

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Masterstudiengang: Sport und Lebensstil

Masterarbeit

Einstellungskriterien beim Deutschen Olympischen Sportbund

Eine sportsoziologische Untersuchung

vorgelegt von

Alexandra Janetzko

Betreuender Gutachter: Prof. Dr. Thomas Alkemeyer

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Bero Rigauer

Oldenburg 2010

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Stand der Forschung und Theoriehintergrund.....	3
1.1 Studien über den Verbleib von Sportwissenschaftlern.....	3
1.2 Personalentscheidungen und Einstellungskriterien in unterschiedlichen Arbeitsbereichen.....	14
1.3 Schlussfolgerungen.....	23
2 Untersuchung.....	24
2.1 Untersuchungsfeld: Deutscher Olympischer Sportbund	25
2.2 Untersuchungsaufbau	27
2.3 Analyse von Stellenausschreibungen	27
2.3.1 Ergebnisse der Analyse von Stellenausschreibungen.....	28
2.4 Beobachtung von Bewerbungs- und Auswertungsgesprächen.....	31
2.4.1 Auswahl und Beschreibung der Methode.....	32
2.4.2 Ergebnisse der Beobachtungen.....	35
2.5 Experteninterviews	40
2.5.1 Konzeption des Fragebogens.....	40
2.5.2 Auswertungsmethode	42
2.5.3 Ergebnisse der Interviews.....	44
Kriterien bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen.....	46
Auswahlkriterien bei Vorstellungsgesprächen	49
Entscheidungsfindung	59
Fazit und Ausblick.....	63
Literaturverzeichnis	67

Einleitung

In den 80er Jahren wurden erstmalig außerschulische Sportstudiengänge eingeführt, die der gesellschaftlichen Entwicklung gerecht werden sollten, dass Sport und Gesundheit einen scheinbar höheren Stellenwert erlangt haben (vgl. Heinemann / Dietrich / Schubert, 1990, S. 5). Seitdem hat sich die Vielfalt an Profilen von Sportstudiengängen enorm vergrößert. Neben Sportrehabilitation kann man nun auch Schwerpunkte wie beispielsweise Sportmanagement, -technologie, -tourismus, -psychologie, oder Sport und Ernährung wählen (vgl. Studienwahl, 2010). Anhand der Schwerpunkte lassen sich zwar verschiedene Arbeitsfelder vermuten, doch zeigen bisherige Untersuchungen, dass die Möglichkeiten mit einem universitären Abschluss im Sportbereich zu arbeiten, weiterhin wenig differenziert sind. Aus Studien geht hervor, dass einzelne Absolventen in neueren Bereichen unterkommen, jedoch ist der Anteil (noch?) so gering, dass sie quantitativ wenig ins Gewicht fallen und die größten Möglichkeiten auch weiterhin im Gesundheitsbereich und in Non-Profit-Sportorganisationen liegen (vgl. Heinemann / Dietrich / Schubert, 1990; vgl. Emrich / Pitsch, 2003, S. 34; vgl. Hartmann-Tews / Mrazek, 2007, S. 26). Somit findet eine fortschreitende Ausdifferenzierung der Sportstudiengänge bei quantitativ gesehen nahezu stagnierenden Möglichkeiten auf dem Sportarbeitsmarkt statt.

Gerade im Hinblick auf die neu entstandenen Studienschwerpunkte entsteht aus diesen Ergebnissen der Eindruck, dass nicht die speziellen Qualifikationen, sondern andere Aspekte die entscheidenden Kriterien bei Einstellungsprozessen bilden. Sucht man zu dieser Thematik nach Fachliteratur, ergibt sich jedoch eine Forschungslücke. Bisherige Studien zum Thema „Sport als Arbeitsmarkt“ untersuchen zumeist nur den Verbleib von Sportwissenschaftlern einzelner Hochschulen, jedoch nicht die Einstellungskriterien im Arbeitsfeld Sport (vgl. Thiel / Cachay, 2004; Cachay / Thiel, 1999; vgl. Hartmann-Tews / Mrazek, 2007, S. 26; vgl. Emrich / Pitsch, 2003, S. 34). Diese werden höchstens durch Meinungsbilder der bereits angestellten Sportwissenschaftler erfragt und spiegeln daher nur Vermutungen wider (vgl. Heinemann / Dietrich / Schubert, 1990, S. 289; Hartmann-Tews / Mrazek, 2007, S. 25).

Daraus resultierend ergibt sich die Notwendigkeit, Untersuchungen zu den Anforderungsprofilen in potenziellen Arbeitsfeldern für Sportwissenschaftler vorzunehmen und die Frage zu klären, welche Kriterien für die Einstellung von Bedeutung sind.

Die vorliegende Arbeit stellt eine erste Fallstudie zu dieser Thematik dar. Als zu untersuchende Organisation wurde aufgrund des hohen Anteils an Sportwissenschaftlern in deutschen Non-Profit-Sportorganisationen (vgl. Kapitel 1.1) der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB) – als höchste Instanz im deutschen organisierten Sport – ausgewählt. Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist die Nachzeichnung eines gesamten Auswahlverfahrens und die Analyse der jeweiligen Kriterien in den verschiedenen Selektionsschritten. Als Grundlage hierfür wird in Kapitel 1 ein Überblick über bisherige Studien zu ähnlichen Thematiken gegeben, aus denen erste Hypothesen für die eigene Untersuchung generiert werden. Hierin eingebettet, werden die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit vorgestellt, welche auf Luhmanns Systemtheorie und Bourdieus Habituskonzept beruhen. Die Auswahl dieser Theorien lässt sich damit begründen, dass durch diese unterschiedliche, jedoch gleich relevante Aspekte für die vorliegende Arbeit erschließbar werden und die Theorien sich hinsichtlich dieser Aspekte gegenseitig ergänzen. So ermöglicht es Luhmanns Systemtheorie Organisationsstrukturen und -arbeitsweisen in den Blick zu bekommen. Darüberhinaus sollen Aspekte der bourdieuschen Habitusstheorie aufgegriffen werden, um Wahrnehmungs- und Handlungsmuster von Einstellern und Bewerbern im Kontext von Sozialisation zu betrachten und eine Vernachlässigung der Akteursperspektive zu verhindern, wie sie der Systemtheorie oftmals vorgeworfen wird (vgl. Schimank / Volkmann, 1999, S. 14).

Im zweiten Kapitel wird zunächst der Deutsche Olympische Sportbund als Untersuchungsfeld dargestellt, bevor auf das Vorgehen bei der Untersuchung eingegangen wird. Um bei dieser möglichst genaue Ergebnisse zu erzielen, wurde eine Verknüpfung unterschiedlicher methodischer Zugänge wie auch verschiedener Datenquellen erstellt. So wurden in einem ersten Schritt Stellenausschreibungen hinsichtlich Auswahlkategorien systematisch analysiert und ausgewertet. In einer zweiten Untersuchung wurden Bewerbungsgespräche innerhalb der Organisation beobachtet, bevor abschließend Interviews mit Personalentscheidern geführt

wurden. Bei allen Untersuchungsschritten kam bei der Auswertung die Methode des thematischen Codierens in Anlehnung an die Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996) zur Anwendung. Basierend auf diesen drei Untersuchungen wurde der Auswahlprozess beim Deutschen Olympischen Sportbund mit allen relevanten Selektionsschritten und -kriterien rekonstruiert.

1 Stand der Forschung und Theoriehintergrund

Wie in der Einleitung kurz ausgeführt, liegt der Schwerpunkt bei bisherigen Studien zum Thema „Sport als Arbeitsmarkt“ auf Absolventenstudien einzelner Hochschulen, wobei selbst diese Studien teilweise als veraltet zu bezeichnen sind und somit an Aussagekraft über die heutige Situation von Sportwissenschaftlern auf dem Arbeitsmarkt verloren haben. Da kaum universitätsübergreifende Studien vorliegen, werden im Folgenden die Studien einzeln chronologisch vorgestellt, bevor die relevanten Ergebnisse zusammengefasst werden. Wie gezeigt wird, gehen aus diesen Studien nicht die Anforderungsprofile und Einstellungskriterien von Arbeitgebern im Sport hervor. Daher werden in Kapitel 1.2 Theorien und Studien aus anderen Arbeitsbereichen aufgegriffen, die sich mit Einstellungskriterien und Selektionsprozessen bei Personalentscheidungen auseinandersetzen.

1.1 Studien über den Verbleib von Sportwissenschaftlern

Die Studie von **HEINEMANN, DIETRICH** und **SCHUBERT** (1990) ist die einzige universitätsübergreifende Studie zum Verbleib von Sportstudenten. Diese wurde jedoch noch vor der Einführung des Sportdiplomstudiengangs durchgeführt und bezieht sich somit nur auf ehemalige Sport-Lehramtsstudenten. Insgesamt werden zwei Absolventenjahrgänge aus vier verschiedenen Bundesländern schriftlich zu ihrer Erwerbstätigkeit befragt (vgl. Heinemann / Dietrich / Schubert, 1990, S. 18f). Von insgesamt 1.356 SportlehrerInnen sind 1.133 zum Zeitpunkt der Befragung erwerbstätig. 590 von ihnen werden in außerschulischen Arbeitsfeldern verortet. Diese werden weiterhin nach folgenden Berufsfeldern kategorisiert: *Sport* (N=177), *Pädagogik* (N=190), *sachbezogene Dienstleistung* (N=144) und *einfache Hilfstätigkeiten* (N=79). Unter das Berufsfeld *Sport* werden jedoch alle sportbezogenen Tätigkeiten (Übungsleiter, Sportartikelverkäufer, Motopäde, Sportjournalist, Mitarbeiter in einer kommerziellen Sporteinrichtung, etc.) zusammengefasst, ohne dass erkennbar wird, wie viele Personen in den einzelnen

und vor allem sehr unterschiedlichen Berufszweigen tätig sind. Quantitativ betrachtet, steht das Arbeitsfeld *Sport* an zweiter Stelle der außerschulischen Berufsfelder für Sportwissenschaftler. Über die bloße Erhebung des Arbeitsfeldes hinaus werden zusätzlich noch genauere Angaben zum Umfang der Erwerbstätigkeit gemacht. Von den 177 im Sportbereich Tätigen haben 45,8% eine volle Stelle, 20,3% haben eine halbe oder zwei Drittel Stelle und 30,5% arbeiten weniger als 19 Stunden die Woche (vgl. ebd. S. 47). Etwas mehr als die Hälfte der im Sportbereich Tätigen ist ohne Festanstellung. Nach dieser Studie bietet der Sportbereich verglichen mit den anderen Arbeitsfeldern – abgesehen von den Hilfstätigkeiten – die geringsten Chancen für eine feste Anstellung (vgl. ebd. S. 49).

Zusätzlich wird nach formalen Zusatzqualifikationen gefragt. Hier kann festgehalten werden, dass 59,9% der Befragten über Zusatzqualifikationen im Sport verfügen (vgl. Schubert, 1991, S.133). Schubert führt dies nicht auf eine beruflich motivierte Handlungsstrategie zurück, sondern sieht hierin das Resultat eines

„in frühen Jahren einsetzenden, vielschichtigen und intensiven Sozialisationsprozess im Sport“ in welchem „die Persönlichkeit und Biographie [...] in besonderem Maße geprägt“ wird (ebd.).

Als Beleg für seine These führt Schubert den relativ hohen Anteil von Sportlehrern an, die zum einen schon vor dem Studium die ersten Sportlizenzen erworben haben (23,5%) und zum anderen auch über das Studium hinaus im Verein selbst aktiv oder ehrenamtlich tätig waren (im Durchschnitt um die 50%) (vgl. Heinemann / Dietrich / Schubert, 1990, S. 167). In diesem Kontext lässt sich auch ein Zusammenhang zwischen dem eigenen Sportengagement und dem Verbleib im Sportbereich erkennen. Im Vergleich zu den anderen außerschulischen Berufsfeldern sind hier überdurchschnittlich viele Sportler zu finden, die ehemals auf höherem Leistungs- bzw. Wettkampfniveau Sport betrieben haben (vgl. ebd., S. 162). Die Autoren der hier beschriebenen Studie erklären sich dies mit der höheren Motivation der Hochleistungssportler im Sport zu arbeiten (vgl. ebd., S. 165).

Auswirkungen durch ehrenamtliches Engagement auf eine Einstellung lassen sich nur bedingt feststellen, da in allen Arbeitsfeldern die Anzahl an ehrenamtlich Aktiven ähnlich sind (vgl. ebd. S. 169f). Erst die Betrachtung der Dauer des ehrenamtlichen Engagements verdeutlicht, dass die im Arbeitsfeld *Sport* Beschäftigten länger ehrenamtlich aktiv waren und daraus häufig frühzeitig bezahlte Nebenbeschäftigungen entstanden sind.

Laut Schubert (1991, S. 156) kann festgehalten werden, dass für den Zugang zum Sportarbeitsfeld sportbezogene Qualifikationen, eine eigene sportliche Laufbahn als auch ehrenamtliches Engagement im Sportbereich von Vorteil sind. Über die daraus resultierenden Qualifikationen hinaus, sind

„vor allem Kenntnisse des sozial-räumlichen Umfelds von sportlichen Handlungsfeldern [bedeutsam], die sich aufgrund der Einbindung in bestimmte Sportszenen, Vereinsmilieus und [...] Kontakte und Beziehungen zu Insidern und Schlüsselpersonen“ (ebd.)

bilden und eine Einstellung im Sport somit begünstigen.

Zusätzlich wurden die Sportabsolventen nach ihrer subjektiven Einschätzung zu Einstellungskriterien befragt. Hierfür wurden dreizehn Antwortmöglichkeiten vorgegeben und die Teilnehmer sollten maximal drei der vorgegebenen Optionen ankreuzen. Im Folgenden werden aufgrund der Fragestellung der Arbeit nur die Ergebnisse der im Sportfeld Beschäftigten angegeben. Die am häufigsten genannten Kriterien sind *praktische Erfahrungen in diesem Arbeitsbereich* (46,6%), *Ausbildung als Lehrer* (39,1%), *Kontakte, Empfehlungen und Beziehungen* (34,2%) und *sportwissenschaftliche Ausbildung* (32,3%) (vgl. Heinemann / Dietrich / Schubert, 1990, Anhang S.12). Die meisten der weiteren Antwortmöglichkeiten wie *überzeugendes Auftreten beim Vorstellungsgespräch*, *Zusatzqualifikationen im Sport*, *universitäre Ausbildung* und *vorherige Tätigkeit in dieser Einrichtung* wurden von jeweils 20-26% der Befragten angegeben. Auffällig ist, dass einer *guten Examensnote* laut den Sportlehrern eine sehr geringe Bedeutung beigemessen wird. Diese wurde nur von 5,9% als Einstellungskriterium benannt (vgl. ebd.).

BUCHMEIER und **ZIESCHANG** (1995) haben eine Verbleibstudie von Absolventen zum Studiengang Sportökonomie an der Universität Bayreuth im Jahre 1992 durchgeführt, an der sich 106 (62%) der angeschriebenen Absolventen beteiligt haben. Von den 33 Absolventinnen und 73 Absolventen sind 92% erwerbstätig, 3% befinden sich in einer weiteren Ausbildung und lediglich 6% sind arbeitslos (vgl. ebd. S. 47f). Von den 92% der Erwerbstätigen ist ein Drittel im Sportartikelhandel oder bei Sportagenturen angestellt. In Sportverbänden oder -vereinen kommen über ein Viertel der Absolventen unter. Ein Fünftel arbeitet bei Sportinformationsabteilungen von Betrieben unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit und das letzte Fünftel hat eine Beschäftigung ohne jeglichen Sportbezug (vgl. ebd. S.48).

THIELE und **TIMMERMANN** (1997) haben in ihrer Absolventenstudie zum Diplomstudiengang Sportwissenschaft in Hamburg alle 199 Absolventen angeschrieben, die zwischen der Einführung des Studiengangs 1982 und Ende 1995 ihren Abschluss gemacht haben (vgl. ebd. S. 21). Der Rücklauf der Fragebögen beläuft sich auf 68,4% (n=130). In Hamburg konnten zum damaligen Zeitpunkt folgende drei Schwerpunkte belegt werden: *Betrieb, Freizeit und Weiterbildung; Sozial-Behinderten- und Dritte-Welt-Arbeit; sowie Medien und Journalistik* (vgl. ebd. S. 13). Zum Zeitpunkt der Befragung sind rund 60% (n=79) der Sportwissenschaftler hauptberuflich angestellt, 17,7% (n=23) gehen freiberuflich oder selbstständig einer Tätigkeit nach, 2,3% (n=3) befinden sich in einer beruflichen Weiterbildung, 4,6% (n=6) widmen sich der Kindererziehung und 9,2% (n=12) sind arbeitslos (vgl. ebd. S. 50). Betrachtet man die Einrichtungen in denen die hauptberuflich Angestellten und selbstständig Tätigen zum Zeitpunkt der Befragung tätig sind, so bilden Verbände und Vereine mit 19,1% (n=21) die wichtigsten Arbeitgeber. An zweiter Stelle stehen Medien mit 16,4% (n=18). Als weitere wichtige Arbeitgeber sind Einrichtungen im Rehabilitationsbereich (Reha-Kliniken, -Zentren und Krankenhäuser) zu nennen, in denen insgesamt 12,9% (n=14) eine Anstellung gefunden haben. Zum Zeitpunkt der Befragung bilden Krankenkassen ebenfalls einen wichtigen Arbeitgeber (13,6%, n=15), was sich auf die damalige

Gesetzeslage zurückführen lässt¹. Neben Lehrinstitutionen und anderen öffentlichen Einrichtungen verteilen sich die restlichen 38% auf Unternehmen und Betriebe mit unterschiedlicher Ausrichtung.

Zusätzlich wird in der Studie auch der Prozess der Stellensuche mit abgefragt. Hier stellt sich heraus, dass die wichtigsten Faktoren persönliche Kontakte zu den Arbeitgebern (36,7%) und Beschäftigten (35,4%) sind (vgl. ebd. S. 60). Zudem geben 29,1% der hauptberuflich Angestellten an, dass sie schon vorher bei der Einrichtung tätig waren. 20,3% kannten den Arbeitgeber vorher nicht und haben von der Stelle über eine Stellenanzeige erfahren. 15,2% erfuhren von der Stelle über Initiativbewerbungen.

Des Weiteren erheben auch Thiele und Timmermann (1997, S. 61) die Meinungen der Sportwissenschaftler zu Einstellungskriterien. Als wichtigster Faktor wird *praktische Erfahrung in dem Tätigkeitsbereich* genannt (68,4%). Daneben spielen laut den befragten Sportwissenschaftlern vor allem *Kontakte, Empfehlungen und Beziehungen* eine entscheidende Rolle (43,0%). Da 36,7% der Befragten bereits im Vorfeld bei ihrem jetzigen Arbeitgeber tätig waren, kommen Thiele und Timmermann zu dem Schluss, dass persönliche Kontakte das entscheidende Kriterium für die Einstellung darstellen (vgl. ebd. S. 62). *Zusatzqualifikationen innerhalb des Sports* (24,1%) und *außerhalb des Sports* (38%) werden ebenfalls viel Bedeutung beigemessen. Als weniger bedeutsam werden eine *gute Abschlussnote* (19,0%) und *Erfolge im Leistungssport* (5,1%) eingestuft (vgl. ebd. S. 61).

EMRICH und **PITSCH** (2003) haben seit 1993 zwei Studien zum Verbleib von Sportwissenschaftlern an der Universität Saarbrücken durchgeführt, in denen insgesamt 343 Absolventinnen und Absolventen befragt wurden, die ihren Abschluss in der Zeitspanne vom Wintersemester 1992/93 bis zum Sommersemester 2001 gemacht haben (vgl. ebd. S. 34). Die aktuellere Studie stammt aus dem Jahr

¹ Als Ursache für das schwankende Potenzial von Krankenkassen als Arbeitsplatz für Sportwissenschaftler in den unterschiedlichen Studien ist die mehrfache Veränderung des Paragraphen 20 im SGB, welcher die Gesundheitsförderung und Präventionsaufgabe von Krankenkassen regelt. Als Beispiel können hier die gesetzlichen Änderungen im Jahre 1997 genannt werden, die die Arbeitsmöglichkeiten für Sportwissenschaftler im Gesundheitssektor stark beeinträchtigt haben, da die Aufgabe der Gesundheitsförderung den Krankenkassen – bei denen Sportwissenschaftler stark eingebunden waren – entzogen und erneut an Ärzte abgetreten wurde (vgl. Thiel / Cachay, 2004, S. 15f).

2003 und umfasst eine Datenlage von 170 Fragebögen, was einer Rücklaufquote von 56,1% entspricht. Von den 170 Antwortenden haben zum Zeitpunkt der Befragung 115 eine hauptberufliche Anstellung, 96 davon (79,3%) mit Sportbezug (vgl. ebd. S. 34). Hierunter fallen Anstellungen im Rehabereich (n=24) oder in Sportorganisationen (n=11), Tätigkeiten in erwerbswirtschaftlichen Organisationen wie Fitnessstudios (n=5) oder Ferienclubs (n=18), wie auch Lehrtätigkeiten an Schulen (n=21) und Hochschulen (n=1). Des Weiteren werden Anstellungen als Physiotherapeut (n=5) wie auch sonstige „schwer klassifizierbare“ Berufe genannt (z.B. Journalist, Sozialarbeiter etc.) (vgl. ebd. S. 35).

Von besonderem Interesse sind die Ergebnisse, dass weder Studiendauer noch die Abschlussnote in Korrelation zu der Ausübung einer hauptberuflichen Tätigkeit stehen. Ebenso kann kein Zusammenhang zwischen dem Studienschwerpunkt und einer Festanstellung gefunden werden (vgl. ebd. S. 37). Auch die Ausübung einer ehrenamtlichen Tätigkeit im Sport während des Studiums oder eine parallel zum Studium ausgeübte Beschäftigung im Sportbereich kann – quantitativ gesehen – nicht in Zusammenhang mit einer Einstellung gebracht werden (vgl. ebd. S. 38). Der Erwerb von zusätzlichen sportbezogenen, außeruniversitären Zusatzqualifikationen hingegen scheint laut der Studie die Chancen auf eine Einstellung geringfügig zu erhöhen (vgl. ebd. S. 39).

Die Untersuchung der Zugangsweisen zum Arbeitsplatz hat ergeben, dass informell-individuellen Zugängen eine hohe Bedeutung beigemessen wird. So geben 86,2% der Befragten an, mitunter informell-individuelle Zugänge gewählt zu haben². Hierunter fallen Initiativbewerbungen, persönliches Vorsprechen und Beziehungen, wobei jedoch die prozentualen Anteile dieser einzelnen Zugänge nicht weiter aufgeschlüsselt werden. Nur 13,9% wählten allein den „formell-objektivistischen“ Weg über Arbeitsämter und klassische schriftliche Bewerbungen auf Stellenausschreibungen (vgl. ebd.). Im Hinblick auf die Tatsache, dass auch in sportfeldbezogenen Feldern zwischen der Anstellung und studienbegleitenden Tätigkeit kein Zusammenhang gefunden werden konnte, erstaunt dieses Ergebnis. Es bleibt die Frage offen, über welche Beziehungen Kontakte zu den

² 41,6% haben nur den Weg über informell-individuelle Zugänge gesucht, 44,6% gaben zusätzlich den formell objektivistischen Weg (Bewerbung auf Stellenausschreibung, Arbeitsamt etc.) an (vgl. Emrich / Pitsch, 2003, S. 39).

heutigen Arbeitgebern hergestellt wurden. Hinsichtlich dieser Thematik kommen die Autoren trotz der quantitativen Ergebnisse zu der Empfehlung, dass

„seitens der ausbildenden universitären Einrichtung im Rahmen wissenschaftlich zu begleitender, dauerhafter Projektarbeit in potenziellen Berufsfeldern persönliche Kontakte zu vermitteln und zu festigen sind“ (ebd.).

