrete Umsetzung jederzeit anpassen und optimieren zu können.

Für die Hochschulsporteinrichtungen eröffnen sich mit den vorgestellten Finanzierungsinstrumenten interessante Lösungsansätze für die anstehenden Herausforderungen. Vielerorts gehören Sportveranstaltungen zum besonderen Kompetenzbereich des Hochschulsports. Wie oben gezeigt werden konnte, sind diese Veranstaltungen mit dem Finanzierungsinstrument Sponsoring gut in Verbindung zu bringen. Hier bietet der Verband mit der Hochschulsport Marketing GmbH eine kompetente Serviceeinrichtung an, die den Einrichtungen nicht nur mit Rat und Tat zur Seite steht, sondern auch bereits erfolgreich Kontakte in eine durchaus interessierte Wirtschaft aufgebaut hat. Hochschulsportevents von Breitensportveranstaltungen bis hin zu nationalen aber auch internationalen Wettkämpfen liefern Sponsoren eine attraktive Plattform zur Kommunikation eigener Werbebotschaften.

Im Bereich des Fundraisings sind die Hochschulsporteinrichtungen gefordert, sich in solche Bemühungen an ihrer jeweiligen Hochschule aktiv mit einzubringen. Die positiven Emotionen, die sich über gemeinsame (Sport-) Erlebnisse wecken und zitieren lassen, sind die Stärken des Hochschulsports in diesem Prozess. Warum sollen Freunde und Förderer einer Hochschule ihre Namen nur auf Hörsaaltüren oder Bänken sehen. Auch Sportstätten, Segel- und Ruderboote stehen für kostenträchtige Infrastrukturen und sind eine attraktive Investition für Alumnivereinigungen.

PPP-Projekte sind für den Hochschulsport, insbesondere im Zusammenhang mit der Schaffung von neuen attraktiven Sportstätten, interessant. Denn gerade hier ist der Kapitalbedarf häufig so hoch, dass Eigenmittel oder auch öffentliche Kredite nur schwer finanzierbar erscheinen. Das wichtigste Argument des Hochschulsports ist in diesem Fall die Zielgruppe selbst. Denn solange es Hochschulen gibt, wird sich diese regelmäßig von Semester zu Semester erneuern, auch wenn sich durch veränderte Studienbedingungen die Verweildauer an den Hochschulen vermutlich zukünftig verringern wird. Dass diese Zielgruppe trotz Studiengebühren attraktiv ist, haben nicht nur Fitnessketten erkannt.

Literatur

- AWV – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V. (Hrsg.) 2003: Public Private Partnership – Ein Leitfaden für öffentliche Verwaltung und Unternehmer. Berlin.
- Bertelsmannstiftung, Clifford Chance Pünder, Initiative D21: Prozessleitfaden Public Private Partnership – in der Reihe „PPP für die Praxis“. Bielefeld.
- BMVBW (2003 II): Gutachten "PPP im öffentlichen Hochbau". Berlin.
- Bob Bomlitz Group (2004): Sponsoring Trends. Berlin.
- Bruhn, Manfred (1991): Unternehmen als Sponsoren und Mäzene. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (1998): Sponsoring - Systematische Planung und interaktiver Ansatz, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.) (2005): Public Private Partnership Projekte – Eine aktuelle Bestandsaufnahme in Bund, Ländern und Kommunen. Berlin.
- Dinkel, Michael (2002): Sportsponsoring-Management als Basis für erfolgreiches Sportsponsoring von Vereinen, Afra-Verlag, Butzbach
- Fabisch, Nicole (2002) : Fundraising. Spenden, Sponsoring und mehr. München.
- Fundraising Akademie (Hrsg.) (2006): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, 3. Aufl.. Wiesbaden
- Grözinger, Gerd (2004): Zur Neuordnung der Hochschulfinanzierung in Deutschland. Berlin.
- Hart, T. & Welzel, C (o.J.): E-Government, Studie der Bertelsmann Stiftung mit Universität Kassel. Gütersloh.
- Haibach, Marita (2006): Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt a. M.
- Hermanns, Arnold (1997): Sponsoring - Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, 2. Aufl.. München
- Jaenicke, Bernd (2006): Lexikon und praktischer Ratgeber für Ihr erfolgreiches Fundraising. Berlin
- Piwko, Rudi (1999) : Fundraising - Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 21. Bonn
- Schuppert, Gunnar Folke (2001): Grundzüge eines zu entwickelnden Kooperationsrechts. Regelungsbedarf und Handlungsoptionen eines Rechtsrahmens für Public Private Partnership. Rechts- und verwaltungswissenschaftliches Gutachten. Erstellt im Auftrag des Bundesministers des Innern. http://www.staat-modern.de/Anlage/original_548354/Gutachten-Prof.-Dr.-Schuppert.pdf
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Bericht zur finanziellen Lage der Hochschulen 2003. Wiesbaden.

- Seibel, Wolfgang (1994): Funktionaler Dilettantismus. Baden Baden.
- Stiftung& Sponsoring: Das Magazin für Non-Profit-Management und -Marketing, Stiftung& Sponsoring Verlag.
- Trosien, Dinkel (2005): Forschung und Entwicklung im Sportsponsoring. Butzbach
- Urselmann, Michael (1998): Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden
- Urselmann, Michael (2002): Fundraising - Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen. Bern/Stuttgart/Wien
- Ziekow, Jan (2001): Verankerung verwaltungsrechtlicher Kooperationsverhältnisse (Public Private Partnership) im Verwaltungsverfahrensgesetz. Wissenschaftliches Gutachten, erstattet für den Bundesministern des Innern. Berlin.