CACHAY und **THIEL** haben im Jahre 2004 eine Absolventenstudie zum Diplomstudiengang „Prävention und Rehabilitation“ veröffentlicht in der die Absolventenjahrgänge 1993 bis 2000 schriftlich befragt wurden. Ziel der Untersuchung war die Klärung der Frage, ob der eingerichtete Studiengang „ausreichend an die Berufspraxis angeschlossen“ sei (Thiel / Cachay, 2004, S. 4). Hierfür wurden alle Absolventen des Studiengangs anhand eines halbstandardisierten Fragebogens befragt. Insgesamt haben sich von den 111 angeschriebenen Sportwissenschaftlern 79 (71,17%) an der Untersuchung beteiligt. Zum Zeitpunkt der Befragung gehen rund 70% hauptberuflich einer Tätigkeit im Bereich Sport beziehungsweise Gesundheit nach. Von den restlichen Befragten sind 48% nebenberuflich im Sport tätig und haben hauptberuflich entweder eine Beschäftigung in einem anderen Bereich gefunden (n=6), promovieren (n=14), bilden sich weiter (n=10) oder sind im Haushalt bzw. mit der Kindererziehung beschäftigt. Lediglich drei Absolventen sind zum Zeitpunkt der Befragung erwerbslos gemeldet (vgl. ebd. S.51f).

Betrachtet man die genauen Arbeitsfelder der im Sportfeld Beschäftigten, so sind 66,6% in Reha-Zentren oder Kliniken tätig. 17,6% arbeiten in Sportvereinen oder -verbänden. 7,8% sind bei kommerziellen Sportanbietern tätig und lediglich 2% bei Krankenkassen. Die restlichen 5,9% verteilen sich auf sonstige Bereiche (vgl. ebd. S.53). Auf den ersten Blick scheinen diese Zahlen für ein gutes Passungsverhältnis zwischen Studium und Berufsanforderungen zu sprechen. Jedoch geben rund 40 % an, dass sie für ihren Beruf zusätzliche Qualifikationen erwerben mussten. Zumeist waren dies vertiefende Qualifikationen im Therapiebereich wie Medizinische Trainingstherapie oder Physiotherapiekenntnisse (vgl. ebd. S. 81). Als problematisch wird von Cachay und Thiel zudem die empfundene Konkur-

renz zu anderen Berufsgruppen innerhalb der Berufsfelder wie vorwiegend den Physiotherapeuten eingestuft (vgl. ebd. S. 105). Diese entsteht unter anderem durch die ähnlichen Arbeitsanforderungen, wie beispielsweise die Arbeit am Menschen. Dies spiegelt sich auch in der Bezahlung wider, die zumeist durch Tarifbestimmungen geregelt ist (vgl. ebd. S. 66). Hier lässt sich feststellen, dass nur ein Befragter angibt seinem Abschluss angemessen vergütet zu werden. Der Verdienst der restlichen Sportwissenschaftler „gleichet eher jenem nichtakademischer Berufe als jenem einer klassischen Profession“ (s. ebd. S.66f).

Als wichtigste Einstellungsfaktoren werden von den 51 Befragten das *persönliche Auftreten im Vorstellungsgespräch* (56,9%) und die *Hochschulqualifikation* (54,9%) genannt (vgl. Thiel / Cachay, 2004, S. 62). Den *Zusatzqualifikationen im Sportbereich* (37,7%) sowie *vorherigen Tätigkeiten in dieser Einrichtung* (31,4%) oder *vergleichbaren Einrichtungen* (34%) wird ebenfalls viel Bedeutung beigegeben. Dagegen scheinen *außersportliche Zusatzqualifikationen* (7,8%) wie EDV- oder Marketingkenntnisse wenig bedeutsam zu sein. *Erfolge im Leistungssport* sowie eine *kurze Studiendauer* werden nur von 2% der Befragten als Einstellungskriterien benannt. Cachay und Thiel schließen daraus, dass „Persönlichkeitsfaktoren, das heißt eine persönliche Passung zur beschäftigenden Organisation“ von großer Bedeutung ist (s. ebd. 2004, S. 68). Zudem ist „ein abgeschlossenes Sportstudium zwar eine notwendige, aber keinesfalls hinreichende Bedingung für eine feste Anstellung“ (s.ebd.).

Resultierend aus dieser Studie ziehen Cachay und Thiel die Schlussfolgerung, dass der Gesundheitsbereich ein potenzielles Arbeitsfeld für Sportwissenschaftler darstellt. Jedoch müssen hierfür häufig Zusatzqualifikationen erworben werden. Zudem geht die Einstellung oftmals mit einer geringfügigeren Bezahlung und Konkurrenz zu anderen nichtakademischen Berufsgruppen einher (vgl. ebd. S3f)³.

Die aktuellste Studie über den Verbleib von Sportwissenschaftlern stammt von **HARTMANN-TEWS** und **MRAZEK** (2007), die seit 1990 drei Absolventenstudien an der Sporthochschule Köln durchgeführt haben, in denen jeweils drei beziehungsweise fünf Abschlussjahrgänge der unterschiedlichen Profile befragt

³ Als Konsequenz aus dieser Studie wurde der Sportstudiengang mit dem Schwerpunkt „Prävention und Rehabilitation“ an der Universität Bielefeld eingestellt.

wurden⁴. Im Hinblick auf die Fragestellung nach der Bedeutung von Studiengangprofilen ist die fehlende Differenzierung nach Studienschwerpunkten in der vorliegenden Quelle kritisch anzumerken, da so kein Zusammenhang zwischen Studienschwerpunkt und Arbeitsfeld ersichtlich wird. Die folgenden Ergebnisse beziehen sich somit auf alle Absolventen der unterschiedlichen Profile. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass – alle drei Studien zusammengefasst – ca. 60% der Absolventen eine hauptberufliche Erwerbstätigkeit im Sportbereich aufgenommen haben, ca. 25% nicht hauptberuflich im Sportfeld tätig sind und ca. 15% außerhalb des Sports hauptberuflich arbeiten (vgl. Hartmann-Tews / Mrazek, 2007, S. 24). Bei diesen Ergebnissen wurden Freiberufler und Angestellte zusammengefasst, wobei ein Drittel der selbstständigen Sportwissenschaftler angibt, diese Erwerbsform aufgrund von mangelnden Stellen gewählt zu haben⁵. Betrachtet man nun die konkreten Arbeitsfelder der Angestellten, so stehen Reha-Zentren und Kliniken über alle drei Studien hinweg an erster Stelle, wobei sich der Anteil von 22% über 28% zu inzwischen nur noch 17% über die Jahre stark verändert hat. Etwa gleichwertig sind Vereine und Verbände zusammengekommen (Dritte Studie: ca.18%), wobei der Anteil der Vereinsmitarbeiter mit 13% deutlich über dem der Verbandsmitarbeiter (5%) liegt. Medien und Betriebe stellen bei der aktuellsten Studie mit 14% und 13% ebenfalls einen wichtigen Arbeitgeber dar. Kommerzielle Sportanbieter wie auch Hochschulen sind über alle drei Studien hinweg relativ konstant geblieben (ca. 8%). Lediglich in der Sportartikelbranche lässt sich ein kontinuierlicher Zuwachs feststellen (von ursprünglich 1% bis hin zu 8%) (vgl. ebd. S.26). Die unterschiedlichen Entwicklungen innerhalb der einzelnen Sportarbeitsfelder werden von den Autoren auf die weitere Ausdifferenzierung der Studienschwerpunkte seit 1998, sowie auf die gesellschaftliche Entwicklung und politisch-rechtliche Rahmenbedingungen zurückgeführt, wie

⁴ Studie 1: Abschlussjahrgänge 1986-1990, schriftliche Befragung, Rücklauf 58%, N= 763; Studie 2: Abschlussjahrgänge 1995-1997, schriftliche Befragung, Rücklauf 46,5%, N=576; Studie 3: Abschlussjahrgänge 2003-2005, Online-Befragung, Rücklauf 41,2%, N=525 (s. Hartmann-Tews / Mrazek, 2007, S. 22f). Als Schwerpunkte konnten dort bis 1998 die Profile *Spitzen- und Breitensport* und *Rehabilitation und Behindertensport* gewählt werden. Seit 1998 existieren dort folgende Richtungen: SP 1: *Training und Leistung*; SP 2: *Freizeit und Kreativität*, SP 3: *Prävention und Rehabilitation*, SP 4: *Ökonomie und Management*, SP 5: *Medien und Kommunikation* (vgl. ebd. S. 23).

⁵ Das Verhältnis von Freiberuflern und Angestellten geht für die neueste Untersuchung aus der Literatur nicht hervor. Der Anteil an Selbstständigen lag bei der ersten Untersuchung bei 13,5%, in der Folgeuntersuchung bei 22,8%. Der Prozentsatz von hauptberuflich Angestellten ist von 64,9% auf 52,2% gefallen (vgl. Hartmann-Tews / Mrazek, 2002, S.116).

beispielsweise die bereits aufgeführten Veränderungen des §20 im Sozialgesetzbuch (vgl. ebd.).

Neben den Arbeitsfeldern wurde auch der Zugang zu den Stellen abgefragt. Hier hat sich herausgestellt, dass in der ersten Studie vor allem Initiativbewerbungen (28,1%) als Weg zur Stellenfindung gewählt wurden (vgl. Hartmann-Tews / Mrazek, 2007, S. 25). Die Bedeutung dieser ist inzwischen auf 21% gesunken. Der klassische Weg über eine Bewerbung auf eine Stellenanzeige hingegen hat von 18,6% auf 29,9% zugenommen. Bemerkenswert ist auch die steigende Bedeutung von vorherigen Praktika und Jobs, um an eine Stelle zu gelangen. Hier lässt sich eine Entwicklung von 12,2% zu 28,5% festhalten (vgl. ebd.).

Auch Hartmann-Tews und Mrazek haben in ihren Absolventenstudien nach der subjektiven Einschätzung von Einstellungsgründen gefragt und sind zu folgenden Ergebnissen gekommen: 74% der Befragten aus der aktuellsten Studie geben *praktische Erfahrung im Arbeitsbereich* als wichtiges Einstellungskriterium an (vgl. Hartmann-Tews / Mrazek, 2007, S. 25). Dies wurde auch in den vorherigen Untersuchungen als wichtigster Faktor genannt. 53% halten sowohl *Beziehungen und Kontakte* als auch den *Studienschwerpunkt* (46%) für ebenfalls mitentscheidend, wobei die Bedeutung der beiden genannten Punkte kontinuierlich in den 15 Jahren gestiegen ist. Rund 40% geben die *vorherige Tätigkeit in der Einrichtung* als Einflussgröße an. Auch hier ist die Prozentzahl der Befürworter beständig gestiegen. Zurückgegangen sind hingegen die Bedeutung von *Zusatzqualifikationen* (18% über 21% bis hin zu 13%) sowohl im wie auch außerhalb des Sports, als auch der Einfluss *guter Examensnoten* (von 20% auf 11%) (vgl. ebd. S. 25).

Zusammenfassung

Wie aus der Übersicht hervorgeht, decken die Untersuchungen unterschiedliche Studiengänge und Zeiträume ab und teilweise ist eine Aufschlüsselung nach Studienschwerpunkt und Arbeitsfeld nicht gegeben. Zudem variiert die Teilnehmeranzahl stark, was insgesamt eine Generalisierung der Ergebnisse erschwert. Daher sollen die im Folgenden aufgelisteten Punkte als abgeleitete Tendenzen aus den Studien für die vorliegende Untersuchung verstanden werden.

Hinsichtlich der Arbeitsfelder von Sportabsolventen stehen Sportvereine und -verbände über alle Studien hinweg an erster oder zweiter Stelle und sind somit unabhängig vom Studiengangprofil ein wichtiges Arbeitsfeld. Des Weiteren stellen Reha-Zentren einen großen Arbeitsbereich dar. Hier hat jedoch zumindest die Studie von Cachay und Thiel (2004) ergeben, dass Sportwissenschaftler im Gesundheitsbereich verhältnismäßig schlecht bezahlt werden und zudem eine große Konkurrenz zu anderen Arbeitsgruppen wahrgenommen wird. Die Relevanz weiterer Arbeitsfelder variiert stark zwischen den einzelnen Studien, so dass keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden können.

In Bezug auf den Zugang zur Arbeitsstelle lässt sich festhalten, dass eine vorherige Tätigkeit beim Arbeitgeber und persönliche Kontakte innerhalb der Branche bei den meisten Studien verhältnismäßig oft vorlagen. Hinsichtlich der Anforderungsprofile lässt sich somit aus den unterschiedlichen quantitativen Untersuchungen schließen, dass Arbeitserfahrung in dem jeweiligen Bereich und allgemein eine Sportsozialisation als wichtige Kriterien für die Einstellung eingeschätzt werden können, da durch diese benötigte Kenntnisse von Handlungsfeldern und Abläufen innerhalb des Sports erlangt werden.

Betrachtet man die Meinungsbilder der Sportwissenschaftler zu Einstellungskriterien, lassen sich folgende Ergebnisse festhalten. In drei von vier Studien werden *praktische Erfahrungen in dem Bereich* und *Beziehungen, Empfehlungen und Kontakte* als wichtigste Faktoren benannt. *Studiendauer* und die *Abschlussnote* hingegen scheinen wenig Einfluss auf die Einstellung zu haben. Es bleibt jedoch kritisch anzumerken, dass diese Ergebnisse auf subjektiven Einschätzungen der Sportwissenschaftler basieren, die letztendlich nur Mutmaßungen über die tatsächlichen Einstellungskriterien anstellen können. Zudem wurden die Meinungen der Sportwissenschaftler per standardisierte Fragebögen abgefragt. Diese Methode bietet sich für die Erhebung von Fakten wie den Verbleib von Sportwissenschaftlern an, scheint jedoch wenig geeignet, um Meinungsbilder adäquat abzubilden. Dies liegt daran, dass die Antwortmöglichkeiten teilweise vorgegeben sind, wodurch eine Beeinflussung der Befragten stattfinden kann und zudem oft kein Raum für Ergänzungen und Erklärungen gelassen wird. Außerdem besteht hier nicht die Möglichkeit, auf die Antworten der Teilnehmer gezielt einzugehen. Dies

sind jedoch die einzigen Studien, die sich annähernd mit der Thematik von Anforderungsprofilen und Einstellungskriterien im Sport auseinandersetzen. Daher wird im Folgenden auf ähnliche Studien und Theorien aus anderen Arbeitsfeldern zurückgegriffen.

1.2 Personalentscheidungen und Einstellungskriterien in unterschiedlichen Arbeitsbereichen

Sucht man nach Literatur zum Thema Personalauswahl, stößt man auf zahlreiche Veröffentlichungen aus der Personalpsychologie. Diese legen jedoch den Fokus auf die Validität unterschiedlicher Selektionsprozesse wie Assessment-Centern oder Interviews und nicht auf tatsächliche Einstellungskriterien (vgl. Hossiep / Mühlhaus, 2005; Sackett / Lievens, 2008; Schmitt / Robertson, 1990). Bezüglich konkreter Einstellungskriterien wird nur vermehrt darauf hingewiesen, dass Mitarbeiter ins bestehende Team und die Unternehmenskultur passen müssen (vgl. Gulliford, 1992). Unternehmenskultur wird mit „the way we do things around here“ (Silverweig 1976 zit. in Gulliford 1992, S.1) beschrieben und bezieht sich auf angelegte und gemeinsame Grundansichten von Mitarbeitern über die Arbeitsweise und Abläufe einer Organisation (vgl. Cambridge Dictionary of Sociology, 2006). Im Hinblick auf den organisierten Sport formulieren Seiberth und Thiel (2007, S. 204) ähnliche Ansichten zur Existenz einer Organisationskultur. Sie verweisen auf informelle, handlungsleitende aber nicht wirklich greifbare Handlungsschemata, in denen sich

„die traditionelle Verfasstheit [...], informelle organisationsspezifische Normen, Routinen und Werte, sowie Vorstellungen von Gemeinschaft und eben auch von Zugehörigkeit“

widerspiegeln (ebd. S. 204).

Die Wichtigkeit von Organisations- beziehungsweise Unternehmenskulturen lässt sich mit **LUHMANN** (2000) erklären, welcher sich auf einer makrosoziologischen Ebene mit Organisationen auseinandersetzt. Hierbei ist es wichtig anzumerken, dass Luhmanns Theorie als ein Ansatz verstanden werden muss, bei dem ein Modell konstruiert wird, welches als Erklärung von Organisationen und ihren Entscheidungen dient.

Grundlage von Luhmanns Theorie bildet die Annahme, dass die Gesellschaft in funktional differenzierte Teilsysteme unterteilt ist, wie beispielsweise das Gesundheits- und Politiksystem. Jedes Teilsystem übernimmt eine spezifische Funktion für die Gesellschaft und funktioniert relativ autonom (vgl. Riedl / Cachay, 2002, S. 20-26). Damit ist gemeint, dass jedes Teilsystem unabhängig von allen anderen Teilsystemen, die seine Umwelt bilden, operiert und nur für sie relevante Umweltereignisse wahrnimmt und diese systemintern verarbeitet (vgl. ebd.). So haben beispielsweise politische Entscheidungen bezüglich der Wirtschaftskrise wenig Einfluss auf das Sportsystem. Hingegen werden sportrelevante Erkenntnisse aus der Wissenschaft wie beispielsweise aus der Leistungsdiagnostik im System verarbeitet.

Organisationen bilden in dieser Theorie wiederum Subsysteme, durch die Strukturen eingeführt werden, welche die Komplexität von Abläufen und Arbeitsweisen reduzieren. Martens und Ortmann (2006, S. 439) fassen zusammen, dass Organisationen letztendlich zur Herstellung von Erwartbarkeit, Wiederholbarkeit und Anschlussfähigkeit dienen. Der letzte Punkt bezieht sich auf die Annahme Luhmanns, dass Organisationen – wie alle anderen sozialen Systeme – autopoietisch sind. Damit ist gemeint, dass Organisationen sich aus sich selbst heraus produzieren und reproduzieren (vgl. Baraldi / Corsi / Esposito, 1997, S. 29). Das heißt, Organisationen können nur an den bereits bekannten Strukturen und Kommunikationen anknüpfen. Sie müssen diese daher immer wieder selbst erzeugen. Kommunikation bildet bei Luhmann somit einen entscheidenden Operator, da sie als „Letztelement“ von sozialen Systemen wie beispielsweise Organisationen fungiert (vgl. ebd. S. 89f). Strukturen und vorgegebene Kommunikationswege und -beziehungen dienen daher nicht nur der Vereinfachung von Komplexität, sondern auch der Anschlussfähigkeit.

Zur Bildung dieser Strukturen dienen sogenannte Entscheidungsprämissen. Hierunter versteht man die verallgemeinerten Bedingungen unter denen Organisationen weitere Entscheidungen treffen (vgl. ebd. S. 441). Diese Entscheidungsprämissen wurden ursprünglich ebenfalls entschieden und dienen als organisationale Struktur. Gleichzeitig vereinfachen Entscheidungsprämissen Entscheidungen, da durch sie beispielsweise Kommunikationswege vorgegeben werden und über diese daher nicht jedes Mal aufs Neue verhandelt werden muss.

Personalentscheidungen werden ebenfalls als Entscheidungsprämissen und somit als Strukturentscheidungen angesehen (vgl. Martens / Ortmann, 2006, S. 445). Hierbei ist wichtig anzumerken, dass laut Luhmann das „Individuum Mensch zur Umwelt der Gesellschaft, also auch zur Umwelt ihrer Organisationen“ gehört (Luhmann, 2006, S. 90). Demnach sind Menschen nicht Teil der Organisationen, sondern werden nur in ihren jeweiligen Rollen als Mitglieder in diese integriert (vgl. ebd. S. 112; Baraldi / Corsi / Esposito, 1997, S. 129).

Unternehmens- beziehungsweise Organisationskultur zählt laut Luhmann ebenfalls zu den Entscheidungsprämissen, jedoch zu den nicht entscheidbaren (vgl. Luhmann, 2006, S. 242). Sie stellt einen gemeinsamen Kern an Selbstverständlichkeiten dar und dient dazu, selbst bei internen Meinungsverschiedenheiten ein einheitliches Bild nach außen zu repräsentieren und Unstimmigkeiten basierend auf den Gemeinsamkeiten zu lösen (vgl. ebd. S. 241). Somit werden in der Organisationskultur Werte verkörpert, die innerhalb der Organisation selbstverständlich sind und deshalb nicht mehr kommuniziert werden müssen und können. Daher ist die Charakterisierung einer bestimmten Organisationskultur relativ schwierig und die genauen Werte und Inhalte werden zumeist erst bei einem Bruch mit diesen deutlich (vgl. Luhmann, 2006, S.247).

Obwohl Luhmann insgesamt die Wichtigkeit der Organisationskultur für die internen Arbeitsweisen und Entscheidungen klar herausarbeitet, wird dieser bedeutende Aspekt bei der Personalauswahl nicht weiter beachtet (vgl. Luhmann, 2006, S.291ff). Stattdessen beschreibt Luhmann den formellen Auswahlprozess und die unterschiedlichen „Qualifikationsfilter“, um einen Bewerber zu beurteilen (vgl. ebd. S. 290). Auch Luhmanns Konstrukt im Hinblick auf Subjekte und soziale Systeme bleibt hinsichtlich der Fragestellung nach Einstellungskriterien kritisch zu betrachten, da in Luhmanns Modell „Akteure [...] nur ausführende Organe [sind] ohne nennenswerte determinierende Kraft, die aus ihnen selbst käme“ (Schimank / Volkmann, 1999, S.14).

Um potentielle Einflussfaktoren bei der Personalauswahl und die Bedeutung der Subjekte und ihrer Eigenschaften trotzdem in den Blick zu bekommen, wird im Folgenden auf Studien verwiesen, die sich im Besonderen mit den Personalentscheidern und dem Selektionsprozess auseinandersetzen.

KOLOMINSKI (2009) hat im Rahmen seiner Dissertation unbewusste Faktoren in Personalauswahlprozessen unterschiedlicher Organisationen untersucht. Grundlage seiner Untersuchung bilden hierbei verschiedene psychologische Ansätze. Auf der Basis von 23 Interviews mit Personalchefs und Mitarbeitern im Human-Ressource-Bereich fand Kolominski unter anderem heraus, dass wahrgenommene äußerliche Merkmale sowie Gestik und Mimik für die Einstellung entscheidender sind als fachliches Wissen (vgl. ebd. S. 226). Des Weiteren verwies ein Großteil der Personalchefs auf die Bedeutung des Bauchgefühls und der Intuition bei der Einschätzung eines Kandidaten. Außerdem ist die Beurteilung eines Bewerbers stark beeinflusst durch charakteristische Ähnlichkeiten zum Personalchef. Je ähnlicher der Kandidat dem Personalentscheider, umso höher die Chancen einer positiven Bewertung (vgl. ebd. S. 216).

HARTMANNs (1996, 2000) Studie über die Besetzung von Spitzenpositionen in der Wirtschaft liefert ähnliche Ergebnisse und versucht diese darüber hinaus soziologisch aufzuschlüsseln. Grundlage für Hartmanns Untersuchung bildet Bourdieus Habitus-theorie und darauf basierende Untersuchungen zur sozialen Ungleichheit (vgl. Bourdieu 1982; Bourdieu / Boltanski / de Saint Martin, 1981). Da Bourdieus Theorie auch in der vorliegenden Untersuchung als Grundlage fungiert, werden die relevanten Grundzüge dieser im Folgenden in einem Exkurs skizziert, bevor näher auf Hartmanns Untersuchung eingegangen wird.

BOURDIEU entwickelt basierend auf unterschiedlichsten empirischen Arbeiten wie beispielsweise (Alltags-) Beobachtungen, Feldforschungen und Interviews eine Theorie der sozialen Praxis, die die Dichotomie von makro- und mikrosoziologischen Ansätzen überwindet, indem sie Handlungen in den Kontext von sozialer Prägung setzt. Hierdurch wird Praxis nicht mehr als „Resultat bewusster Entscheidungen“ eines völlig autonomen rational reflexiven Individuums aufgefasst, sondern wird durch die soziale Herkunft und Lage mitbestimmt (vgl. Kraus / Gebauer, 2002, S. 5). In diesem Zusammenhang führt Bourdieu den Begriff des Habitus ein, welcher das Kernstück seiner Theorie darstellt. Dieser fungiert als strukturierte und strukturierende Struktur (vgl. Bourdieu 1982, S.279). Das bedeutet,

dass der Habitus durch die Position des Individuums in der Sozialstruktur und dessen Inkorporierung geprägt ist. Diese Struktureinverleibung darf nicht primär als bewusster reflexiver Prozess verstanden werden, sondern sie vollzieht sich permanent und häufig ohne dass dies dem Individuum bewusst wird. Andererseits wirkt der Habitus seinerseits wiederum strukturierend, da er als präreflexive, dauerhafte und einverlebte Ordnungs- und Erzeugungsgrundlage die Wahrnehmungen, Praktiken und Vorstellungen des Akteurs leitet und damit die soziale Struktur (re-)produziert (vgl. Bourdieu, 1987, S. 98).

Eine entscheidende Rolle bei der Reproduktion spielt der soziale Sinn resultierend aus dem Habitus, der die Grenzen für die eigene soziale Zugehörigkeit aufzeigt. Gleichzeitig vermittelt er ein Gefühl für strukturelle und habituelle Übereinstimmungen und Passungen. Somit beeinflussen Habitus und sozialer Sinn auch den Zugang zu sozialen Feldern und die Positionierung von Akteuren in diesen. Um in den sozialen Feldern agieren zu können, bedarf es eines „basalen Habitus“ mit den jeweils benötigten Grundkompetenzen, auf denen basierend eine feldspezifische Weiterentwicklung des Habitus stattfindet (vgl. Reckwitz, 2008, S. 51).

Mit dem Begriff des sozialen Feldes geht Bourdieu auf die Ausdifferenzierung der Gesellschaft ein. Diese lässt sich nach Bourdieu nach Klassen und Feldern differenzieren (vgl. Kieserling, 2008, S. 1).

In Bezugnahme auf die Felddifferenzierung lassen sich unterschiedliche soziale Felder wie beispielsweise Politik, Wissenschaft und Kunst unterscheiden. Jedes dieser Felder folgt zwar einer eigenen spezifischen Logik, wird jedoch von Bourdieu nicht unabhängig von den Akteuren im Feld gedacht (vgl. Kraus / Gebauer, 2002, S. 55f). So geht Bourdieu davon aus, dass ein Feld erst durch die Akteure in ihm konstruiert werden kann und diese auch die Struktur des Feldes verändern können⁶ (vgl. Schwingel, 1995, S. 138). Der Eintritt in ein soziales Feld und auch die Positionierung im diesem werden „durch den Besitz einer besonderen Konfiguration von Eigenschaften legitimiert“ (Bourdieu / Wacquant, 1996, S. 139). Damit sind zum einen feldspezifische Kombinationen von verschiedenen

⁶ Bourdieu konstruiert soziale Felder als Kräftefelder, in denen Akteure um Macht und die Positionierung im Feld kämpfen (vgl. Kraus / Gebauer, 2002, S. 56). Für die vorliegende Arbeit ist dieser Aspekt von geringer Bedeutung, weswegen der Schwerpunkt auf die Voraussetzungen zur Teilnahme am Feld gelegt wird.

Ressourcen beziehungsweise Kapitalarten⁷ gemeint. Wichtig ist hierbei anzumerken, dass die Klassenlage der Akteure hierbei feldintern neutralisiert werden kann und eine feldspezifische „eigene Typik von Ressourcen“ über die Positionierung entscheidet (vgl. Kieserling, 2008, S. 7). Laut Kieserling hat der Feldbegriff in Bourdieus Theorie somit die Funktion, „Bereiche der modernen Gesellschaft zu analysieren, an die der Klassenbegriff nicht heranreicht“ (ebd.). So wird beispielsweise die Position im sozialen Feld des Sports durch die körperliche Leistung bestimmt, die nicht durch die soziale Lage determiniert ist – zumindest nicht primär. Durch die Relativierung der Bedeutung der Klassenpositionen innerhalb der Felder, sind feldspezifische Lernprozesse notwendig, „um einen feldspezifischen Habitus aufzubauen“ (ebd.). Als grundlegende Voraussetzung zur dauerhaften Teilnahme an einem sozialen Feld, bedarf es einem Glauben an das Feld und die darin aufgestellten Regeln. Bourdieu benutzt zur Verdeutlichung in diesem Kontext eine Spielmetapher. Der Glaube an das Spiel, die sogenannte „illusio“ meint eine stillschweigende Anerkennung und Identifikation mit diesen Regeln, welche dadurch auch Teil der Identität der Akteure wird (vgl. Bourdieu / Wacquant, 1996, S. 149). Als Ausprägungsform des Habitus entwickeln die Subjekte zudem einen feldspezifischen praktischen Sinn, der über den Glauben an das Feld hinaus geht und ihnen hilft „sich innerhalb der sozialen Welt im Allgemeinen und spezifischen Praxisfeldern im Besonderen zurechtzufinden“ (Schwingel, 1995, S. 63). Dies äußert sich durch eine scheinbar „intuitive“ Handlungsfähigkeit, ein „konformes“ Auftreten und ein Gespür für die „passenden Objekte“ wie beispielsweise die richtige Erscheinungsform und Kleidungsstücke (vgl. Reckwitz, 2008, S. 43). Diese Handlungsfähigkeit ist als implizites Wissen zu charakterisieren, wodurch sie oftmals als Intuition und Bauchgefühl „mystifiziert“ wird (vgl. ebd., S. 44).

Die Praxis im Feld wirkt sich wiederum auf den Habitus aus, da die feldinternen Strukturen einverleibt und (re-) produziert werden. Insgesamt vermittelt der praktische Sinn also

⁷ Bourdieu differenziert nach verschiedenen Kapitalarten – hauptsächlich nach ökonomischem, sozialem, kulturellem und feldspezifischem Kapital. Die Menge der einzelnen Kapitalarten entscheidet über die Positionierung in der Sozialstruktur und in den verschiedenen sozialen Feldern (vgl. Fröhlich / Rehbein, 2009, S. 134ff).

„eine recht genaue Vorstellung von dem fast wundersamen Zusammentreffen von Habitus und Feld, von einverleibter und objektivierter Geschichte, das die fast perfekte Vorwegnahme der Zukunft in allen konkreten Spielsituationen ermöglicht. Als Ergebnis der Spielerfahrung [...] sorgt der Sinn für das Spiel dafür, dass dieses für die Spieler subjektiven Sinn, d.h. Bedeutung und Daseinsgrund, aber auch Richtung, Orientierung, Zukunft bekommt.“ (Bourdieu, 1987, S. 122)

Bezüglich der Klassendifferenzierung sei an dieser Stelle auf Bourdieus Werk „Die Feinen Unterschiede“ (1982) verwiesen, in denen er explizit die Widerspiegelung von Klassenhabitus und -Lebensstilen⁸ in Alltagspraktiken heraus arbeitet. Hierbei ist wichtig anzumerken, dass die Inkorporierung von Klassen- und Feldstrukturen nicht primär über die Ebene des Mentalen, sondern über den Körper verläuft und der Habitus durch diesen sichtbar wird (vgl. Reckwitz, 2008, S. 42). Damit löst Bourdieu den Körper in seiner Erscheinungsform wie auch Gestik und Mimik aus einer scheinbaren Natürlichkeit heraus und zeigt auf, dass diese sozial geformt sind: „the body itself, as a repository for social experience, constitutes an essential part of the habitus“ (Krais, 2006, S. 127). Dieser wird dadurch das „Körper gewordene Soziale“ (Bourdieu / Wacquant, 1996, S. 161).

Zusammenfassend verdeutlicht Bourdieu somit anhand von zahlreichen empirischen Untersuchungen innerhalb der französischen Gesellschaft, dass gleiche soziale Lagen wie auch das Agieren im gleichen sozialen Feld zu ähnlichen Erscheinungsformen, Geschmacksvorlieben und sozialen Praktiken führen.

Basierend auf Bourdieus Theorie untersucht **HARTMANN** die Selektionskriterien innerhalb des Arbeitsfeldes der deutschen Wirtschaftselite. Hierfür führt er Sekundäranalysen bereits vorhandener Daten zur Eliteforschung und 51 teilstrukturierte Interviews mit Topmanagern der bedeutendsten Konzerne Deutschlands durch (vgl. Hartmann, 1996, 25f).

Bezüglich der sozialen Herkunft der untersuchten Topmanager zeigt sich ein Bild sozial relativ exklusiver Rekrutierung. So stammen rund 60% aus „Familien größerer Unternehmen, leitender Angestellter, akademischer Freiberufler und höherer

⁸ Der Lebensstil bezeichnet in ganzheitlich umfassender Weise die jeweiligen Ausdrucksformen der alltäglichen Daseinsgestaltung einer sozialen Gruppe, welche insbesondere geprägt sind vom sozialen Standort, Wahrnehmung und Wertvorstellungen. Folglich kann der Lebensstil als systematisches Produkt vom Habitus bezeichnet werden (vgl. Hillmann, 1994, S. 477).

Beamter“, und somit aus einer Gruppe der Bevölkerung, die in der vorhergegangenen Generation gerade mal 2-3% ausmachte (ebd. S. 185). Das besondere an dieser Gruppe sind jedoch nicht sich abhebende Bildungsabschlüsse oder (bessere) Fachqualifikationen – diese stellen Mindestanforderungen dar, die nur zur Grobauswahl führen – sondern spezifische Persönlichkeitsmerkmale, die sich – laut Hartmann in Anlehnung an Bourdieu – durch die familiären Erfahrungen in gehobenen Milieus herausbilden (vgl. ebd. S. 187; 195). Vor allem ein *souveränes Auftreten*, *angemessene Umgangsformen*, eine *optimistische Lebenseinstellung*, *gute Allgemeinbildung* und *unternehmerisches Denken* stellen in Hartmanns Untersuchung die entscheidenden Eigenschaften dar, durch die sich die Bewerber aus höheren Milieus von den restlichen Bewerbern abheben (vgl. ebd.). Diese Verhaltensformen und Persönlichkeitsmerkmale werden laut Bourdieu (vgl. 1982, S. 515ff) in gehobenen Milieus von klein auf anerzogen und können Personen mit niedrigerer sozialer Herkunft im Erwachsenenalter kaum noch antrainiert werden. So wirkt jemand,

„der sich aus ‚kleinen Verhältnissen‘ hochgearbeitet hat, [...] meistens verbissener und weniger gelassen als jemand, dem beruflicher Erfolg und hoher gesellschaftlicher Status von Kindesbeinen an vertraut ist“ (Hartmann, 1996, S. 195).

Diese Differenz wird von den Personalentscheidern wahrgenommen und entsprechend bewertet. Laut Hartmann bevorzugen Personalchefs generell „Personen mit einer der eigenen Persönlichkeit ähnelnden Persönlichkeitsstruktur“ (vgl. Hartmann, 2000, S. 101). Da die Personalchefs in den führenden Unternehmen zumeist selbst aus besser gestelltem Hause stammen, werden somit Personen aus höheren Milieus ausgesucht, da sie eine ähnliche soziale Herkunft aufweisen (vgl. Hartmann, 1996, S. 29ff). Folglich stellen hohe Bildungsabschlüsse und fachliche Qualifikationen zwar Grundvoraussetzungen dar, die jedoch ohne entsprechende soziale Lage und die zumeist daraus resultierenden Persönlichkeitsmerkmale nicht zur Einstellung führen.

Zusammenfassung

Obwohl diese Ergebnisse nicht ohne Weiteres auf andere Arbeitsfelder übertragen werden können, sollen sie doch zur Hypothesengenerierung für die kommende Untersuchung herangezogen werden. Ableitend aus den vorgestellten Theorien und Studien lassen sich für die Untersuchung folgende Annahmen festhalten: Kommunikation stellt als „Letztelement“ von Organisationen einen entscheidenden Faktor für die Funktionsweise dieser dar. Daneben bildet die Passung zur vorherrschenden Organisationskultur ein wichtiges Auswahlkriterium, da diese das Funktionieren der Organisation auch bei Unstimmigkeiten sichert. Die Bedeutung der Organisationskultur wird zusätzlich durch Luhmanns Annahme der Autopoiesis unterstrichen. Da Organisationen feste Strukturen und Kommunikationswege aufweisen und an diese immer wieder anschließen (müssen), ist ein Einfinden in die organisationsspezifischen Handlungsschemata – auch die informellen – besonders wichtig. Gleichzeitig scheint die Benennung der Organisationskultur relativ schwierig, da diese nicht greifbare Selbstverständlichkeiten widerspiegelt. Welche Rolle die Akteure und ihre Persönlichkeitsmerkmale beim Auswahlprozess und für die Passung zur Organisationskultur spielen, wird von Luhmann nicht beleuchtet, weswegen weitere Studien und Theorien herangezogen wurden. Ergebnis dieser Studien ist, dass das Auftreten, Gestik und Mimik und persönlichkeitsbezogene Ähnlichkeiten zu den Personalentscheidern wichtige Auswahlkriterien darstellen. Wie Kolominski aufzeigt, wird das Passungsverhältnis dabei vor allem „intuitiv“ wahrgenommen. Um die Hintergründe dieser Ergebnisse zu verstehen, wurde Bourdieus Habitus Theorie als Erklärungsansatz gewählt. Demnach sind Wahrnehmung, Handlung und körperliche Erscheinung nicht unabhängig von sozialer Prägung zu denken, die sich durch die Positionierung in der Sozialstruktur und in den sozialen Feldern vollzieht. Durch diese bildet sich ein sozialer Sinn für strukturelle und habituelle Passungen wie auch für die eigenen sozialen Grenzen aus. Somit wird ein Gespür für personen- und feldbezogene Passungsverhältnisse entwickelt. Übereinstimmungen und Grenzen werden scheinbar intuitiv wahrgenommen, jedoch basiert das Gespür dafür auf einem impliziten Wissen, welches sich über die Sozialisierung entwickelt hat. Darüberhinaus bildet sich durch das Aufwachsen in einer Klassen und die langwierige Teilhabe in einzelnen sozialen Feldern ein praktischer Sinn für die Spielregeln beziehungsweise internen Abläufe und Handlungsweisen aus. Dieses

Gespür macht die Akteure innerhalb der bekannten Strukturen handlungsfähig und sorgt für ein selbstverständliches Zurechtkommen. Die Bedeutung von personenbezogenen Ähnlichkeiten lässt sich somit durch die habituelle Prägung erklären. Die äußere Erscheinungsform im Hinblick auf Kleidung aber auch Gestik und Mimik ist laut der Theorie auch Ausprägungsform des Habitus und wird somit durch den sozialen Sinn ebenfalls als Indikator für die habituelle Passung wahrgenommen. Die Wichtigkeit der habituellen Passung lässt sich zudem mit der Annahme von Seiten der Personalchefs begründen, dass habituelle Übereinstimmungen vermutlich auch in Zukunft zu ähnlichen Entscheidungsmustern führen werden und somit die Organisation im Sinne der Personalchefs geführt wird (vgl. Hartmann, 2000, S. 102). Fachliches Wissen ist demnach eine Grundvoraussetzung, wobei das Passungsverhältnis das entscheidendere Kriterium darstellt.

1.3 Schlussfolgerungen

Wie in der Einleitung bereits erwähnt, liegen zum jetzigen Zeitpunkt keine Studien vor, die sich mit Einstellungskriterien und Anforderungsprofilen im Sport auseinandersetzen. Aus diesem Grunde wurden in Kapitel 1 Absolventenstudien im Bereich der Sportwissenschaft wie auch Studien und Theorien über Einstellungskriterien in anderen Arbeitsbereichen vorgestellt. Im Folgenden werden die wichtigsten Schlussfolgerungen aus diesem Kapitel für die kommende Untersuchung festgehalten.

Ableitend aus den Studien über den Verbleib von Sportwissenschaftlern, konnte das eigene Untersuchungsfeld eingegrenzt und ein relevanter Arbeitsbereich ermittelt werden. Nach Stand der vorliegenden Studien stellt der organisierte Sport im Hinblick auf Arbeitsplatzanzahl und Bezahlung den bedeutendsten Arbeitgeber dar.

Darüberhinaus wurde aus den Studien die Hypothese abgeleitet, dass persönliche Kontakte und Arbeitserfahrung die Einstellungschancen erhöhen. Dies spiegelt sich auch in den Meinungsbildern der befragten Sportwissenschaftler wider, die praktische Erfahrungen, Beziehungen und Kontakte als wichtigste Faktoren für eine Einstellung benannt haben. Aus der bourdieuschen Perspektive lassen sich diese Ergebnisse mit der Annahme erklären, dass praktische Erfahrungen, Beziehungen und Kontakte mit einer langfristigen Teilhabe im sozialen Feld des

(organisierten) Sports einhergehen, wodurch sich ein praktischer Sinn für das Feld entwickelt und den Habitus weiter geprägt hat. Dies würde auch das Einfinden in die Sportorganisationskultur erleichtern. Bourdieu folgend lassen sich die Gemeinsamkeiten und die Orientierung im Sport als Arbeitsfeld auf einen ähnliche Prägung des Habitus zurückführen. An dieser Stelle sei jedoch darauf hingewiesen, dass eine weitgehende Erhebung der jeweiligen habituellen Ressourcen und vor allem der sozialen Herkunft und Lage, den Umfang dieser Arbeit überschreiten würde. Hier muss auf die Untersuchung von einzelnen Aspekten abgewichen werden. So scheint eine empirische Annäherung an personelle Gemeinsamkeiten und die Bedeutung von Organisationskultur realistischer. Ableitend aus Kapitel 1 lässt sich in diesem Zusammenhang die Hypothese aufstellen, dass eine Sportbeziehungsweise Vereinssozialisation und somit ein Aufwachsen im gleichen sozialen Handlungsfeld als wichtiger gemeinsamer Nenner fungiert, welcher das Passungsverhältnis zwischen Bewerber und Einsteller wie auch zur Organisationskultur positiv beeinflusst.

Neben der Überprüfung der vorgestellten Hypothesen abgeleitet aus Kapitel 1, gilt es bei der Analyse von Auswahlkriterien offen zu bleiben, um sich weiteren Aspekten aufgrund der Fokussierung auf die genannten Punkte nicht zu verschließen. Basierend auf diesen Überlegungen wurde eine Untersuchung konzipiert, welche die Einstellungskriterien innerhalb einer Organisation analysiert.

2 Untersuchung

Aufgrund des begrenzten Umfangs und Zeitrahmens der Masterarbeit ist es nicht möglich, mehr als eine Organisation zu untersuchen. Daher wird eine erste Fallstudie zum Thema Einstellungskriterien im Sport vorgenommen, die zumindest eine detaillierte Analyse einer Organisation ermöglicht. Jedoch sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass eine Verallgemeinerung oder Übertragung der Ergebnisse auf andere Organisationen bei Fallstudien nicht möglich ist (vgl. Bryman, 2004 S. 51). Aufgrund dessen ist es wichtig, eine Organisation zu wählen, die relevant für Sportabsolventen erscheint. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, lässt sich die Entscheidung für eine Non-Profit Sportorganisation mit dem hohen Anteil an Sportwissenschaftlern in diesem Bereich begründen. Die Entscheidung speziell für den Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) basiert auf seiner Funktion

als höchstem Dachverband im deutschen organisierten Sport. Bevor auf den genauen Untersuchungsaufbau eingegangen wird, soll im Folgenden ein Kurzporträt des DOSB gegeben werden.