Internetquellen:

- Bob Bomliz Group: <http://www.bob-bomliz-group.com> [September 2006]
- Hochschulrektorenkonferenz: <http://www.hrk.de/de/brennpunkte/112.php> [September 2006]
- Institut zur Zukunft der Arbeit: <http://www.iza.org> [September 2006]
- PPP in Niedersachsen: http://www.ppp.niedersachsen.de/master/C13551192_N13360026_L20_D0_I13274394.html [September 2006]
- Public Private Partnership Task Force: <http://www.ppp-bund.de/fragen.htm> [September 2006]
- Statisches Bundesamt: http://www.destatis.de/themen/d/thm_bildung.htm [September 2006]
- Städteettbewerb Multimedia media@komm, Stand 04/2004: <http://mediakomm.difu.de/index.phtml> [September 2006]
- Verwaltung modern – Webseite der Bundesregierung: <http://www.staat-modern.de> [September 2006]

Autoren

Dr. Arne Göring ist stellvertretender Leiter des Hochschulsports Göttingen und Mitarbeiter am Institut für Sportwissenschaften der Universität Göttingen. Seit 2005 ist er im Vorstand des allgemeinen deutschen Hochschulsportverbandes für den Bereich Bildung, Breitensport und Wissenschaft verantwortlich. Neben soziologischen Fragestellungen beschäftigt er sich mit Prozessen der allgemeinen Sportentwicklung sowie der spezifischen Entwicklung im Hochschulbereich.

Florian Krampe ist Student an der Ruhruniversität Bochum. Seit 2000 arbeitet er nebenberuflich bei der Sportjugend NRW im internationalen Bereich u.a. in Südafrika und Russland. Bis 2003 war er im Bereich Integration durch Sport im Deutschen Sportbund tätig. Im Verbandsrat des allgemeinen deutschen Hochschulsportverbandes für NRW ist er seit 2005 als studentischer Vertreter aktiv. Im Bildungsausschuss des adh engagiert er sich seit 2006.

Dr. Stefan M. Pfaff arbeitet an der Universität Bielefeld im Bereich Sportmanagement. Neben zahlreichen Veröffentlichungen zur Vermarktung von Sport-Events sind Sportmarketing und -management weitere seiner Forschungsschwerpunkte.

Jörg Förster ist Mitarbeiter im Hochschulsport Hamburg und dort für den Bereich Spitzensport, Veranstaltungsorganisation und Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich. Er beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit Finanzierungsproblemen im Hochschulsport und betriebswirtschaftlichen Aspekten. Er ist Mitglied im Wettkampfausschuss des allgemeinen deutschen Hochschulsportverbandes und als Lehrbeauftragter für Eventmanagement im Fachbereich Sportwissenschaften der Universität Hamburg tätig.

Dr. Christian Berthold ist Geschäftsführer der CHE Consult. Schwerpunkte seiner Arbeit sind: Strategieberatung, Leitbildentwicklung, Zielvereinbarungen, Mittelverteilung sowie Moderation und Projektmanagement in Changeprozessen.

Hannah Leichsenring ist Projektleiterin bei CHE Consult. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind: Auswahlverfahren, Qualitätsmanagement, Konzeption, Durchführung und Auswertung von Befragungen.

Kai Sievert arbeitet als Fitness- und Gesundheitstrainer im Sportzentrum der Universität Göttingen. Zurzeit beendet er sein Studium der Sportwissenschaften an der Universität Göttingen.

Markus Frieling ist ehemaliger Sportreferent der Universität Göttingen und Absolvent des Instituts für Sportwissenschaften an der Georg-August-Universität Göttingen. Zur Zeit arbeitet er im Bereich Marketing für die Firma Speedminton in den USA.

Die deutsche Hochschullandschaft befindet sich in einem weit reichenden Reformprozess, der auf allen Ebenen der bundesdeutschen Hochschulpolitik zu folgenreichen Veränderungen führen wird. Neben der Internationalisierung der Studienstrukturen sind diesbezüglich vor allem die grundlegenden Veränderungen des Hochschulrahmengesetzes (HRG) seit 1998 anzuführen, die sowohl auf Bundes- als auch auf Länderebene zu einem allgemeinen Deregulierungsprozess in der Hochschullandschaft geführt hat. Verstärkte Autonomiebestrebungen, die Einführung von allgemeinen Studiengebühren, ein auf den vergleichenden Wettbewerb ausgerichtetes Hochschulsystem und allgemeine bildungspolitische Grundsätze wie die Effizienzsteigerung universitärer Ausbildung führen auf allen Ebenen der bundesdeutschen Hochschulpolitik zu folgenreichen Veränderungen der zukünftigen Studienbedingungen. Das Buch widmet sich diesen Modernisierungsprozessen aus der Sicht des Hochschulsports und zeigt an ausgewählten Beispielen welche Chancen, Risiken und Perspektiven sich in diesem Prozess für den Hochschulsport verbergen.

ISSN: 1864-189X

ISBN: 978-3-938616-62-8

Universitätsdrucke Göttingen