2.1 Untersuchungsfeld: Deutscher Olympischer Sportbund

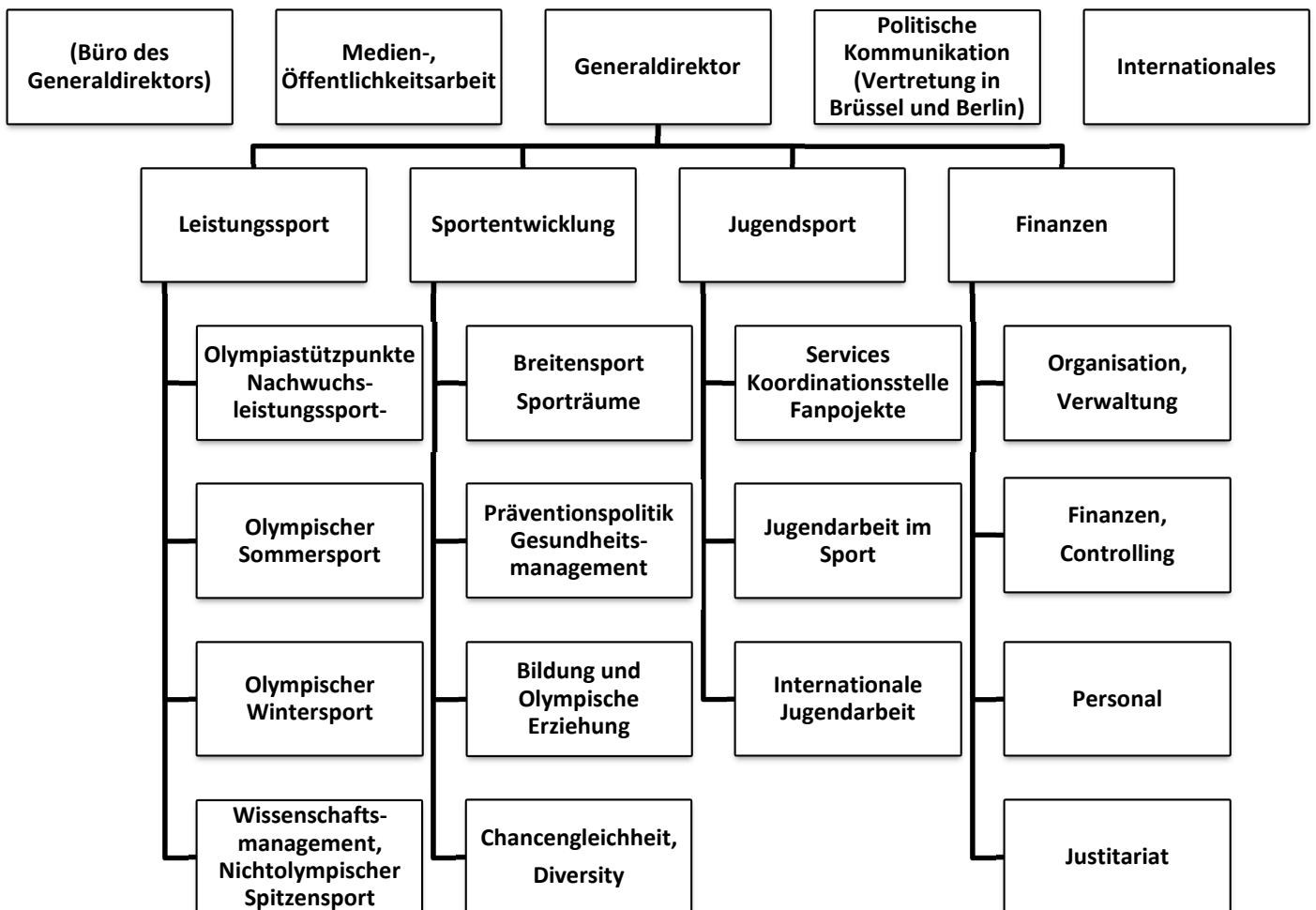
Der Deutsche Olympische Sportbund entstand 2006 aus der Fusion des Deutschen Sportbundes und des Nationalen Olympischen Komitees. Er fungiert als Sportdachverband von 96 Mitgliedsorganisationen und vertritt die deutschen Interessen im International Olympic Committee (IOC). Als eingetragener Verein ist er den Non-Profit Organisationen zuzuordnen, wodurch er keine wirtschaftlichen Gewinnziele verfolgen darf, sondern sich der Gemeinnützigkeit verschreibt (vgl. Anheier / Seibel, 1999, S. 20; 24). Ziel des DOSB ist es

„den deutschen Sport in allen seinen Erscheinungsformen zu fördern, zu koordinieren und ihn in überverbandlichen und überfachlichen Angelegenheiten gegenüber Gesellschaft, Staat sowie anderen zentralen Sport- und sonstigen Institutionen im In- und Ausland zu vertreten“ (DOSB 2006, S.2).

Es ist wichtig anzumerken, dass sich aus der Vereinsform Besonderheiten beim Organisationsaufbau ergeben, wie beispielsweise die Vereinbarung von Ehrenamt und Hauptamtlichkeit an höchster Stelle im organisierten Sport. Innerhalb der vorliegenden Untersuchung wird der Schwerpunkt auf die hauptamtlichen Mitarbeiter in der Geschäftsstelle des DOSB gesetzt. Die Organisation hat ihren Sitz in Frankfurt am Main und beschäftigt derzeit rund 120 Mitarbeiter, die sich auf die folgenden vier Direktionsgeschäftsbereiche verteilen: Leistungssport, Sportentwicklung, Jugendsport und Finanzen. Diese Bereiche gliedern sich wiederum in jeweils drei bis vier Ressorts in denen Ressortleitung, Referenten und Sachbearbeiter angestellt sind (jeweils zwischen sechs und dreizehn Mitarbeiter). Des Weiteren ist ein Ressort dem Generaldirektor zugeordnet, an welches sich die drei Arbeitsbereiche Internationales, Medien- und Öffentlichkeitsarbeit und politische Kommunikation angliedern (vgl. DOSB, 2010). Zur Übersichtlichkeit ist das Organigramm des DOSB auf der folgenden Seite abgebildet, aus dem die Direktionsbereiche und Ressorts hervorgehen. Aus der Organisationsstruktur lässt sich auf eine klare Hierarchie innerhalb des DOSB schließen. Bei genauerer Betrachtung

tung der einzelnen Ressorts wird zudem deutlich, dass Themenfelder einzelnen Mitarbeitern zugewiesen werden. Demnach ist davon auszugehen, dass innerhalb der Hierarchie und Struktur die unterschiedlichen Aufgabengebiete von einzelnen Mitarbeitern eigenverantwortlich bearbeitet werden. Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich erste Hinweise zu den Kommunikationswegen und Abläufen innerhalb der Organisation. Da davon auszugehen ist, dass die Organisationsstruktur Einfluss auf das Anforderungsprofil hat, sollen die genannten Aspekte in der Untersuchung Beachtung finden.

Abb. 1: Organigramm des Deutschen Olympischen Sportbundes (vgl. DOSB 2010)



2.2 Untersuchungsaufbau

Um das komplexe Thema möglichst adäquat zu erforschen, wurde beschlossen, mehrere Analysen hintereinander zu schalten. So besteht die Untersuchung dieser Arbeit aus drei aufeinander aufbauenden Analysen, die sich mit jeweils unterschiedlichen Gegenständen auseinandersetzen, um Einstellungskriterien zu ermitteln.

Als erstes werden Stellenausschreibungen des Deutschen Olympischen Sportbundes anhand einer Dokumentenanalyse untersucht, um ein erstes Anforderungsprofil sichtbar zu machen. Im zweiten Schritt erfolgt eine explorative Vorstudie innerhalb derer Bewerbungsgespräche im Hinblick auf Einstellungskriterien beobachtet und analysiert werden. Darauf aufbauend werden drittens Experteninterviews mit Personalentscheidern beim DOSB geführt, um die bis dahin aufgestellten Hypothesen eingehend zu überprüfen und einen vertiefenden Einblick in den Entscheidungsprozess zu erlangen. Diese Kombination aus Untersuchungsmethoden fungiert als Triangulation, da Einstellungskriterien aus drei verschiedenen Punkten konstituiert werden (vgl. Flick, 2004, S. 11). So ist davon auszugehen, dass den Stellenausschreibungen eher Kriterien zu entnehmen sind, die sich auf fachliches Wissen und allgemeingültige soziale Kompetenzen wie beispielsweise Teamfähigkeit beziehen. Durch die Beobachtung hingegen sollen Einstellungskriterien in den Blick geraten, die weder in den Stellenanzeigen noch in den folgenden Interviews ermittelt werden können. Ziel der Interviews ist das Herausarbeiten von bewussten Kriterien wie auch die Konfrontation mit den bis dahin gefundenen Ergebnissen. Im Folgenden werden die Untersuchungen einzeln dargestellt, bevor im Fazit die Ergebnisse zusammengefasst werden.

2.3 Analyse von Stellenausschreibungen

Um einen ersten Eindruck von dem Anforderungsprofil des DOSB zu erhalten, wurden zunächst Stellenausschreibungen der Organisation untersucht. Durchschnittlich werden pro Jahr ca. acht Stellen ausgeschrieben, wobei die Tendenz in den letzten Jahren steigend war, da immer mehr kurzzeitige Projektstellen geschaffen werden. Als Stichprobe wurden alle Stellenanzeigen zwischen August 2008 und August 2009 gewählt. Innerhalb dieses Zeitraumes wurden ein Koordinator, sieben Referenten und zwei Sachbearbeiter für die Organisation gesucht,

wodurch die Stichprobe drei unterschiedliche Hierarchieebenen enthält. Betrachtet man die geringe Anzahl an Stellenanzeigen auf den Ebenen Sachbearbeiter und Koordinator, wird eine Generalisierung der Ergebnisse erschwert. Von daher soll der Fokus hauptsächlich auf die Gemeinsamkeiten über alle Hierarchieebenen hinweg gelegt werden.

Der Aufbau der zehn vorliegenden Ausschreibungen ist identisch. Zu Beginn wird der DOSB und gegebenenfalls die betreffende Unterorganisation beziehungsweise das Projekt vorgestellt, innerhalb dessen es die Stelle zu besetzen gilt. Nach einer kurzen Benennung der Stelle und ihrer zeitlichen Befristung folgen eine Auflistung der Verantwortlichkeiten und der Erwartungen von Seiten des DOSB. Im Hinblick auf die Forschungsfrage wurde entschieden, sich bei der Analyse auf die Erwartungen zu fokussieren, da nur hier die Anforderungen klar formuliert werden. Um diese zu gruppieren, wurden die formulierten Erwartungen in Anlehnung an die Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996) thematisch kodiert. Hierfür wurden die Stellenausschreibungen nach wiederkehrenden Themen durchsucht und nach diesen aufgeschlüsselt (vgl. Böhm, 2007, S. 477). Trotz vorliegender Hypothesen, wurde entschieden, innerhalb der ersten Studie nur auf die Methode des offenen Kodierens zurückzugreifen. Das heißt, es wurden keine vorgefertigten Codes (fokussiertes Kodieren, deduktiv) berücksichtigt, sondern nur Codes aus dem Material heraus induktiv im Prozess der Analyse entwickelt (vgl. Gläser / Laudel, 2004, S. 43). Die Entscheidung für das offene Kodieren lässt sich damit begründen, dass der Großteil der aus Kapitel 1 abgeleiteten Hypothesen auf zwischenmenschliche Beziehungen abzielt und somit nicht anhand von Stellenanzeigen überprüft werden kann.

2.3.1 Ergebnisse der Analyse von Stellenausschreibungen

Bei der Analyse konnten folgende drei Hauptthemen herausgearbeitet werden, die in allen Anzeigen relevant waren: *tätigkeitspezifische Anforderungen*, *lebenslaufbezogene Anforderungen* und *allgemeine habituelle Ressourcen*. Im nächsten Schritt wurden alle formulierten Erwartungen nach diesen drei Kategorien und den Hierarchieleveln der Stellen sortiert, bevor abschließend ähnliche Anforderungen einheitlich paraphrasiert und nach Häufigkeiten sortiert wurden (s. S. 29)

Tab.1. Genannte Erwartungen in den 10 Stellenausschreibungen des DOSB sortiert nach Kategorien und Hierarchieebenen

Kategorie/ Hierarchieebene	Sachbearbeiter (2)	Referenten (7)		Koordinator (1)
Tätigkeitsspezifische Kenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr gute EDV Kenntnisse (2) • Sprachkenntnisse im Englischen 	<ul style="list-style-type: none"> • (sehr) gute EDV-Kenntnisse (7) • Fachkenntnisse (5) • (Sehr) gute Sprachkenntnisse insbesondere Englisch (und in weiteren Fremdsprachen) (3) • (Umfassende) Kenntnisse des (Leistungs-) Sportsystems in Deutschland (3) • Ausgeprägtes Interesse für die Belange des (Leistungs-) Sports (2) • Internetkenntnisse 		<ul style="list-style-type: none"> • Gute EDV-Kenntnisse • Kenntnisse in der mediengerechten Entwicklung und Aufbereitung von (Sport-) Themen
Lebenslaufbezogene Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Abgeschlossene Berufsausbildung (2) • Erfahrung im Sekretariat • Erfahrung in Sportorganisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eine abgeschlossene Hochschulausbildung in einem relevanten Fach oder eine vergleichbare Qualifikation (7) • (umfassende) Erfahrung in einem speziellen Arbeitsbereich (5) 		<ul style="list-style-type: none"> • Ein abgeschlossenes Hochschulstudium oder eine adäquate Ausbildung • Erfahrungen im Sportmarketing, Sport-PR
Allgemeine habituelle Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsfähigkeit (2) • Kommunikationsfähigkeit • Flexibilität bzgl. der Arbeitszeiten • Teamfähigkeit • Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • (Hohe) Kommunikationsfähigkeit (4) • (Diplomatisches) / sicheres Auftreten (4) • Flexibilität bzgl. der Arbeitszeiten (3) • Konzeptionelles Denken (3) • Teamfähigkeit (3) • Sozialkompetenz (2) • Bereitschaft zu Reise-tätigkeit(2) • Flexibilität (2) • Verhandlungsgeschick (2) • Überzeugungskraft 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausdrucksfähigkeit • Sensibilität • Einsatzbereitschaft • Empathie • Analytisches Denken • Beratungskompetenz • Initiative • Networking-Fähigkeiten • Kontaktfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Kommunikationsfähigkeit • Fähigkeit zum konzeptionellen Denken • Gute Ausdrucksfähigkeit in Wort und Schrift • Teamfähigkeit • Flexibilität

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der herausgearbeiteten Kategorien entsprechend vorgestellt, bevor Schlussfolgerungen für die weiteren Untersuchungen gezogen werden.

Tätigkeitsspezifische Anforderungen

Innerhalb der Kategorie tätigkeitsspezifische Anforderungen werden Erwartungen zusammengefasst, die sich auf ein bestimmtes abrufbares Wissen beziehen, wie zum Beispiel EDV- oder Sprachkenntnisse, aber auch Fachwissen. Unabhängig vom Hierarchielevel werden in allen zehn Stellenbeschreibungen gute Computerkenntnisse verlangt. In fünf von sieben Referentenausschreibungen wie auch bei der Koordinatorenstelle werden spezielle Fachkenntnisse als Erwartungen formuliert. Des Weiteren werden gute Sprachkenntnisse besonders im Englischen in vier der Stellenanzeigen gefordert. Fundierte Kenntnisse des Sportsystems oder zumindest ein hohes Interesse daran werden in sieben Anzeigen als Anforderung formuliert. Dieses Ergebnis unterstreicht die Hypothese, dass eine eigene Sportsozialisation von hoher Bedeutung ist, da durch diese das benötigte sportrelevante und auch informelle Wissen erlangt werden kann.

Lebenslaufbezogene Anforderungen

Unter lebenslaufbezogene Anforderungen fallen Erwartungen, wie ein spezieller Bildungsabschluss oder bestimmte Berufserfahrungen, die man dem Lebenslauf entnehmen kann. In allen zehn Stellenanzeigen sind die lebenslaufbezogenen Anforderungen ähnlich. Die Organisation verlangt ein angemessenes Bildungsniveau, welches zwar je nach Hierarchieebene variiert, jedoch innerhalb einer Rangstufe gleich ist. Sachbearbeiter müssen eine Ausbildung in einem relevanten Bereich absolviert haben. Auf der Koordinatoren- und Referentenebene wird ein abgeschlossenes Hochschulstudium zumeist in der Sportwissenschaft oder eine vergleichbare Qualifikation verlangt. Des Weiteren werden bei acht der zehn Stellen einschlägige Berufserfahrungen im jeweiligen Bereich gefordert.

Allgemeine habituelle Ressourcen

Unter allgemeine habituelle Ressourcen fallen tätigkeitsübergreifende Schlüsselkompetenzen wie unter anderem Flexibilität, Kommunikationsstärke und Empathie. Diese Fähigkeiten können im Laufe der Sozialisation in unterschiedlichen Bereichen erlernt werden und sind daher unter allgemeine habituelle Ressourcen zusammenzufassen. Vor allem „soft skills“ wie Kommunikationsfähigkeit, Sozialkompetenz, Verhandlungsgeschick und Teamfähigkeit werden mehrfach auf allen Ebenen erwähnt. Zudem scheint Flexibilität bezüglich der Arbeitszeiten für die Organisation unabhängig vom Hierarchielevel besonders wichtig zu sein. Auf der Sachbearbeiterebene ist zusätzlich vor allem Organisationsfähigkeit von Bedeutung. Darüber hinaus werden auf Referentenebene ein sicheres Auftreten, Ausdrucksfähigkeit und Verhandlungsgeschick als Erwartungen formuliert. Zudem werden bei einzelnen Stellen Networking-Fähigkeiten, Initiative und die Bereitschaft zu Reisen gewünscht. Es ist auffällig, dass in dieser Kategorie die meisten Anforderungen formuliert werden. Hier gilt es, den Stellenwert in den kommenden Untersuchungen herauszuarbeiten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in den Stellenanzeigen fachliche und soziale Kompetenzen als Anforderungen formuliert werden. Überraschend ist hierbei die hohe Anzahl an geforderten habituellen Eigenschaften. Inwieweit sich hieraus ein Stellenwert ablesen lassen kann, bleibt bei den folgenden Untersuchungen abzuwarten.

2.4 Beobachtung von Bewerbungs- und Auswertungsgesprächen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde mir die Möglichkeit eingeräumt, insgesamt fünf Bewerbungs- und Auswertungsgespräche für eine Referenten- und eine Sachbearbeiterstelle zu begleiten. Aus datenschutzrechtlichen Gründen wird auf die beiden Stellen nicht näher eingegangen. Bezüglich des Selektionsprozesses lässt sich festhalten, dass insgesamt 80 Bewerbungen eingegangen sind und jeweils drei Bewerber zum Vorstellungsgespräch eingeladen wurden, wobei ein Bewerber am Tag des Vorstellungsgesprächs abgesagt hat. Somit setzt die vorliegende Untersuchung nach dem ersten Selektionsschritt an, da sowohl die Sichtung

der Bewerbungsmappen als auch die Auswahl der Kandidaten für die Vorstellungsgespräche bereits abgeschlossen wurden. Welche Kriterien diese erste Auswahl beeinflusst haben, soll in den Experteninterviews erfasst werden.

2.4.1 Auswahl und Beschreibung der Methode

Ziel der Bewerbungsgesprächsanalyse ist ein Einblick in Auswahlkriterien, wobei neben bewussten auch mögliche 'unbewusste' Kriterien aufgezeigt werden sollen. Somit liegt diesem Untersuchungsschritt die Annahme zugrunde, dass nicht alle Aspekte, die eine Entscheidung beeinflussen, den Einstellern bewusst sind beziehungsweise in einem Interview benannt werden. Um diese Aspekte greifbar zu machen, werden die Bewerbungs- wie auch die Nachgespräche unter den Personalentscheidern beobachtet und unter verschiedenen Gesichtspunkten protokolliert. Die Wahl einer an ethnographische Methoden angelehnte Vorgehensweise, lässt sich damit begründen, dass durch ethnographische Untersuchungen eine „gesellschaftliche Selbstbeobachtung“ (Lüders, 2007, S.390) möglich ist: (Alltägliche) Selbstverständlichkeiten sollen durch Beobachtungen aufgedeckt und „soziale Gegebenheiten“ (s. Kalthoff, 2003, S. 71) dadurch lesbar werden. Bezogen auf die vorliegende Fragestellung wird somit durch die teilnehmende Beobachtung die Herausarbeitung von jenem ‚stummen‘ Wissen möglich – wie beispielsweise bezüglich der Organisationskultur – welches für die Einsteller eventuell nicht explizierbar ist (vgl. ebd. S. 74). Dieses Wissen kann zwar von den Personalverantwortlichen nicht benannt werden, manifestiert sich jedoch in Handlungen und erworbener Intuition. Daher kann es vom Beobachter beschrieben werden und wird damit auch explizierbar (vgl. ebd.). Wie bei allen qualitativen Untersuchungen muss die Subjektivität der Eindrücke und somit der erhobenen Daten verdeutlicht und als gegeben hingenommen werden (vgl. Kalthoff, 2003, S. 82). Daher sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Beobachtungsprotokolle nicht als Abbildung von objektiver Realität, sondern als „Ergebnis komplexer Sinnstiftungsprozesse“ (Lüders, 2007, S. 397) verstanden werden.

Bei der vorliegenden Untersuchung wurde auf das parallele Erstellen von Feldnotizen zurückgegriffen, da Video- oder Audioaufnahmen und Analysen vom Aufwand her zu umfangreich gewesen wären. Des Weiteren ist anzunehmen, dass eine (vermehrte) Beeinflussung der Beteiligten durch Video- oder Audioaufzeichnungen stattgefunden hätte. Für die Beobachtung wurde daher ein Protokollbogen

erstellt, der alle wichtigen Aspekte während der Beobachtung protokollierbar machen sollte. Am Kopf des Bogens wurden Angaben wie Code des Bewerbers, Geschlecht, Alter, Uhrzeit und Kontext der Situation⁹ notiert. Des Weiteren wurde die Qualifikation und Sportsozialisation des jeweiligen Kandidaten auf der ersten Seite vermerkt. Zusätzlich wurde noch Platz für Anmerkungen und einen abschließenden Eindruck vom Gespräch gelassen. Neben dem Inhalt und den Sprechanteilen sollten Aspekte wie Körperhaltung und Gestik mit aufgenommen werden. Zusätzlich sollte Raum für weitere Eindrücke auf dem Bogen bleiben. Um diese Punkte im zeitlichen Verlauf nebeneinander abbilden zu können, wurde entschieden, den Gesprächsverlauf in Tabellenform abzubilden.

Mit diesem Bogen wurde ein Pretest durchgeführt, um das Instrument auf seine Handhabung hin zu überprüfen. Ergebnis des Pretests war, dass der Bogen hinsichtlich einiger Punkte modifiziert werden musste. So war es beispielsweise nicht möglich, durchgehend auf die Körperhaltung der vier Gesprächsteilnehmer zu achten. Hiernach wurde entschieden, den Schwerpunkt bei der Untersuchung auf das Gesprochene zu legen, da eine Interpretation der Körperhaltungen basierend auf nicht hinreichenden Beobachtungen als zu ungenau erschien. Des Weiteren konnten teilweise die Aussagen der vier Gesprächsteilnehmern im Nachhinein nicht mehr zugeordnet werden. Demzufolge wurde entschieden, den Gesprächsteilnehmern im Vorfeld Nummern zuzuweisen und eine Spalte mit diesen Nummern einzufügen, um schnell notieren zu können, wer gerade spricht. Zudem zeigte sich, dass die Gesprächsanteile aufgrund der teilweise nur stichpunktartigen Dokumentation nicht miteinander verglichen werden konnten. Da es jedoch durchaus interessant erscheint, wie groß die jeweiligen Gesprächsanteile sind und welchem Thema wie viel Zeit geschenkt wird, sollten diese mit aufgenommen und bei jedem neuen Thema notiert werden. Aus dem Pretest resultierend, ergab sich der Beobachtungsbogen wie er in der Untersuchung der Bewerbungsgespräche Anwendung fand.

Im direkten Anschluss an jedes Bewerbungsgespräch fand ein Nachgespräch unter den Personalentscheidern statt, dem ich ebenfalls beiwohnen durfte. Bei diesem Gespräch äußerten sich die Entscheider nacheinander zu dem jeweiligen Kandidaten und diskutierten die größten Auffälligkeiten. Da ich in diese Gespräche in

⁹ Unter diesem Punkt wurden beispielsweise Vorkommnisse in den Pausen zwischen den Bewerbungsgesprächen notiert, die eventuell Einfluss auf die Situation haben könnten.

geringem Maße miteinbezogen wurde, war das parallele Erstellen eines Beobachtungsprotokolls nicht hinreichend möglich¹⁰. Daher wurden zu diesen Gesprächen aus den gemachten Notizen im Nachhinein Gedankenprotokolle erstellt, die dem jeweiligen Beobachtungsprotokoll beigelegt sind.

Bezüglich der Auswertung von Beobachtungsprotokollen gibt es in der Fachliteratur keine übereinstimmende Meinung (vgl. Lüders, 2007, S. 399). Einen der Diskussionspunkte stellt auch hierbei der Status der Feldnotizen dar und die Frage, ob diese als „Protokolle von Ereignissen“ oder als „bereits interpretierte, mehr oder weniger literarisch verdichtete Dokumente“ zu verstehen sind (vgl. ebd., S. 399f). Des Weiteren gibt es bei der Auswertung der Daten unterschiedliche Vorgehensweisen. Zumeist wird jedoch eine Kategorienbildung in Anlehnung an das Verfahren der Grounded Theory (Strauss / Corbin 1996) bei der inhaltlichen Analyse empfohlen, um gerade größere Datenmengen zu bewältigen (vgl. Flick, 2000, S. 212f).

Bevor auf die genaue Auswertungsweise bei der vorliegenden Untersuchung eingegangen wird, sollen jedoch zuerst allgemeine Informationen zu den Bewerbungsgesprächen gegeben werden, um einen Eindruck von der Situation zu vermitteln.

Wie oben bereits geschildert, fanden an dem Tag insgesamt fünf Vorstellungsgespräche statt. Für jedes Interview inklusive Nachgespräch wurde eine Stunde angesetzt. An dem Tag waren drei Personalentscheider anwesend. Der Ablauf der Gespräche und die Aufteilung der Fragen waren weitestgehend identisch. So begann jedes Gespräch mit einer kurzen Einführung in den Organisationsaufbau, bevor die Kandidaten ihren Lebenslauf und ihre Motivation, sich für die Stelle zu bewerben, schildern sollten. Nach eventuellen Rückfragen von Seiten der Entscheider wurden unterschiedliche Fachfragen gestellt und diskutiert. Im Anschluss folgten Fragen bezüglich der Selbsteinschätzung des Kandidaten im Hinblick auf die Stelle und die Eingliederung in die Organisation. Anschließend wurde den Bewerbern Raum für Fragen gelassen, bevor abschließend noch einmal eventuell fehlende Informationen zur Stelle gegeben wurden. Von der zeitlichen Aufteilung

¹⁰ An dieser Stelle sei auf die mögliche Einflussnahme durch eine teilnehmende Beobachtung hingewiesen. Kalthoff (2003, S. 76) jedoch schwächt diesen Einwand mit dem Hinweis ab, dass zwischen einer nicht auszuschließenden (geringen) Einflussnahme und einer interaktiven Intervention unterschieden werden muss.

her betrachtet, bildeten die Diskussion des Fachlichen sowie die Darstellung der Kandidaten den größten Teil der Gespräche.

Bezüglich der inhaltlichen Auswertung der Beobachtungsbögen wurde entschieden, eine Kombination aus induktiver und deduktiver Inhaltsanalyse vorzunehmen innerhalb derer Codes beziehungsweise Kategorien hinsichtlich der vorliegenden Fragestellung gebildet wurden (vgl. Gläser / Laudel, 2004, S. 43). Das heißt, es wurden zum einen Kriterien aus dem Material heraus erarbeitet. Zum anderen wurden zusätzlich Kriterien aus dem Stand der Forschung, Theorie und der Analyse der Ausschreibungen übernommen. Zu diesem Zweck wurde das Material hinsichtlich der Fragestellung untersucht und die entsprechenden Textstellen wurden einer Überkategorie zugeordnet. Im nächsten Schritt wurden die Textstellen innerhalb der Überkategorien paraphrasiert und zu Unterkategorien zusammengefasst. Die so aufgestellten Kategorien wurden im Laufe der Untersuchung immer wieder neu überprüft und erweitert.

2.4.2 Ergebnisse der Beobachtungen

Als Ergebnis wurden neben den drei bereits aufgestellten Codes aus der ersten Untersuchung zwei weitere Überkategorien gefunden:

Tab. 2. *Gefundene Bewertungskriterien aus den Beobachtungen sortiert nach Kategorien.*

Tätigkeitsspezifische Kenntnisse	Biographische Ansprüche	Allgemeine habituelle Ressourcen	Erwartungen der Bewerber	(strategische) Kriterien im Hintergrund
Stellenspezifisches Fachwissen	Bildung (schulische, berufliche)	Auftreten - (Un-)Sicherheit - Körpersprache	Motivation	Migrationshintergrund
EDV Kenntnisse	Berufserfahrung	Hierarchieeinordnung	Zufriedenheit	Geschlecht
Kenntnisse zur Verbandsarbeit	Sportsozialisation	Beziehungsgefüge Bewerber / Einsteller	Zukunftspläne	
		Erscheinungsbild		
Wissen über den DOSB	Vereins-/Verbandssozialisation	Habituelle Passung - Loyalität - Kommunikation - Organisationsstruktur - Organisationskultur		
		Kontinuität im Lebenslauf		Flexibilität - Arbeitszeiten - Einsatzort - Aufgabenvielfalt
		Redegewandtheit		
		Auffassungsgabe		

Im Folgenden werden alle gefundenen Überkategorien mit ihren jeweiligen Unterpunkten vorgestellt.

Tätigkeitsspezifische Anforderungen

Wie bereits in den Stellenausschreibungen ergaben sich auch bei den Beobachtungen der Bewerbungsgespräche Anforderungen bezüglich tätigkeitsspezifischer Kenntnisse. So wurden auch in den Bewerbungsgesprächen Fachwissen bezüglich der Stelle, EDV-Kenntnisse und speziell Kenntnisse zu Verbandsarbeit und dem DOSB abgefragt. Beispielsweise sollten die Bewerber den Aufbau des DOSB mit dem eines Vereins vergleichen und Hypothesen äußern, was der organisierte Sport in den letzten 30 Jahren falsch gemacht hat, um bisher kaum erreichte Zielgruppen für den Sport zu gewinnen. Unwissenheit bezüglich Verbandsstrukturen wurde bei einem der Nachgespräche lange zwiespältig diskutiert. Auch dieser Punkt unterstützt die bereits mehrfach thematisierte These, dass eine traditionelle Sportsozialisation über das Fachwissen hinaus das Einfinden in Sportorganisationen erleichtert.

Biographische Ansprüche

Auch die Überkategorie bezüglich lebenslaufbezogener Anforderungen konnte beibehalten werden. Neben den bereits bekannten Erwartungen hinsichtlich einer angemessenen Bildung und Berufserfahrung im jeweiligen Bereich wurde zudem nach der eigenen Sportsozialisation wie auch speziell nach Erfahrungen im Verein oder Verband gefragt. Da es sich um eine Sportorganisation handelt, erscheint dieses Ergebnis auf den ersten Blick nicht weiter überraschend. Gleichwohl lässt sich aufgrund der aufgestellten Hypothesen die Frage nach einer weitergehenden Bedeutung der Sportsozialisation aufstellen. Demnach bleibt die Hypothese bestehen, dass eine nachhaltige Teilhabe am sozialen Feld des Sports und die daraus resultierende habituelle Prägung das Einfinden in Organisationsstrukturen und die vorherrschende Organisationskultur ermöglicht oder zumindest erleichtert. Jedoch kann dieser Aspekt erst bei den Experteninterviews hinreichend beleuchtet werden.

Des Weiteren konnte beobachtet werden, dass bei kurzweiligen Anstellungen oder beruflicher Umorientierung nachgehakt wurde. Hieraus wird geschlossen, dass Kontinuität im Lebenslauf erwünscht ist oder Umbrüche zumindest begründet

werden müssen. Dieses Ergebnis soll ebenfalls in den Interviews aufgegriffen werden.

Allgemeine habituelle Ressourcen

Auch die bereits im Vorfeld aufgestellte Kategorie *allgemeine habituelle Ressourcen* wurde bei der zweiten Untersuchung beibehalten. Zudem hat sich der Eindruck aus der ersten Untersuchung bestätigt, dass dies die wichtigste Kategorie darstellt. So ist es bemerkenswert, dass in allen Nachgesprächen überwiegend Aspekte wie das Auftreten, die Auffassungsgabe, Redegewandtheit und Flexibilität der Person besprochen wurden.

Bezüglich des Auftretens wurden die Sicherheit und auch die Körpersprache thematisiert. So wurde beispielsweise aus dem Händeschütteln und der Sitzhaltung einer Person (Un-)Sicherheit geschlossen. Dies bestätigt, dass körperliche Aspekte, die ebenfalls sozial geprägt sind, mitentscheidend sind. Hierbei ist jedoch festzuhalten, dass keine generalisierte Aussage über das gewünschte Maß an Sicherheit anhand der Beobachtungen gemacht werden konnte. So wirkte ein Kandidat zwar sehr unsicher, wurde jedoch positiver gewertet, als ein Kandidat, der in seinem Auftreten zu selbstsicher erschien. Andererseits wurde einem Bewerber die Stelle aufgrund seiner Unsicherheit nicht zugetraut. Hier gilt es in den Experteninterviews noch einmal näher drauf einzugehen.

Des Weiteren wurde vermehrt über die Passung in die Organisation und im Besonderen das Einfinden in die vorhandene Hierarchie diskutiert. Hier wurde beispielsweise die Frage nach Loyalität und einer Definition dieser abgefragt. Zudem wurden vorherige Erfahrungen in Vereins- und Verbandsstrukturen tatsächlich als Indiz für eine gute Passung gesehen, was die aufgestellte Hypothese bestätigt.

Was das Einfinden in Hierarchien anbelangt, fiel im Besonderen auf, dass hier die Intuition der Einsteller stark im Vordergrund stand. Das heißt, dass das Bauchgefühl der bewertenden Personen bezüglich der Kandidaten die Entscheidung stark zu beeinflussen schien. Bourdieu folgend lässt sich diese Intuition mit dem sozialen Sinn für habituelle Übereinstimmungen erklären. Hierzu passen auch die Äußerungen bezüglich Sympathien, die in den Nachgesprächen das Beziehungsgefüge zwischen Bewerber und Einsteller widerspiegeln. Zudem wurden einzelne Erscheinungsmerkmale der Bewerber angesprochen. Hier wurden Äußerungen getroffen wie beispielsweise, dass das Erscheinungsbild der Kandidaten anspre-

chend oder unstimmgig gewesen wäre. Auch diese Eindrücke lassen sich auf die Wahrnehmungen von habitueller Passung beziehungsweise Unstimmigkeit zurückführen. Auf diese Punkte soll ebenfalls in den Interviews näher eingegangen werden.

Einen weiteren wichtigen Aspekt stellte die Flexibilität der Bewerber dar. Hierbei ging es zum einen um Flexibilität bezüglich Arbeitszeiten und dem Einsatzort, zum anderen jedoch auch um Anpassungsfähigkeit im Hinblick auf die Arbeitsweise beim DOSB und die Umsetzung der Stelle. So sollten keine zu klaren und festgefahrenen Ideen und Strukturen beim Bewerber angelegt sein, da sonst ein Einfinden in die Organisation erschwert wäre. Dieser Aspekt deutet somit erneut auf die Bedeutung von Offenheit beziehungsweise Passung zu den vorherrschenden Kommunikationswegen und der Organisationskultur.

Auffällig war insgesamt, dass in den Nachgesprächen hauptsächlich habituelle Eigenschaften der Kandidaten diskutiert wurden, ohne dass klar ersichtlich war, anhand welcher Aussagen oder Handlungen der Kandidaten Rückschlüsse gezogen wurden. Da eine Einflussnahme meinerseits so gering wie möglich gehalten werden sollte, wurde darauf verzichtet, im Rahmen der Nachgespräche an diesen Stellen nachzufragen. Dies soll in den Einzelgesprächen erfolgen.

Erwartungen der Bewerber

Innerhalb dieser neu aufgestellten Kategorie wurden die individuellen Erwartungen der Bewerber zusammengefasst, die die Beurteilung zu beeinflussen schienen. Zum einen spielte die Motivation der Bewerber bei den Personalentscheidern eine Rolle. Konnten die Kandidaten überzeugend ihre Motivationsgründe darstellen und einen interessierten und engagierten Eindruck vermitteln, wurde dies positiv bewertet. So wurde beispielsweise die Unsicherheit eines Kandidaten durch seine überzeugend dargestellte Motivation ausgeglichen. Bei einem anderen Kandidaten wiederum schien die mangelnde Motivationsdarlegung die Bewertung negativ zu beeinflussen, da anhand der Motivation die voraussichtliche Zufriedenheit mit der Stelle abgelesen wurde. So wurde bei diesem Bewerber angezweifelt, dass er dauerhaft zufrieden mit der Stelle wäre, da er in vergangenen Stellen mehr Verantwortung getragen hat. Jedoch wurde eine Überqualifikation nicht zwangsweise negativ gewertet. So konnte dies sogar von Vorteil sein, wenn die Bewerber hinreichend ihre Motivation und voraussichtliche Zufriedenheit mit der Stelle dar-

gen konnten. In diesem Zusammenhang wurde auch nach den langfristigen Zukunftsplänen der Bewerber gefragt. Auffällig war hierbei, dass eine Übereinstimmung der Selbsteinschätzung der Bewerber mit der Wahrnehmung der Einsteller sehr positiv gewertet wurde.

(Strategische) Kriterien im Hintergrund

Die Kategorie *strategische Kriterien im Hintergrund* umfasst gefundene Aspekte, die unabhängig von den Bewerbern aufgestellt wurden. So ergaben die Nachgespräche, dass eine Kombination aus männlich und weiblich für die Stellen wünschenswert wäre. Zudem sollte eine der beiden Stellen idealerweise mit einem Bewerber mit Migrationshintergrund besetzt werden, da die Stelle sich inhaltlich mit Integration auseinandersetzt. Wie wichtig diese Aspekte jedoch tatsächlich bei der Entscheidung sind, muss in den kommenden Interviews nachgeprüft werden.

Zusammenfassung

Insgesamt lässt sich festhalten, dass eine relativ feste Struktur bei den Vorstellungsgesprächen vorlag. Während fachliche Fragen den Großteil der Interviews einnahmen, wurden in den Nachgesprächen hauptsächlich habituelle Eigenschaften der Bewerber diskutiert. Demnach wurde über ein fachliches Gespräch mit dem jeweiligen Bewerber eine Einschätzung der Person vorgenommen, die über die fachliche Kompetenz hinausgeht. In diesem Kontext schien es hauptsächlich um das Auftreten der Person und im Besonderen um das Einfinden in die vorliegenden Strukturen und Hierarchien zu gehen. Die Passung zur Organisation spielt demnach eine entscheidende Rolle, was Luhmanns Theorie zur Bedeutung der Organisationskultur unterstreicht. Weitgehende Erfahrungen im sozialen Feld des Sports werden hierbei als Indiz für ein gutes Passungsverhältnis gesehen. Darüberhinaus beruht die Einschätzung einer Person stark auf der Intuition beziehungsweise dem sozialen Sinn der Personalentscheider.

In der folgenden Untersuchung soll der immer wiederkehrende Aspekt der Bedeutung von Sportsozialisation tiefergehend untersucht werden. Zudem bieten die Interviews die Möglichkeit die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen und die Personalentscheider mit den bisherigen Ergebnissen zu konfrontieren und zum Dialog anzuregen.

2.5 Experteninterviews

Basierend auf den bisherigen Ergebnissen wurden Interviews beim Deutschen Olympischen Sportbund durchgeführt und mit Hilfe von Audiogeräten aufgezeichnet. Die Interviews dienten der Herausarbeitung von Expertenwissen über Rekrutierungsmechanismen und Einstellungskriterien wie auch Wissen zur Organisation selbst. Der Begriff des Experten wird hier in Anlehnung an Meuser und Nagel (1994) und Gläser und Laudel (2004) verwendet, und bezieht sich somit auf die „Funktion, die eine Person innerhalb eines Sozialsystems erfüllt“ (s. Meuser / Nagel, 1994, S. 180). Somit handelt es sich um Insiderwissen, welches aus der praktischen Handlung in bestimmten Funktionen innerhalb eines bestimmten sozialen Kontextes resultiert¹¹ (vgl. ebd.).

Insgesamt wurden drei Einzelinterviews und auf Wunsch der Interviewpartner ein Interview mit zwei Einstellern zusammen geführt. Neben drei Personalentscheidern wurden zwei Mitglieder des Betriebsrats interviewt, da der Betriebsrat bei fast allen Vorstellungsgesprächen zumindest als beratende Instanz fungiert und somit in den Entscheidungsprozess involviert ist. Da drei der Interviewpartner bereits bei den Beobachtungen beteiligt waren, war es möglich, gezielt Rückfragen zu den gemachten Beobachtungen zu stellen und über die bisherigen Ergebnisse zu diskutieren.

2.5.1 Konzeption des Fragebogens

Es wurde entschieden, teilstandardisierte Interviews zu führen. Das heißt, es wurden im Vorfeld Fragen – eingeordnet in Themenkomplexe – formuliert, die in jedem Interview behandelt wurden, jedoch waren weder die Frageformulierung noch die Reihenfolge der Fragen verbindlich festgelegt (vgl. Gläser / Laudel, 2004, S. 39). Die Entscheidung für die gewählte Form ergab sich aus dem Ziel der Interviews, Expertenwissen über einen bestimmten sozialen Sachverhalt zu ermitteln. Hierfür sollte im Interview der zu analysierende Sachverhalt – in dem vorliegenden Fall der Einstellungsprozess – rekonstruiert werden (vgl. ebd. S. 11).

¹¹ Damit grenzt sich die hier verwendete Definition von einem Expertenbegriff ab, der nur auf Angehörige einer Funktionselite verweist und somit an bestimmte Qualifikationen gebunden ist (vgl. Gläser / Laudel, 2004, S. 9; Meuser / Nagel, 1994, S. 180)

Da bezüglich des Expertenwissens so viele Informationen wie möglich gewonnen werden sollten, war es wichtig weitestgehend offene Fragen zu stellen, um das Gespräch innerhalb der Thematik so wenig wie möglich vorzugeben und auch bis dahin nicht antizipierte Inhalte zu ermöglichen. Gleichzeitig wurde ein Leitfaden benötigt, um die Thematik einzuhalten, die bereits erarbeiteten Hypothesen überprüfen zu können und gerade im Gespräch mit Experten kompetent aufzutreten (vgl. Meuser / Nagel, 1994, S. 184).

In allen Interviews fand derselbe Leitfaden Verwendung, welcher jedoch an die einzelnen Gesprächspartner aufgrund unterschiedlicher Voraussetzungen angepasst wurde. Inhaltlich wurden insgesamt vier Themenkomplexe abgehandelt. Zu Beginn wurden personenbezogene Fragen zur Funktion innerhalb der Organisation und zur Biographie gestellt. Hierbei wurde der Fokus hauptsächlich auf die jeweilige Sportsozialisation gelegt, um bei den anderen Themenblöcken eventuelle Zusammenhänge zu den eigenen Hintergründen der Interviewpartner zu erkennen und die aus Kapitel 1 gezogenen Schlussfolgerungen aufzugreifen.

In einem zweiten Block wurden die benötigten Eigenschaften von Bewerbern thematisiert. Hierfür sollte einleitend der ganze Ablauf eines Einstellungsprozesses geschildert werden, so dass aus jeweiliger Sicht die einzelnen Selektionsschritte und die subjektiv wahrgenommen Selektionskriterien narrativ dargestellt werden konnten. Hierbei ging es zum einen um die Ermittlung der Entscheidungsprämissen und Organisationsstrukturen in Bezug auf Einstellungsprozesse. Zum anderen sollte analysiert werden, welche Anforderungen an Bewerber in den unterschiedlichen Selektionsschritten gestellt werden. Sollte auf die einzelnen Anforderungen noch nicht hinreichend Bezug genommen worden sein, wurden einzelne Auswahlkriterien gezielt abgefragt. Neben der Benennung wichtiger Eigenschaften sollten diese begründet und zueinander ins Verhältnis gesetzt werden. Dadurch sollten eventuelle hintergründige Annahmen zu den Eigenschaften und ihrer Aussagekraft aufgedeckt werden. Um zu überprüfen, inwiefern die genannten Kriterien mit der Organisationskultur und damit der Passung zum Team zusammenhängen, wurde nachgefragt inwieweit diese Eigenschaften bereits in der Organisation vorhanden sind und ob sich das Anforderungsprofil mit der Zeit gewandelt hat. In diesem Zusammenhang sollten also zum einen Übereinstimmungen zwischen Bewerber und Team herausgearbeitet werden, was auf habituelle

Gemeinsamkeiten wie auch die Organisationskultur abzielt. Zum anderen sollte überprüft werden, ob und wenn ja welche gesellschaftlichen Entwicklungen Einfluss auf die Einstellungspolitik haben. Des Weiteren sollten auch die in Kapitel 1 aufgeführten Studien und ihre Ergebnisse Einfluss finden, so dass – falls bis dahin noch nicht erwähnt – die Wichtigkeit der Kriterien aus den vorliegenden Studien abgefragt wurde. Anschließend wurde auf die Elitestudie von Hartmann mit der Fragestellung verwiesen, welche Bedeutung (habituellen) Gemeinsamkeiten zugesprochen wird. Zielsetzung war hierbei die Interviewpartner explizit mit möglichen Zusammenhängen zu konfrontieren und eine Einschätzung ihrerseits bezüglich der Thematik zu erhalten.

In einem weiteren Themenkomplex wurde der Fokus auf den Entscheidungsprozess der Einsteller gelegt. Hierfür sollte zum einen die Entscheidungsfindung geschildert werden. In diesem Zusammenhang sollte auch die Wichtigkeit des sozialen Sinns herausgearbeitet werden, welcher sich als Intuition äußert. Zu diesem Zweck wurde nach der Bedeutung von Intuition und dem Umgang mit dem Bauchgefühl gefragt. Zudem wurde der Abstimmungsprozess unter den Entscheidern thematisiert, da immer mehrere Personen an der Entscheidung beteiligt sind. Hierbei sollte ermittelt werden, ob es Wertungsunterschiede zwischen den Entscheidern gibt und wenn ja, wie mit diesen umgegangen wird. Somit zielte diese Frage zum einen auf funktionsbedingte wie auch auf personenbedingte Unterschiede bei der Beurteilung von Kandidaten ab. Zum anderen ging es darum zu ermitteln, ob sich eine Hierarchie der Einsteller bedingt durch die Funktion innerhalb der Organisation herauslesen lässt.

Im letzten Themenblock wurden schließlich – soweit noch nicht angesprochen – die Ergebnisse aus den Beobachtungen vorgestellt und mit den Personalentscheidern diskutiert.

Somit bestand der Leitfaden insgesamt aus Fragen, die einerseits Theorie, Stand der Forschung und auch die ersten Untersuchungen widerspiegeln. Andererseits wurde jedoch Raum für neue Aspekte gelassen und der Fokus auf die Entscheidungsfindung mit allen relevanten Kriterien und Hintergründen gelegt.

2.5.2 Auswertungsmethode

Um die Interviews auswerten zu können, wurden diese wörtlich auf der Basis von Transkriptionsregeln verschriftlicht. Durch die Aufzeichnung und Transkription

der Interviews wird eine dauerhafte Verfügbarkeit des Gesprächs für wissenschaftliche Analysen gewährleistet (vgl. (s. Kowal / O'Connell, 2007, S. 438.). An dieser Stelle ist wichtig anzumerken, dass Transkripte aufgrund der Überführung eines Gesprächs in eine Schriftform als „selektive Konstruktionen“ anzusehen sind, wodurch die Analyse und Interpretation beeinflusst wird (s. ebd. S. 440). Um das Gespräch bestmöglich im Transkript abzubilden, wurden die folgenden Entscheidungen bezüglich der Transkription gefällt. Bei der Verschriftung wurde aufgrund der einfacheren Lesart, die Form der Standardorthographie gewählt, welche sich an den Normen der geschriebenen Sprache orientiert und daher Dialekte und umgangssprachliche Ausdrucksweisen weitestgehend nicht berücksichtigt (vgl. ebd. S. 441). Die Entscheidung für diese Form der Verschriftung lässt sich damit begründen, dass Dialekte und Umgangssprache keinen Einfluss auf die Interpretation des Inhalts bezüglich der vorliegenden Fragestellung haben. Bedeutender erscheinen hier Betonungen und Pausen, die beispielsweise die Wichtigkeit von Inhalten und Bedenkzeit widerspiegeln können. Kurze Pausen werden innerhalb der Transkripte mit einem Punkt gekennzeichnet, längere Pausen werden durch Zahlen – entsprechend der Pausendauer in Sekunden – in runden Klammern dargestellt. Betonungen werden durch Großbuchstaben oder Ausrufezeichen markiert. Nichtsprachliche stimmliche Phänomene wie Lachen oder lautes Ausatmen werden in eckigen Klammern vermerkt. Des Weiteren werden Zusatzinformationen zum Geschehen in runden Klammern notiert, soweit sie für die Nachvollziehbarkeit des Gesprächs von Bedeutung sind.

Bei der Interviewauswertung ging es erneut darum, zum einen eine inhaltliche Reduzierung des Datenmaterials vorzunehmen als auch entscheidende Kategorien in Bezug auf Einstellungskriterien zu ermitteln. Daher wurde abermals entschieden, die Interviews thematisch zu kodieren. Wie in der zweiten Untersuchung wurde eine Kombination aus fokussiertem und offenem Kodieren gewählt, um bestehende Ergebnisse zu überprüfen, gleichzeitig jedoch neuen Aspekten gegenüber offen zu bleiben. Aufgrund der erheblichen Datenmenge wurden die Transkripte nicht per Hand, sondern mit Hilfe von MAXQDA – einem computergestützten Programm zur sozialwissenschaftlichen Textanalyse – kodiert und ausgewertet.

Bei der Analyse wurde unter verschiedenen Gesichtspunkten kodiert. Neben der Herausarbeitung von Einstellungskriterien, wurden diese auch nach Selektionsschritten sortiert. Um eventuelle Zusammenhänge zwischen den Interviewpartnern und den jeweils aufgestellten Kriterien erkennen zu können, wurden relevante Angaben zur Biographie markiert, die jedoch nicht ins Kategoriensystem mit aufgenommen wurden. Aus datenschutzrechtlichen Gründen werden Zusammenhänge zudem im Folgenden nicht personenbezogen aufgeschlüsselt, sondern nur in einer nicht zurückführbaren Form vorgestellt.

2.5.3 Ergebnisse der Interviews

Insgesamt ergaben sich bei der Analyse die fünf bereits bekannten Überkategorien bezüglich Einstellungskriterien. Wie sich herausstellte, mussten also keine weiteren Überkategorien gebildet werden. Jedoch wurden die Unterkategorien um ein Vielfaches erweitert. So wurde bei den fünf Überkategorien nach 25 Unterkategorien differenziert, zu denen insgesamt 189 Textstellen kodiert wurden.

Tab. 3. *Gefundene Bewertungskriterien aus den Interviews sortiert nach Kategorien*

Tätigkeitsspezifische Kenntnisse	Biographische Ansprüche	Allgemeine habituelle Ressourcen	Erwartungen der Bewerber	(strategische) Kriterien im Hintergrund
Fachliche Kenntnisse	Sportsozialisation	Auftreten	Motivation	Habituelle Passung ins Team (s. allgemeine habituelle Ressourcen)
Fremdsprachen	Vereins-/Verbandssozialisation	Selbstsicherheit	Zufriedenheit	
		Authentizität		
		Erscheinungsbild		
		Flexibilität - Arbeitszeiten - Einsatzort - Aufgabenvielfalt		
		Kommunikationsfähigkeit		
EDV-Kenntnisse	Bildung (Noten, Zeugnisse)	Anpassungsfähigkeit / Offenheit		
Verbandsarbeit	Berufliche Erfahrung	Habituelle Passung		
		Beziehungsgefüge zwischen Bewerber / Einsteller		
	Kontinuität im Lebenslauf	Hierarchieeinordnung		

Im Folgenden werden nun die erhaltenen Kategorien differenziert vorgestellt. Hierfür wird ein Einstellungsprozess von der Ausschreibung bis zur endgültigen Entscheidung Schritt für Schritt mit den jeweiligen Auswahlkriterien und weiteren wichtigen Faktoren, die Einfluss auf den Prozess haben, dargestellt.

Einstellungsprozess beim DOSB

Hinsichtlich des Einstellungsprozesses beim DOSB konnten anhand der Interviews mit den Personalentscheidern feste Strukturen und Kommunikationswege herausgearbeitet werden. Zunächst wird aus der jeweiligen Abteilung heraus eine Bedarfsmeldung an das Personalressort gemacht. Handelt es sich um eine alte Stelle, die neu vergeben werden soll, wird gemeinsam mit den Fachverantwortlichen überlegt, ob die alte Ausschreibung übernommen werden kann oder ob das Anforderungsprofil verändert werden muss. Falls es sich um eine neu geschaffene Stelle handelt, beispielsweise in Zusammenarbeit mit Ministerien, werden zusätzlich zu den Fachverantwortlichen die jeweiligen Partner und Zuwendungsgeber bei der Erstellung des Profils mit einbezogen. Diese Ausschreibung wird dann zunächst mit dem Betriebsrat abgestimmt, bevor gemeinsam entschieden wird, ob die Stelle intern vergeben oder ausgeschrieben werden soll. An dieser Stelle wird eine grundlegende Philosophie der Organisation deutlich, da hier von allen befragten Personalentscheidern formuliert wird, dass zumeist in erster Linie versucht wird, die Stelle intern zu besetzen.

„Natürlich haben wir die eigenen Kolleginnen und Kollegen immer zunächst mal – wie sagt man heute so schön – PRIORITÄR im Auge, um zu gucken, ob man vielleicht Teilzeit-Mitarbeiter auf ne volle Stelle – oder was auch immer man einem Kollegen Gutes tun kann [...], aber auch natürlich um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter, von denen wir wissen, dass die persönlich überzeugend sind und von der Persönlichkeit her auch ins Haus PASSEN, dass wir die hier mittelfristig oder sogar langfristig binden können. Das ist natürlich auch immer ein Argument“ (D: 00:07:12-4).

Daraus lässt sich zum einen eine mitarbeiterfreundliche Politik im Hinblick auf eine langfristige Bindung erkennen. Zum anderen deutet sich hier auch die noch weiter zu definierende Bedeutung der Passung zur Organisation an. Dies wird auch im folgenden Zitat nochmals unterstrichen, welches zudem aufzeigt, in welcher Reihenfolge aus internen Kreisen rekrutiert wird:

„Weil das ist ja erstmal ne sichere Bank, wenn ich mit Leuten eng zusammengearbeitet habe, das ist dann (Benennung des eigenen Ressorts), wenn ich mit Leuten im WEITEREN Sinne zusammengearbeitet habe, das ist der DOSB, und wenn ich mit Leuten auch auf der dritten Ebene, also sprich, denen ich mal auch wenn nur SITUATIV begegnet bin, aber wo ich mir einfach mal ein BILD machen konnte, wie die so ticken, also ich denke

das ja ne ganz sinnvolle Sache, da mal abzuklopfen, ist da jemand dabei, der geeignet ist für ne bestimmte Stelle“ (B: 00:10:39-2).

Nichtsdestotrotz wird darauf hingewiesen, dass es auch Ausschreibungen gibt, bei denen Externe sogar ausdrücklich gewünscht werden, um die Kompetenzen und das Portfolio der Organisation zu erweitern und „frisches Know-how“ gerade aus dem wissenschaftlichen Bereich zu bekommen (C: 00:07:12-4). Nach eigenen Angaben können auch nur ca. 10 Prozent aller Stellen mit bereits Angestellten des DOSB besetzt werden. Somit kommt es bei 90 Prozent zu einer Akquirierung aus weiteren Kreisen wie beispielsweise ehemaligen Praktikanten oder zu einer öffentlichen Ausschreibung (vgl. C: 00:07:41-3).

Kriterien bei der Sichtung von Bewerbungsunterlagen

Auf Referentenebene gehen nach eigenen Angaben zwischen 80 und 120 qualifizierte¹² Bewerbungen ein, die vom Personalressort gesichtet und nach eigenen Kriterien vorsortiert werden. Im Anschluss erhalten die Zuständigen der Fachabteilung, in der die ausgeschriebene Stelle zu verorten ist, die Bewerbungsmappen zur Sichtung und Sortierung mit – je nach Wunsch – einer erkennbaren Vorsortierung des Personalressorts (vgl. C: 00:21:10-2).

Betrachtet man die genannten Sichtungskriterien, spielt in erster Linie das Anschreiben eine entscheidende Rolle, da es sozusagen die „Eintrittskarte“ ist, um die Bewerbung überhaupt weiterzulesen (vgl. C: 00:19:43-6). Hierbei wird vor allem darauf geachtet, ob eine Auseinandersetzung mit der Stellenausschreibung stattgefunden hat, da sich hieraus die Motivation des Bewerbers ableiten lässt (vgl. B: 00:13:43-6). Daher wird es sogar bevorzugt, wenn offensiv mit eigenen (wenigen) Unzulänglichkeiten bezüglich der formulierten Anforderungen umgegangen wird, anstatt nur den bisherigen Werdegang aufzulisten, ohne Bezug auf die Ausschreibung zu nehmen (vgl. C: 00:19:43-6; D: 00:08:31-7).

Zusätzlich wird auf tätigkeitspezifische Kenntnisse geachtet. Neben dem stelltenpezifischen Fachwissen, sollten Kenntnisse im Bereich der EDV und Verbandsarbeit vorliegen. Des Weiteren spielen Englischkenntnisse eine immer größere Rolle, da spätestens seit der Fusion 2006 eine internationale Ausrichtung immer

¹² Qualifiziert heißt in dem Zusammenhang mit Hochschulabschluss.

wichtiger wird (vgl. C: 00:17:23-2). In Bezug auf Bildung wurde zusätzlich der wichtige Hinweis gegeben, dass zwar zumeist ein Sportstudium gefordert wird, jedoch gerade im Hinblick auf die erkennbare Tendenz von Kopplungen interdisziplinärer Fachgebiete, das Fachwissen auf dem zusätzlich geforderten Fachgebiet wichtiger wäre. So würde beispielsweise bei Kopplungen von Sport und Umwelt eher jemand eingestellt werden, der seinen Schwerpunkt auf Umwelt gelegt und bisher noch keine Erfahrung im Sportbereich hat, als jemand der sich auf dem Gebiet Umwelt marginal auskennt und seinen Schwerpunkt eher im Sportsystem sieht. Dies wurde damit begründet, dass das Repertoire des Hauses um weitere Fachkompetenzen erweitert werden soll (vgl. C: 01:08:10-9).

Die zudem genannten Kriterien beziehen sich hauptsächlich auf biographische Aspekte der Bewerber, die bereits in den ersten beiden Untersuchungen herausgearbeitet werden konnten. So wird Erfahrungen im sozialen Feld des organisierten Sports – wie vermutet – viel Wert beigemessen:

“Bei uns spielt ja immer ne große Rolle: wie ist eigentlich der Sportbezug? [...] Das Dritte ist der verbandliche Bezug. Inwieweit hat jemand ne Vorstellung dafür, wie überhaupt unser VerbandsSYSTEM funktioniert. [...] Was es überhaupt HEIßT Zusammenspiel zwischen Ehrenamt und Hauptberuf. Was heißt das überhaupt, wie so ein Sportverein funktioniert [...], also das ist so ne DRITTE Grundkompetenz, die wir immer grundsätzlich nachfragen” (B: 00:17:52-2).

Auf dieses Kriterium wird im Folgenden noch näher eingegangen. Neben Erfahrungen im Verein wurde auch eine gewisse Berufserfahrung allgemein als Kriterium genannt. Durch diese würde erst ein Gespür für den Umgang mit anderen Institutionen und Organisationen erlernt werden. Demnach sei der direkte Einstieg nach dem universitären Abschluss nicht der „Idealweg“, da einige der benötigten Qualifikationen nicht an der Universität erlernt werden könnten. Zudem könnte es zu Akzeptanzproblemen in Verhandlungen kommen (vgl. C: 00:12:29-6). Jedoch wird auch hier der Hinweis gegeben, dass Ausnahmen gemacht werden, wenn jemand durch Praktika und Nebentätigkeiten in seiner Studienzeit die geforderte Erfahrung mitbringt. Dieser Punkt geht einher mit dem Verweis auf ein gewünschtes Engagement. Dies soll nach Möglichkeit über übliche Übungsleitertätigkeiten hinaus gehen und zur Prägung der Persönlichkeit beitragen (vgl. C:

00:12:29-6). Nach Angaben der Personalentscheider ist momentan die klare Tendenz erkennbar, dass jeder Bewerber gesellschaftliches Engagement angibt, so dass man genau hinsehen muss, um welche Art des Engagements es sich handelt (vgl. ebd.). Daher werden auch im Hinblick auf diese Fragen alle beigefügten Zeugnisse genau gelesen.

In diesem Zusammenhang wurde auch nach der Wichtigkeit von Noten gefragt, wobei sich hier kein einheitlicher Wertemaßstab erkennen lässt. Bezüglich Schulzeugnissen war jedoch eher die Tendenz erkennbar, dass diese eine untergeordnete Rolle spielen. Dies wurde von einigen der Interviewten mit der eigenen Schulzeit begründet (vgl. D: 00:09:53-1; A: 00:41:06-1). Interessanterweise kam von den gleichen Interviewpartnern die Anmerkung, dass wenn auf Noten geachtet wird, dann auf die Mathematiknote – insbesondere bei Bewerbungen im Bereich der Buchhaltung. Beim Nachfragen, was die Note denn über eine Person aussagen würde, wurde entgegnet, dass diese in Ansätzen als Indiz für das Abstraktionsvermögen gesehen werden kann (vgl. D: 00:10:25-0).

In Bezug auf Abschlusszeugnisse an Universitäten war der Tonus hingegen einheitlich. Hier schien das Thema der Abschlussarbeit zumeist wichtiger als die Note. Bezüglich dieser wurde geäußert, dass wenn diese einen Mindeststandard im Bereich von befriedigend aufwärts erfülle, dies hinreichend sei. Kritisch wären nur Werte darunter zu betrachten (vgl. B: 00:51:46-5).

Insgesamt bestätigten sich also die Ergebnisse aus bisherigen Absolventenstudien, dass Noten eine eher untergeordnete Rolle spielen. Wichtiger sind die inhaltlichen Themen im Studium und vor allem zusätzlich erworbene Qualifikationen und Erfahrungen durch Praktika und Nebentätigkeiten. Daraus wird versucht, sich ein Bild vom Bewerber zu machen und nicht nur Schlussfolgerungen auf seine Persönlichkeit, sondern auch auf die Passung zum Team abzuleiten. Daher wird versucht auch aus den Bewerbungsmappen Persönlichkeitsmerkmale abzuleiten, „um eben zu gucken glauben wir, dass das PASST“ (C: 00:17:23-2). Hier spielen unterschiedliche Faktoren der Angestellten mit hinein (vgl. ebd.). Demnach hat auch die bereits bestehende Teamkonstellation Einfluss auf die Beurteilung der Bewerber. Auch den Arbeitszeugnissen wird in dieser Hinsicht viel Aufmerksamkeit geschenkt, da diese weitere Hinweise zur Person liefern und sich bei mehreren Zeugnissen einer Person Arbeitsweise, Stärken und Schwächen in Ansätzen erahnen lassen (vgl. A: 00:14:54-9). Jedoch wird auch hiermit reflektiert umge-

gangen, da „man aus der Papierform bestimmte Dinge ableiten kann, aber am Ende doch nicht sieht, was das für ein Mensch ist“ (D: 00:08:31-7). So werden auch Umbrüche im Lebenslauf eher vorsichtig interpretiert, da in der heutigen Zeit Umbrüche nichts Ungewöhnliches mehr darstellen. Gleichzeitig können diese eventuell als Schwierigkeit bezüglich der Hierarchieeinordnung gesehen werden, wobei dies erst beim Vorstellungsgespräch überprüft werden kann (vgl. B: 00:42:21-0).

Basierend auf dem Anschreiben, biographischen und fachspezifischen Faktoren, entsteht ein Gesamteindruck von der Person, welcher jedoch auch vom Bauchgefühl geprägt ist (vgl. D: 00:08:31-7).

Nach der Sichtung der Bewerbungsunterlagen einigen sich Personalressort und die zuständigen Mitarbeiter aus der jeweiligen Fachabteilung auf sechs bis zehn Bewerber, die zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden (vgl. C: 00:21:41-9).

Auswahlkriterien bei Vorstellungsgesprächen

Beim Vorstellungsgespräch selbst sind zumeist der Personalchef, der jeweilige Ressortleiter, zuständige Mitarbeiter aus der Fachabteilung sowie ein Mitglied aus dem Betriebsrat anwesend. Hierbei ist wichtig anzumerken, dass der Betriebsrat eher eine beratende Funktion einnimmt, als dass er tatsächlich mitentscheidet (vgl. A: 00:53:48-7). Die Struktur von Vorstellungsgesprächen wurde bereits in Kapitel 2.4.2 vorgestellt, so dass im Folgenden direkt auf die gefundenen Auswahlkriterien eingegangen wird. Diese werden erneut nach den induktiv aufgestellten Überkategorien sortiert vorgestellt. Um Wiederholungen zu vermeiden, werden Kriterien, die bereits bei der Bewerbungssichtung relevant waren, nur noch kurz erwähnt und der Schwerpunkt wird auf ergänzende Ergebnisse und relevante Hintergrundinformationen gelegt.

Tätigkeitsspezifische Kenntnisse

Hinsichtlich tätigkeitsspezifischer Kenntnisse wurden keine neuen Kriterien gefunden. Jedoch konnte in den Interviews herausgestellt werden, wieso in den beobachteten Nachgesprächen inhaltlich der Fokus nicht auf Fachspezifischem, son-

dem überwiegend auf der Persönlichkeit der Bewerber lag, obwohl sich ein Großteil der Vorstellungsgespräche um stellenbezogene Fachkenntnisse bewegte. Nach Angaben der Interviewpartner stellt das entsprechende Fachwissen ein grundlegendes Entscheidungskriterium dar, welches daher auch in den Vorstellungsgesprächen eingehend überprüft wird. Hier muss ein „Grundsockel“ an Wissen vorhanden sein, auf dem aufgebaut werden kann (vgl. B: 00:28:04-5). Nur wenn dieses hinreichend vorhanden ist, findet eine weitere Diskussion über den Bewerber statt. Da jedoch ein Großteil der Bewerber über das benötigte Fachwissen verfügt, entscheiden letztendlich zumeist andere Faktoren über die Einstellung.

Biographische Ansprüche

Die meisten der genannten Kriterien bezüglich des Lebenslaufs wurden bereits bei den Auswahlkriterien im Hinblick auf die Bewerbungssichtung genannt, daher werden an dieser Stelle nur noch relevante Aspekte ergänzt. In den Vorstellungsgesprächen werden die Bewerber zumeist aufgefordert ihren Werdegang oder einzelne Aspekte daraus noch einmal zu schildern. Dies dient zum einen dazu ins Gespräch rein zu finden und zum anderen kann an dieser Stelle bei unklaren Punkten nachgehakt werden. So wird beispielsweise bei *Umbrüchen im Lebenslauf* nach den Hintergründen gefragt. In diesem Zusammenhang wurde in den Interviews das Ergebnis der Beobachtungen bestätigt, dass Umbrüche legitim sind, solange sie nachvollziehbar begründet werden können und sich nicht häufen. Dies wurde zum einen mit der Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt wie auch teilweise mit den eigenen Lebensläufen der Personalentscheider begründet (vgl. B: 00:45:30-5).

Ein weiteres Ergebnis aus den Beobachtungen, welches sich auch in den Interviews bestätigte, ist die hohe Bedeutung der jeweiligen *Sport- beziehungsweise Vereinssozialisation*. In den Interviews konnten diese Aspekte und auch ihre Hintergründe tiefergehend thematisiert werden. So ist laut der Befragten eine eigene Sportbiographie wichtig, um die Potenziale und auch die Emotionalität des Sports zu begreifen (vgl. B: 00:37:18-5). Gerade im Hinblick auf Studien, die aufzeigen, dass Sport in seinen vielfältigen Ausprägungen nicht einer Schicht oder einem Lebensstil zugeschrieben werden kann (vgl. Nagel, 2003; Bourdieu, 1982, S. 332-351), ist es besonders interessant, dass bei dem Kriterium Sportsozialisation von den Interviewpartnern nur vereinzelt nach Leistungsgrad oder Sportart differen-

ziert wird. Gleichzeitig ist auffällig, dass alle Interviewpartner in tradierten Sportstrukturen groß geworden sind und somit ähnliche Sozialisationsprozesse im Feld des Sports durchlaufen haben.

Des Weiteren wird anhand des Sportengagements abgelesen, wie aktiv sich jemand in der Gesellschaft bewegt und den Sport als Raum nutzt, um Verantwortung zu übernehmen, Erfahrungen zu sammeln und diese zu reflektieren (vgl. D: 00:19:57-0). Die Bedeutung einer Vereinssozialisation kann hiervon nochmals unterschieden werden. So wird anhand von Erfahrungen im Verein abgelesen, ob sich jemand in Strukturen einfinden und in ihnen bewegen kann (vgl. D: 00:23:54-7). Hierbei muss die Ergänzung gemacht werden, dass es sich nicht zwingendermaßen um Sportvereinsstrukturen handeln muss. So wurde von mehreren Interviewpartnern der Hinweis gegeben, dass Erfahrungen in ähnlich strukturierten Institutionen wie beispielweise Wohlfahrtsvereinen oder Kirchen auch als Indiz für ein gelungenes Einfinden in die Sportstruktur des DOSB gesehen wird (vgl. A: 00:24:23-0). Die Bedeutung dieses Aspekts lässt sich mit der Arbeitsweise der Organisation erklären. So sind Mitarbeiter auf der Referentenebene zwar eingebettet in ein hierarchisches System, agieren jedoch in ihrer Position beispielsweise mit anderen Organisationen relativ selbstständig. Demnach sind Kenntnisse über den Umgang mit den jeweiligen Partnern und auch den vorhandenen Spielraum bei Verhandlungen etc. von großer Wichtigkeit. Diese benötigten Kenntnisse beruhen nicht nur auf Fachwissen über den Aufbau des Sportsystems, sondern sind auch von „intuitiver“ Natur basierend auf einer „passenden“ habituellen Prägung durch eine entsprechende Sozialisation:

„Das lernt man nirgendwo, weder auf der Uni noch sonst wo. Das muss man sich selbst beibringen oder mitbringen von seiner vorherigen Sozialisation, um da halt den Job vernünftig machen zu können“ (A: 00:21:54-1).

Demnach sehen die interviewten Personalentscheider einen Zusammenhang zwischen einer Sozialisation in bestimmten sozialen (Sport-) Feldern und der Entwicklung von benötigten (sozialen) Kompetenzen für die Arbeit beim DOSB. Auf die einzelnen Kompetenzen wird im folgenden Abschnitt noch einmal näher eingegangen.

Allgemeine habituelle Ressourcen

Wie bereits in den ersten beiden Untersuchungen, wurden auch bei den Interviews die meisten Anforderungen in der Oberkategorie allgemeine habituelle Ressourcen gefunden. Um den Stellenwert rein quantitativ zu verdeutlichen, sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass von 189 markierten Textstellen bezüglich Auswahlkriterien sich 108 davon auf habituelle Ressourcen bezogen. Im Folgenden wird auf die einzelnen Aspekte und ihre Zusammenhänge und Hintergründe eingegangen.

Das erste genannte Kriterium ist ein sicheres *Auftreten*. Dieses wird unter anderem an den ersten Sekunden bei der Begrüßung festgemacht. Entscheidend sind hier Aspekte wie Blickkontakt, fester Händedruck, Gestik und Mimik. Auch wenn der erste Eindruck im Laufe des Gesprächs revidiert werden kann, ist er dennoch entscheidend, da gerade Mitarbeiter in Referentenpositionen die Organisation nach außen vertreten und mit vielen Partnern in Kontakt kommen, bei denen sie von Beginn an einen souveränen Eindruck erwecken sollen. Das gewünschte Auftreten zeichnet sich durch *Selbstsicherheit*, Freundlichkeit aber auch einen diplomatischen Umgang aus. Im Bewerbungsgespräch wird dies neben dem verbal kommunizierten auch an vielen nonverbalen Aspekten wie der Körperhaltung, Gestik, einem sicheren Blickkontakt und auch dem Umgang mit beispielsweise den angebotenen Getränken festgemacht (vgl. B: 00:42:06-9). Mit Hilfe von Bourdieus Theorie lassen sich ein sicheres Auftreten und die benötigte Selbstsicherheit auf den praktischen Sinn zurückführen, der wirksam wird, wenn die habituellen Dispositionen auf ein passendes soziales Feld treffen. Somit gehen auch diese benötigten Eigenschaften aus vorhergehenden habituellen Prägungen hervor. Da Bewerbungsgespräche eine ungewohnte Stresssituation darstellen, wird von den Personalentscheidern versucht, durch typische Eingangsfragen, auf die sich die meisten Bewerber vorbereitet haben, die Situation zu entspannen, um auch den Bewerber in einem möglichst stressfreien Kontext zu erleben und ihn einschätzen zu können (vgl. C: 00:29:15-1). Hierbei muss ein selbstsicherer Eindruck vom Bewerber entstehen, der auf eine selbstständige Handlungsfähigkeit wie sie in Referentenpositionen verlangt wird, schließen lässt (vgl. C: 00:35:46-9). Es ist jedoch wichtig anzumerken, dass ein zu hohes Maß an Selbstsicherheit ebenfalls negativ gewertet wird, da es oftmals mit einem (zu) dominanten Auftreten einher-

geht. (vgl. C: 00:57:49-8). Aufgrund der besonderen Situation von Bewerbungsgesprächen wird daher eine erkennbare Nervosität in Maßen akzeptiert und teilweise sogar bevorzugt, da diese als Zeichen für die Motivation des Bewerbers gesehen werden kann (vgl. D: 00:54:24-9). Demnach ist sichtbare Nervosität und in diesem Zuge auch Unsicherheit kein Ausschlusskriterium, sondern muss im Gesamtkontext betrachtet werden. Bezüglich der Frage, welches Maß an Sicherheit gewünscht ist, kann letztendlich festgehalten werden, dass dieses nicht unabhängig vom gesamten Auftreten einer Person betrachtet werden kann (vgl. D: 00:54:24-9).

In die Bewertung des Auftretens spielt auch die von den Einstellern wahrgenommene *Authentizität* der Bewerber hinein. Diese wird in Zusammenhang mit verschiedenen Aspekten thematisiert. Zum einen geht es um eine überzeugende und plausible Darlegung von Argumenten in Diskussionen. Dies sei besonders bei Verhandlungen mit Geschäftspartnern wichtig (vgl. A: 00:37:53-6). Zum anderen wird Authentizität anhand einer überzeugenden Selbstdarstellung des Bewerbers festgemacht. Diese wird sowohl an der Darstellung des Lebenslaufs abgelesen, manifestiert sich jedoch auch im *Erscheinungsbild* der Person. Diesbezüglich wird ausgesagt, dass „Anzug und Krawatte manchmal auch kontraproduktiv sein [können], weil man merkt, dass passt alles überhaupt nicht zusammen“ (D: 00:34:18-8). Hieraus lässt sich erneut der soziale Sinn der Einsteller ablesen, da es keine Norm bezüglich der Kleidung gibt, sondern die Angemessenheit der Erscheinung und damit ein Stück weit die Authentizität der Bewerber „intuitiv“ bewertet wird. Zudem lässt sich hier die Hypothese aufstellen, dass der praktische Sinn der habituell ähnlich geprägten Bewerber ihnen das Wissen vermittelt, welche Kleidung angemessen und passend ist.

Ein weiteres herausgearbeitetes Kriterium ist die *Flexibilität* der Bewerber. Dabei lassen sich wiederum mehrere Unterkategorien unterscheiden. Neben einer bereits in den Stellenanzeigen formulierten Flexibilität bezüglich der Arbeitszeiten und des Einsatzortes, bezieht sich dieses Kriterium übergeordnet auf die Aufgabenvielfalt innerhalb der Organisation. Aus der bereits erwähnten Zielsetzung Mitarbeiter langfristig zu binden, ergibt sich die Notwendigkeit flexibel einsetzbar zu sein und sich schnell in neue Zusammenhänge und Themenfelder einarbeiten zu können. Des Weiteren muss sich auch die Organisation an für sie relevante gesellschaftliche Veränderungen angleichen, wodurch von Mitarbeitern

die Fähigkeit verlangt wird, „sich flexibel auch segmentiv anpassen zu können“ (D: 00:41:44-0). Diese Begründung lässt sich mit Luhmann bezüglich der Verarbeitung von systemrelevanten Informationen erläutern. Ist der DOSB von gesellschaftlichen Veränderungen betroffen, muss eine strukturelle Anpassung von Seiten der Organisation stattfinden. Diese schlägt sich unter anderem in der segmentiven Veränderung von Aufgaben nieder, die von Mitarbeitern umgesetzt werden müssen. Die Flexibilität eines Bewerbers wird versucht daran abzulesen, wie jemand Fragen oder Aufgabenstellungen aufnimmt und seine eigenen Ergänzungen hineinarbeitet. Dies können auch Fragen „neben dem Kern“ sein, so dass spontan auf diese eingegangen werden muss (vgl. D: 00:39:40-0).

In diesem Zusammenhang wird auch das Kriterium der *Kommunikationsfähigkeit* genannt. Neben einer adäquaten Ausdrucksweise und Artikulation zeichnet sich diese dadurch aus, dass jemand gut und sicher „ins Gespräch reinkommt“ und sich auf die Gesprächspartner einstellen kann (D: 00:13:42-5). Daher spielt die Kommunikationsfähigkeit in das Kriterium der *Anpassungsfähigkeit* mit rein. Diese bezieht sich zum einen auf die Kommunikation, wie auch auf übergreifende Aspekte wie die Arbeitsweise der Organisation, was im folgenden Zitat verdeutlicht wird:

„Also es macht keinen Sinn, jemanden einzustellen, bei dem man im Vorhinein sieht, dass er aufgrund der Ideen, die er schon mitbringt, keine Bindung zum System entwickeln wird“ (D: 00:29:20-5).

Die Wahrscheinlichkeit, dass jemand Externes sich ins System einfindet, wird wiederum in Abhängigkeit von den vorangegangenen Erfahrungen im Vereins- und Verbandswesen gesetzt (vgl. A: 00:24:23-0). Demnach wird die Einschätzung der Anpassungsfähigkeit im Grunde von der *habituellen Passung* – bezogen auf Sozialisation in tradierten (Sport-)Strukturen – abgeleitet. Die Passung zeichnet sich durch den benötigten „Stallgeruch“ aus, der sich anhand der Kenntnisse bezüglich der Arbeitsweisen, des Umgangstons und des Miteinanders innerhalb der Organisation charakterisieren lässt (vgl. A: 00:37:53-6) und somit die Organisationskultur widerspiegelt. Wie bereits aus der Theorie abgeleitet, bestätigen die Interviews, dass die Passung eines der wichtigsten Kriterien darstellt, was unter anderem mit dem folgenden Zitat belegt wird:

„Also ich glaube schon, dass man sehr danach entscheidet, dass es Leute sind, die sozusagen die Sprache, die man selber spricht in etwa können. [...] Stimmt die Chemie? Lässt sich die Chemie (2) PASSfähig machen? [...] Manchmal sieht man sehr schnell, dass es eben gar nicht geht und (3) das halte ich fast für das Wichtigste“ (D: 00:16:28-2).

Die Wichtigkeit der Passung wird mit verschiedenen Argumenten begründet. Zum einen zeigt sich in der Organisation, dass die fachliche Arbeit stark von der „chemischen Frage“ überlagert wird (vgl. D: 00:29:20-5) und dass bei geringerer Passung unausgesprochene Konflikte entstehen, die sich negativ auf die Arbeit auswirken (vgl. A: 00:16:06-1; D: 00:16:28-2). In diesem Zusammenhang wurde auch *das Beziehungsgefüge zwischen Bewerber und Einsteller* thematisiert, welches oftmals anhand von Sympathien festgemacht wurde. Hierzu wurden von den einzelnen Interviewpartnern unterschiedliche Aussagen getroffen. Während zwei Interviewpartner angaben, dass die Sympathie wenig Einfluss auf die Bewertung eines Bewerbers hat (vgl. A: 00:47:19-1), wurde diese von den anderen Interviewpartnern schwerer gewichtet:

„Aber diese Gefühlsfaktoren lassen sich nicht ausblenden! [...] Wenn jemand den Raum betritt und der ist mir von vornherein unsympathisch, [...] dann wird es schon ganz schwer den dann einzustellen! [...] Weil ich muss ja mit dem zusammen arbeiten und das beruht ja dann oft auch auf Gegenseitigkeit und das ist ja für beide keine Freude“ (B: 00:42:06-9).

Somit hat das Beziehungsgefüge Einfluss auf das Funktionieren der Organisation. Dies wurde einerseits über die Auswirkungen von Sympathie auf Kommunikation und sein Gelingen festgemacht (vgl. B: 00:55:44-4). Andererseits hat das Beziehungsgefüge und die Sympathien Einfluss auf das Passungsverhältnis:

„Da beobachte ich [...] die Person, die sich um die Stelle bewerben mit denen die nachher mit Ihnen zusammenarbeiten müssen, um zu sehen, was passiert denn da? Geht das? Dinge, die nicht zu beschreiben sind auch rein gefühlsmäßig.“ (D: 00:16:28-2)

Des Weiteren geht die Bedeutung der Passung mit dem Kriterium der *Hierarchieeinordnung* einher. Hierbei geht es darum, dass Mitarbeiter sich in die bestehenden Strukturen und auch die vorgegebenen Hierarchien einfinden und diese auch gerade bei unterschiedlichen Ansichten bezüglich fachlichen Entscheidungen akzeptieren (vgl. D: 00:47:23-4; A: 00:27:10-8). In dieser Aussage spiegelt sich die

Luhmannsche Definition von Organisationskultur wider, die besagt, dass durch Übereinstimmungen bei der Organisationskultur auch Unstimmigkeiten gelöst werden können. Dieser Aspekt wird von allen Interviewpartnern mehrfach betont, was sich erneut mit den Arbeitsstrukturen des DOSB begründen lässt. Da den Mitarbeitern auf Referentenebene relativ viel Freiraum in ihrer Arbeit gelassen wird, ist es wichtig, „passende“ Mitarbeiter zu finden, die sich innerhalb der Strukturen zu bewegen wissen und „dieses Wissen hat nichts mehr mit Fachwissen zu tun. Also die Kenntnis ist auf einer ganz anderen Ebene“ (A: 00:40:10-4). Demzufolge werden für die Mitarbeit in der Organisation Kenntnisse und Eigenschaften benötigt, die über das Fachwissen hinaus gehen und vielmehr mit einem praktischen Sinn für die Abläufe erklärt werden können. Das heißt, dass durch die Auswahl von Mitarbeitern mit ähnlicher habitueller Prägung sichergestellt wird, dass zum einen die gegebenen Handlungsspielräume eingehalten und innerhalb dieser auch Entscheidungen im Sinne der Organisation getroffen werden, da ähnliche soziale Prägungen zu ähnlichen Wahrnehmungs- und Handlungsmustern führen.

Demnach lässt sich die Wichtigkeit des Passungsverhältnisses mit der Struktur der Organisation erklären, da diese darauf angewiesen ist, dass zum einen Hierarchien eingehalten und zum anderen auch innerhalb der gegebenen Freiräume Entscheidungen im Sinne der Organisation getroffen werden. Aus der Luhmannschen Perspektive sichert eine habituelle Passung somit zum einen, dass die Hierarchien und damit die Entscheidungsprämissen bezüglich der Arbeitsabläufe und der Kommunikationswege eingehalten werden, was – wie bereits erläutert – eine grundlegende Voraussetzung für die Funktionsweise der Organisation darstellt, da diese nur an vorherige Kommunikationen anschließen kann. Zum anderen ist ein Einfinden in die Organisationskultur durch das Aufwachsen in ähnlichen Strukturen und Organisationskulturen wahrscheinlich, wodurch selbst innerhalb der gegebenen Freiräume Entscheidungen im Sinne der Personaler getroffen werden und auch bei Unstimmigkeiten die Hierarchie eingehalten wird und somit einheitliche Handlungsmuster wahrscheinlicher sind.

Dieser Aspekt wird jedoch von einigen Interviewpartnern auch kritisch betrachtet, da eine (zu) weitgehende Übereinstimmung der Denk- und Handlungsweisen die Weiterentwicklung der Organisation behindert (vgl. C: 01:08:10-9). Dementsprechend wird kontextbezogen über das richtige Passungsverhältnis verhandelt:

„Wir haben eine Chance die Arbeit zu verbessern. Und das ist beim Personal. Und dann hängt es sehr von der Situation ab, ob man jemanden braucht, der wirklich so VÖLLIG integriert ist, oder ob man jemanden braucht, der aber auch mal was Neues aufreißt“ (D: 00:26:00-9).

In diesem Kontext geht aus den Interviews auch die Bedeutung von Anpassungsfähigkeit des gesamten DOSB an relevante Entwicklungen außerhalb der Organisation hervor (vgl. D: 00:41:44-0). So zeichnet sich beispielsweise auf dem Arbeitsmarkt seit einigen Jahren der Übergang von auf Dauer gestellten Initiativen zu projektorientiertem Denken ab, was sich tendenziell auch bei Partnern und Geldgebern des DOSB niederschlägt (vgl. C: 00:07:12-4)¹³. Daher musste eine Anpassung der Organisation durch Änderungen des Personalmanagements stattfinden. So werden momentan oftmals befristete Projektstellen geschaffen, bei denen das Anforderungsprofil dementsprechend verändert wurde, um die Weiterentwicklung der Organisation zu gewährleisten (vgl. C: 00:47:54-5). Hinsichtlich der benötigten Charakteristika wird hier vor allem auf das Selbstbewusstsein verwiesen, Ideen auszuprobieren und eine Offenheit gegenüber Innovativem an den Tag zu legen, welche sich jedoch weiterhin mit der „DOSB-Linie“ vereinbaren lässt (vgl. C: 00:56:50-4). So muss auch bei diesen Entwicklungen die Anschlussfähigkeit an die bestehenden Strukturen gegeben sein, wodurch die Bedeutung des Passungsverhältnisses höchstens verringert, jedoch nicht aufgehoben wurde, was im folgenden Zitat abschließend verdeutlicht wird:

„Das ist eine extrem hohe Anforderung, diese Änderungsdrücke aufzunehmen und sozusagen rein zu formulieren und damit die Modifikation des Systems zu betreiben“ (D: 00:41:44-0).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die meisten der erarbeiteten Auswahlkriterien bezüglich habitueller Ressourcen nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können, da die Bewertung dieser sich größtenteils gegenseitig bedingt. Zudem konnten wichtige Erkenntnisse im Hinblick auf die Bedeutung der habituellen Passung zwischen Personalentscheider und Bewerber gewonnen werden. In

¹³ Als Beispiel soll hier auf befristete Projektstellen beim DOSB verwiesen werden, die durch verschiedene Ministerien wie beispielsweise dem Bundesministerium für Gesundheit oder dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert werden.

diesem Zusammenhang konnte auch die Bedeutung einer Sozialisation in tradierten Vereins- oder Verbandsstrukturen geklärt werden, welche als Basis für zahlreiche wichtige Auswahlkriterien interpretiert wird.

Erwartungen der Bewerber

Hinsichtlich der individuellen Erwartungen der Bewerber wurden innerhalb der Interviews zwei der drei aus den Beobachtungen aufgestellten Unterkategorien gefunden: *Motivation* und *Zufriedenheit*. Wie in den Beobachtungsbögen festgehalten, wurde nach der Motivation der Bewerber bei den Vorstellungsgesprächen offensiv gefragt. Die Frage diente der Ermittlung, inwieweit sich jemand tatsächlich mit der Organisation und der Stelle auseinandergesetzt hat (vgl. D: 00:35:35-6). Laut der Interviewpartner wird anhand der Antworten schnell ersichtlich, ob es sich um eine aufrichtige Bewerbung handelt oder aber ob dem Kandidaten mehrere Optionen offen stehen, welche abgewogen werden (vgl. C: 00:32:11-9). Zudem wird die Motivation eines Bewerbers daran abgelesen, ob für das Vorstellungsgespräch Fragen zur Stelle vorbereitet wurden (vgl. C: 00:29:15-1). Eine weitestgehende Motivation ist wiederum wichtig, da die Zufriedenheit der Mitarbeiter laut den Einstellern eng an die Qualität der Ausführung geknüpft ist (vgl. B: 00:42:06-9). So wurde auch die Entscheidung gegen einen fachlich gesehen höher qualifizierten Bewerber unter anderem mit einer voraussichtlich geringeren Zufriedenheit mit der Stelle begründet, die weder für den Bewerber noch für die Organisation von Vorteil gewesen wäre (vgl. C: 00:39:40-5). Interessanterweise wird auch im Kontext der Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitern erneut auf die Bedeutung der Passung verwiesen:

„In Bereichen, wo man hinten nicht die Schrauben zählt, die produziert sind, sondern wo es auf Motivation und Lust an der Arbeit ankommt, entsteht die Lust eben im guten Miteinander“ (D: 00:16:28-2).

Insgesamt bestätigt sich das Ergebnis aus der Beobachtungsanalyse, dass anhand der Motivation die Zufriedenheit abgelesen wird, welche wiederum wichtig für die Qualität der Arbeit ist und damit die Funktionsweise der Organisation beeinflusst.

(Strategische) Kriterien im Hintergrund

Bezüglich strategischer Kriterien im Hintergrund konnte bei den Bewerbungsgesprächen beobachtet werden, dass Aspekte wie Geschlechterkonstellationen und ethnische Angaben aufgrund der ausgeschriebenen Stellen im Vorfeld diskutiert und Prioritäten geäußert wurden. Mit diesen Beobachtungen konfrontiert, gaben die Interviewpartner jedoch einheitlich an, dass solche Angaben selten im Vorfeld aufgestellt werden und selbst wenn, dann nur im unwesentlichen tatsächlich Einfluss auf die Entscheidung haben. Andere Auswahlkriterien seien letztendlich von viel größerer Bedeutung (vgl. B: 00:57:11-1; C: 00:37:03-4). So kam es auch bei den begleiteten Stellen nicht zu dem im Vorfeld formulierten Idealfall, dass jemand mit Migrationshintergrund eingestellt wurde, da die anderen Bewerber überzeugender waren. Dass die gewünschte Geschlechterkonstellation aus männlich und weiblich jedoch erzielt wurde, sei nach Angaben der Personaler letztendlich Zufall gewesen. Zwar konnten die diesbezüglichen Hypothesen aus den Beobachtungen nicht bestätigt werden, jedoch wurde an dieser Stelle erneut die Bedeutung der Passung zum Team verdeutlicht. So verwiesen die Personalentscheider auch an dieser Stelle auf das bereits bestehende Team und die Schwierigkeit jemand passendes bezüglich der „Persönlichkeit“ zu finden: „und da stellt sich das Problem, da muss man dann eher gucken, wie sieht das Gesamtteam aus?“ (C: 00:37:52-8). Demnach beziehen sich die gefundenen Aspekte bezüglich der Oberkategorie strategische Kriterien im Hintergrund erneut auf das Passungsverhältnis zur Organisation.

Entscheidungsfindung

Zurückkommend zum Einstellungsprozess, wurde die Frage gestellt, wann sich das subjektive Meinungsbild zu den Bewerbern verfestigt und wie der Abstimmungsprozess zwischen den Einstellern abläuft. Bezüglich der subjektiven Beurteilung der Kandidaten wurden unterschiedliche Zeitangaben gemacht. Ein Interviewpartner merkte sogar an, dass dies von Bewerber zu Bewerber unterschiedlich sei und sich teils bereits nach dem ersten Eindruck verfestigt, teils jedoch erst durch ein zweites Gespräch ein eindeutiges Urteil gebildet werden könnte (vgl. D:

00:31:41-6). Auch über die Bedeutung von Intuition wurden unterschiedliche Aussagen getroffen. Zwar gaben alle Personaler an, dass das Bauchgefühl ein wichtiges emotionales Kriterium sei, jedoch variierten die Angaben bezüglich seines Einflusses. Während einige Interviewpartner aussagten, dass der rationale Teil überwiegen würde, gaben andere an, dass sie hauptsächlich auf ihre Intuition vertrauen würden und dies auch als Stärke ansehen (vgl. C: 01:10:42-0; D: 00:30:06-5).

Bezüglich der Abstimmungsprozesse ist es wichtig anzumerken, dass sich durch die unterschiedlichen Positionen der Entscheider innerhalb der Organisation jeweils verschiedene Akzentsetzungen und Schwerpunkte bei der Bewertung der Bewerber erkennen lassen. Das Personalressort hat eher die Gesamtentwicklung der Organisation im Blick und versucht daher das Repertoire des Hauses um Kompetenzen zu erweitern (vgl. A: 00:53:48-7; C: 01:08:10-9). Die Personaler aus dem jeweiligen Fachbereich hingegen legen den Schwerpunkt zum einen auf die spezifischen fachlichen Kompetenzen. Zum anderen spielt die menschliche Ebene und das Passungsverhältnis hier eine ganz entscheidende Rolle, da die unmittelbaren Vorgesetzten auch tagtäglich mit der Person arbeiten müssen (vgl. B: 00:19:33-4). Der Betriebsrat – in seiner beratenden Funktion – legt seinen Schwerpunkt weniger auf das Fachliche, sondern speziell auf das Passungsverhältnis zum gesamten bestehenden Team in dem die Stelle zu besetzen ist (vgl. A: 00:14:54-9). Aus diesen unterschiedlichen Schwerpunkten können sich zwar Unstimmigkeiten bezüglich des Rankings ergeben, meistens wären die Unstimmigkeiten jedoch weniger gravierend und man würde zu ähnlichen Einschätzungen kommen (vgl. B: 01:00:23-6). Die endgültige Entscheidung wurde bei den beobachteten Vorstellungsgesprächen hauptverantwortlich von den Zuständigen im Fachbereich getroffen (vgl. D: 00:33:24-3). Diese Hierarchisierung der „Entscheidungsmacht“ wurde mit der anstehenden engen Zusammenarbeit zwischen Einsteller und Bewerber begründet.

Der zeitliche Rahmen der Entscheidungen ist in der Organisation wie folgt geregelt. Wie bei den Beobachtungen bereits aufgeführt, findet nach jedem Vorstellungsgespräch ein kurzer Austausch über den Bewerber statt. Nach Sichtung aller Bewerber wird gemeinsam eine Entscheidung getroffen und eine Rangliste aufgestellt. Um allen Beteiligten die Möglichkeit einzuräumen, das Ranking und vor allem die Nummer eins darin zu überdenken, wird am nächsten Tag erneut über

die Bewerber beraten. Auf die Frage, ob die Entscheidung sich über Nacht verändert, wurde angegeben, dass es nicht die Regel sei, aber selten vorkommt (vgl. B: 01:00:23-6). Abschließend wird dann die Entscheidung publik gemacht.

Zusammenfassung

Wie herausgearbeitet werden konnte, lassen sich im Einstellungsprozess mehrere Selektionsschritte unterscheiden, bei denen teils unterschiedliche Schwerpunkte hinsichtlich Auswahlkriterien gesetzt werden. Bevor eine Stelle überhaupt ausgeschrieben wird, wird zumeist versucht, diese intern zu besetzen oder aus bereits bekannten Kreisen zu rekrutieren. Dies wird mit der Bedeutung von einem guten Passungsverhältnis begründet, was durch vorherige Zusammenarbeit in jeglicher Form überprüft werden konnte.

Selbst bei Bewerbungen von Externen wird in Ansätzen versucht, anhand der Unterlagen eine Einschätzung der Person in Bezug auf die Passung zum Team vorzunehmen. In diesem Selektionsschritt spielen insgesamt das Anschreiben, Fachkenntnisse und der bisherige Werdegang im Hinblick auf (Berufs-) Erfahrung in Sportstrukturen und ähnlichen Organisationen eine entscheidende Rolle. Da nur noch ein Bruchteil der Bewerber zum Vorstellungsgespräch eingeladen wird, ist es wichtig, in der Bewerbung ein klares Profil und vor allem seine Motivation und Passung zu verdeutlichen.

Beim Vorstellungsgespräch selbst findet eine Vielzahl an Auswahlkriterien Berücksichtigung. Wie gezeigt wurde, ist das Anforderungsprofil relativ komplex und eine Aufspaltung der einzelnen Kriterien, wie sie hier analytisch vorgenommen wurde, ist in der Praxis unrealistisch, da viele der Kriterien nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können. So konnten auch bezüglich der Wertigkeit der unterschiedlichen Unterkategorien keine eindeutigen Aussagen getroffen werden, da die Zusammenhänge oftmals zu groß sind. Wie oben bereits festgehalten, geht es jedoch bei den Vorstellungsgesprächen mehr um die Person und das Passungsverhältnis, als um fachspezifische Kenntnisse. Wie gezeigt wurde, zieht sich insgesamt die Thematik des Passungsverhältnisses dominant durch alle Selektionsschritte hindurch. Dies soll allerdings die Bedeutung der fachlichen Kompetenzen nicht abwerten, da eine Diskussion der Person nur möglich ist, wenn das Fachliche als Grundvoraussetzung erfüllt wird (vgl. D: 00:43:10-9).

Bei der Diskussion der Person hat sich bei der Analyse eindeutig herauskristallisiert, dass die biographischen Ansprüche wie auch die habituellen Ressourcen die Schwerpunkte bei der Beurteilung bilden und vor allem die Sport- und Vereinssozialisation für die Passung in die Organisation von großer Bedeutung sind. In diesem Zusammenhang soll näher auf die subjektive Bedeutung von Sport für die Einsteller eingegangen werden. Alle Interviewpartner blicken auf eine langjährige Sportsozialisation zurück, die sich seit der Kindheit durch den ganzen Lebensverlauf zieht. Zwar variieren die Sportarten der Einzelnen, jedoch haben sie die Vereinsstrukturen gemein, in denen sie sich über Jahre hinweg mit großem Engagement eingebracht haben. Durch das Aufwachsen im Sport und in den tradierten Vereinsstrukturen, gewinnen diese Aspekte an großer Bedeutung. So wird der Sport bis heute größtenteils im Verein betrieben, da das „soziale Zusammensein“ (s. A: 00:07:17-5) eine wichtige Rolle spielt und dem Sporttreiben an sich wird unter anderem ein meditativer Charakter zugeschrieben (vgl. B: 00:37:18-5). Diese Aussagen verdeutlichen die Inkorporierung der Strukturen und Werte des sozialen Feld des Sports.

Inwieweit die eigene Sozialisation die Entscheidung mit beeinflusst, sollte durch die Konfrontation mit Hartmanns Eliteforschung reflektiert werden. Hierbei ergab sich vor allem eine wahrgenommene Homogenität der DOSB-Mitarbeiter in Bezug auf die Schichtzugehörigkeit. Die Mitarbeiter seien größtenteils in der Mittelschicht zu verorten und hätten zumeist den klassischen Bildungsweg absolviert (vgl. A: 01:01:48-4; C: 01:13:13-3). Solche Angaben müssten zur genaueren Bestimmung weiter überprüft werden, jedoch ist für die vorliegende Arbeit interessant, dass schichtspezifische Gemeinsamkeiten wahrgenommen werden. Hinsichtlich möglicher Ursachen für solche Übereinstimmungen werden unterschiedliche Theorien formuliert. Ein Interviewpartner setzt die Schichtzugehörigkeit hauptsächlich in Zusammenhang mit dem Bildungsniveau der meisten Mitarbeiter, welche größtenteils einen akademischen Hintergrund haben (müssen). Dieser wiederum ist zumeist durch eine bestimmte Vorbildung determiniert (vgl. C: 01:13:13-3). Demnach ergeben sich die schichtspezifischen Übereinstimmungen durch ein Mindestbildungsniveau, welches zum Großteil von der Mittelschicht aufwärts erfüllt würde. Andere Interviewpartner können sich wiederum gut vorstellen, dass unbewusst Ähnlichkeiten – auch über Bildung und Schichtzugehörigkeit hinaus – bevorzugt werden, worin sich Bourdieus Ansatz eindeutig widerspiegelt:

„Weil man sich ja da wohl fühlt, wo man herkommt und wenn Leute was völlig anderes signalisieren, dann fühlt man sich da nicht wohl und dann hat man damit ein Problem. Das ist mehr eine psychologische Komponente, die sich einfach zwangsläufig ein Stück weit einstellt“ (D: 00:26:00-9).

Obwohl der Interviewpartner hierzu noch ergänzt, dass er versucht solche Faktoren bei der Entscheidung auszublenden, verdeutlicht diese Aussage die Existenz des sozialen Sinns, welcher sich durch ein Gespür für habituelle und strukturelle Übereinstimmungen und Grenzen äußert. Durch Übereinstimmungen können sich Sympathien ergeben, die auf dem Gefühl beruhen, dass Kommunikation mit diesen Menschen gelingt, womit wiederum die Funktionsweise der Organisation eingebracht wird (vgl. B: 00:55:44-4). Hierbei wird erneut auf Übereinstimmungen hinsichtlich des Sportansatzes und des sich daraus ergebenden „Stallgeruchs“ bezüglich der Organisationskultur verwiesen. (vgl. A: 01:04:19-3). Zusammenfassend kann demnach festgehalten werden, dass eine Sportsozialisation eine grundlegende Voraussetzung für die Mitarbeit beim DOSB darstellt, da aus dieser scheinbar viele notwendige habituelle Ressourcen hervorgehen, die zur Passung in die Organisation beitragen. Diese zeichnet sich vor allem durch ein grundlegendes Verständnis der Arbeitsweise der Organisation aus und der darin etablierten Hierarchien, Entscheidungsprämissen und Kommunikationsarten und -wege – auch auf informeller Ebene.

Fazit und Ausblick

Ziel der vorliegenden Arbeit war die Herausarbeitung des Anforderungsprofils beim Deutschen Olympischen Sportbund als einem potenziellen Arbeitgeber für Sportwissenschaftler. Hierfür wurde eine Methodenkombination ausgewählt, um die Fragestellung aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Wie die einzelnen Untersuchungsergebnisse zeigen, erwies sich die Triangulation als sinnvoll, da teils unterschiedliche Kriterien und Schwerpunkte bei den einzelnen Untersuchungen thematisiert wurden. Vor allem die Möglichkeit die aus den Be-

obachtungen erzielten Ergebnisse mit den Einstellern zu diskutieren, erwies sich als besonders ergiebig.

Insgesamt wurde anhand der durchgeführten Untersuchungen der Auswahlprozess Schritt für Schritt mit den jeweils relevanten Selektionskriterien herausgearbeitet. Wie gezeigt werden konnte, weist der DOSB feste Strukturen und Entscheidungsprämissen hinsichtlich Auswahlverfahren auf, die einer systeminternen Logik folgen. Insgesamt fließen unterschiedliche Faktoren in das Anforderungsprofil des Deutschen Olympischen Sportbundes mit ein. Dies bestätigt die eingangs formulierte These, dass über die fachlichen Qualifikationen hinaus andere Aspekte über die Einstellung entscheiden. Gleichzeitig muss an dieser Stelle erneut ergänzt werden, dass dies keine Abwertung der fachspezifischen Kenntnisse beim Auswahlverfahren bedeuten soll, sondern dass diese als Mindestvoraussetzung angesehen werden. Erst bei Erfüllung dieser, findet eine weitere Diskussion der Person statt, bei der unterschiedliche Faktoren eine Rolle spielen. Diese lassen sich theoretisch in einzelne Kriterien zergliedern, wobei die Bewertungen vieler Aspekte – gerade im Bereich der habituellen Ressourcen – sich jeweils gegenseitig bedingen. Auffällig war hierbei die immer wiederkehrende Thematisierung der Passung zur Organisation, welche einen engen Zusammenhang zum Einfinden in Hierarchien aufweist. Die Wichtigkeit dieser Aspekte wurde mit der Organisationsstruktur erklärt, die sich trotz klarer Hierarchie durch große Freiräume und relativ wenig Kontrolle bei den einzelnen Positionen auszeichnet. Um auf diesen Posten die formellen und informellen Kommunikationswege und Spielräume einzuhalten, bedarf es Kenntnissen, die über das Fachliche hinausgehen. Somit ist ein gutes Passungsverhältnis Grundlage für die Funktionsweise der Organisation, da diese auf Anschlussfähigkeit und Einhaltung der gegebenen Strukturen angewiesen ist. Während anhand von Luhmanns Theorie die Bedeutung dieser Aspekte mithilfe von Organisationsstruktur und -kultur geklärt werden konnte, ließen sich mit Hilfe der bourdieuschen Perspektive, Theorien zur Ausbildung dieser für Mitarbeiter benötigten Kenntnisse aufstellen. So bildet sich beruhend auf langwierigen Sozialisationsprozessen bei denen die Handlungslogiken verinnerlicht wurden ein praktischer Sinn aus, der den Akteuren hilft sich in „passenden“ Feldern scheinbar intuitiv zurechtzufinden. In diesem Kontext gewinnt eine Sport- und Vereinssozialisation an immenser Bedeutung, die über personenbezogene Gemeinsamkeiten und daraus resultierender Sympathie hinaus geht, da durch das Aufwachsen in

gleichen Praxisfeldern die benötigten Kenntnisse über die Arbeitsweise und Organisationskultur im Sport erlangt und verinnerlicht werden.

Um relevanten gesellschaftlichen Veränderungen gerecht zu werden und die Organisationsentwicklung anzutreiben, bedarf es jedoch teilweise einer Modifizierung des Passungsverhältnisses. Jedoch muss auch hierbei die Anschlussfähigkeit an die bisherigen Strukturen gewährleistet werden, was zumeist durch den Sportbezug erfolgt. Zusammenfassend wird die Idealvorstellung eines Mitarbeiters im Hinblick auf das richtige Maß an Anpassung und Veränderung folgendermaßen beschrieben:

„Er muss die Bereitschaft mitbringen, sich ständig wiederholende Vorgänge mit hoher Qualität gleichbleibend zu betreuen und dabei aber nicht den Tunnelblick zu bekommen, sondern im Gegenteil immer bereit sein nach rechts und links zu gucken, um sich auftuende Veränderungen zu antizipieren idealerweise zumindest aber darauf zu REAGIEREN, und vielleicht aber auch in seinem Gebiet den ein oder anderen Trend dann auch selber zu entwickeln und zu setzen“ (C: 00:48:39-2).

Diese Kombination aus qualitativ hochwertiger Reproduktion, Antizipation und angemessener Umjustierung bedarf sowohl einer Anerkennung dieser Strukturen und einer Identifizierung mit diesen als auch eines weitgehenden praktischen Sinns für das soziale Feld des (organisierten) Sports. Hiermit lässt sich auch die Bedeutung von persönlichen Kontakten und vorhergehenden Erfahrungen zumindest im Sportbereich erklären. Dies bestätigte auch das gängige Vorgehen bei der Akquirierung von Mitarbeitern, bei dem zumeist zunächst interne Kreise einbezogen werden.

Obwohl Ergebnisse von Fallstudien nicht auf andere Fälle übertragen werden können, lässt sich die Vermutung äußern, dass andere Non-Profit-Sportorganisationen mit gleicher Größenordnung aufgrund ähnlicher Hierarchisierung und Strukturierung ähnliche Schwerpunkte bei den Anforderungsprofilen setzen. Diese Hypothese müsste jedoch in weitergehenden Studien untersucht werden. Zusätzlich bleibt die Frage offen, welche Anforderungsprofile in anderen Arbeitsfeldern gestellt werden. Hinsichtlich der vorliegenden Arbeit wäre außerdem eine Erhebung der sozialen Herkunft und Lage der Einsteller wie auch Angestellten aufschlussreich, um die Ursprünge für die Affinität zum Sport analysieren

und vergleichen zu können, vor allem im Hinblick auf die unterschiedlichen Sportarten der einzelnen Interviewpartner.

Basierend auf der vorliegenden Arbeit lässt sich für Sportwissenschaftler schlussfolgern, dass die fachliche Qualifikation und Profilierung zur ausgeschriebenen Stelle passen muss, jedoch darüberhinaus vor allem weitreichende praktische Erfahrungen im sozialen Feld des (organisierten) Sports ausschlaggebend sind. Insgesamt mag es nicht weiter überraschend erscheinen, dass in einer Sportorganisation eigenes Sportengagement und Erfahrungen im Sportbereich gefordert werden, jedoch konnte gezeigt werden, dass die Bedeutung dieser Aspekte weit über die fachliche Arbeit hinaus geht. So ist vor allem auffällig, dass trotz einer fortschreitenden Ausdifferenzierung des Sports – auch hinsichtlich der Organisationsstrukturen – Bewerber Kenntnisse im Hinblick auf tradierte Sportstrukturen mitbringen müssen, da durch eine Sozialisation in traditionellen Organisationsstrukturen sich wichtige habituelle Eigenschaften ausbilden, die essentiell für das Einfinden in die Organisation, ihre Hierarchien, die Kommunikationswege und die Organisationskultur sind.

Literaturverzeichnis

- Anheier, H.-K. / Seibel, W. (1999): Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In: Baddelt, C. (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management* (S. 19-42). Stuttgart: Schäffer – Poeschel.
- Baraldi, C. / Corsi, G. & Esposito, E. (1997): *Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Berghaus, M. (2003): *Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie*. Köln: Böhlau Verlag.
- Böhm, A. (2007): Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In: Flick, U. / Kardoff, E.v. / Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. (S. 475-485). Hamburg: Rowohlt.
- Bourdieu, P. / Wacquant, L. (1996): *Reflexive Anthropologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1987): *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1982): *Die feinen Unterschiede – Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. / Boltanski, L. / de Saint-Martin, M. (1981): *Titel und Stelle: Über die Reproduktion von sozialer Macht*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Bryman, A. (2004): *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Buchmeier, W. / Zieschang, K. (1995): Absolventenreport Sportökonomie der Universität Bayreuth. In: *dvs-Informationen*, 3, 47-49.
- Cachay, K. / Thiel, A. (1999): *Ausbildung ins Ungewisse?: Beschäftigungschancen für Sportwissenschaftlerinnen und Sportwissenschaftler im Gesundheitssystem*. Aachen: Meyer und Meyer.
- Cambridge Dictionary of Sociology (2006): *organizational culture*. Zugriff am 23. Januar 2010 unter [http://www.credoreference.com.ezproxy.auckland.ac.nz/entry/cupsoc/organizational culture](http://www.credoreference.com.ezproxy.auckland.ac.nz/entry/cupsoc/organizational%20culture)
- DOSB (2006): *Satzung des DOSB*. Zugriff am 14.04.2010 unter http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/downloads/DOSB-Textsammlung/DOSB_Satzung_9122006_Ringbuch.pdf
- DOSB (2010): *Geschäftsstelle des DOSB*. Zugriff am 11.02.2010 unter: <http://www.dosb.de/de/organisation/organisation/geschaeftsstelle/>
- Emrich, E. / Pitsch, W. (2003): ...und zum Dritten: Saarbrücker Diplom-Sportlehrer in Studium und Beruf – eine erneute Wiederholungsstudie. In: *dvs-Informationen*, 18 (2), 34-40.
- Flick, U. (2000). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U. (2004). *Triangulation. Eine Einführung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fröhlich, G. / Rehbein, B. (2009): *Bourdieu Handbuch. Leben – Werk – Wirkung*. Stuttgart: J.B. Metzler.
- Gläser, J. / Laudel, G. (2004): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gulliford, R. A. (1992): The role of personality in assessing management potential. In: *Management Decision*, 30 (6).
- Hartman, M. (2000): Aus gutem Stall. Das Elitebewusstsein der deutschen Spitzenmanager. In: *Kursbuch*, 139, 97-109.
- Hartmann, M. (1996): *Topmanager: Die Rekrutierung einer Elite*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Hartmann-Tews, I./Mrazek, J. (2007): Vom Sportstudium zum Beruf. Berufsfelder und Arbeitsmarktperspektiven im Wandel. In: *F.I.T. Forschung-Innovation-Technologie*, 12 (1), 22-27.

- Hartmann-Tews, I. / Mrazek, J. (2002): *Berufsfeld Sport im Wandel. Eine empirische Studie*. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Heinemann, K. / Dietrich K. / Schubert, M. (1990): *Akademikerarbeitslosigkeit und neue Formen des Erwerbsverhaltens. Dargestellt am Beispiel arbeitsloser Sportlehrer. Eine empirische Untersuchung*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Hillmann, K.-H. (1994): *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart: Kröner.
- Hossiep, R. / Mühlhaus, O. (2005): *Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests*. Göttingen: Hogrefe.
- Kalthoff, H. (2003): Beobachtende Differenz. Instrumente der ethnografisch-soziologischen Forschung. *Zeitschrift für Soziologie*, 32 (1), 70-90.
- Kieserling, A. (2008): Felder und Klassen: Pierre Bourdieus Theorie der modernen Gesellschaft. *Zeitschrift für Soziologie*, 37 (1), 3-24.
- Kolominski, S. (2009): *Der blinde Fleck im Personalauswahlprozess. Identifikation von unbewussten Faktoren im Auswahlprozess am Beispiel von Einstellungsinterviews*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Kowal, S. / O'Connell, D. C. (2007). Zur Transkription von Gesprächen. In: Flick, U. / Kardoff, E.v. / Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. (S. 437-447). Hamburg: Rowohlt.
- Krais, B. (2006): Gender, sociological theory and Bourdieu's sociology of practice. *Theory, Culture & Society*, 23 (6), 119-134.
- Krais, B / Gebauer, G. (2002): *Habitus*. Bielefeld: transcript.
- Luhmann, N. (2006): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lüders, C. (2007): Beobachten im Feld und Ethnographie. In: Flick, U. / Kardoff, E.v. / Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. (S. 384-401). Hamburg: Rowohlt.
- Martens, W. & Ortman, G. (2006). Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In: Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. (S.427- 461). Stuttgart: Kohlhammer.
- Meuser, M. / Nagel, U. (1994): Expertenwissen und Experteninterview. In: Hitzler, R. / Honer, A. / Maeder, Chr. (Hrsg.): *Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit* (S. 180-192). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Nagel, M. (2003): *Soziale Ungleichheit im Sport*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Reckwitz, A. (2008): *Subjekt*. Bielefeld: transcript.
- Riedl, L. & Cachay, K. (2002): *Bosmann – Urteil und Nachwuchsförderung*. Schorndorf: Hofmann.
- Sackett, P.-R. / Lievens, F. (2008): Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 59, 419-450.
- Seiberth, K. / Thiel, A. (2007): Fremd im Sport? Barrieren der Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in Sportorganisationen. In: Jöhler, R. / Thiel, A. / Schmid, J. / Treptow R. (Hrsg.): *Europa und seine Fremden. Die Gestaltung kultureller Vielfalt als Herausforderung* (S. 197-211). Bielefeld: transcript.
- Schimank, U., Volkmann, U., (1999): *Gesellschaftliche Differenzierung*. Bielefeld: Transcript.
- Schmitt, N. / Robertson, I. (1990): Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 41, 298-319.
- Schubert, M. (1991): *Neue Handlungsstrategien von Akademikern im Übergang von der Hochschule in den Beruf*. Hamburg: Edition Akademie.
- Schwingel, M. (1995): *Pierre Bourdieu. Zur Einführung*. Hamburg: Junius Verlag.
- Silverweig, S. / Allen, R. (1976): Changing Corporate Culture. In: *Sloan Management Review*, 17 (3), 33-49.
- Strauss, A. / Corbin, J. (1996): *Grundlagen qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.

- Studienwahl. (2010): *Sportwissenschaft. Master*. Zugriff am 14.04.2010 unter <http://www.studienwahl.de/index.aspx>
- Thiel, A. / Cachay, K. (2004): *Vom Sportstudium zum Beruf. Eine Absolventenstudie zum Bielefelder Diplomstudiengang „Prävention und Rehabilitation“*. Baltmannsweiler: Schneider.
- Thiele, T. / Timmermann, J.-P. (1997): *Sportwissenschaftler auf dem Weg in die Arbeitswelt: zum beruflichen Werdegang von Absolventen des Studiengangs Diplom-Sportwissenschaft an der Universität Hamburg*. Hamburg: Czwalina

