

## Sportmanagement

# SOMIT – ein internetbasierter Sportmanagement-Lehrgang

Jean-Loup Chappelet

Beim Projekt SOMIT handelt es sich um den ersten internetbasierten Sportmanagement-Lehrgang in der Schweiz. Die zweisprachige Sportmanagement-Plattform wurde vom IDHEAP in Lausanne und dem VMI im Rahmen des «Swiss Virtual Campus» entwickelt. Dieses Förderungsprogramm des Bundes hat zum Ziel, die Lernmethoden des E-Learning auf universitärem Niveau zu entwickeln und zu fördern. Der Autor, Projektleiter von SOMIT, stellt das Projekt und dessen Entstehung vor und skizziert die Geschichte des Sportmanagement.

Der Sport ist mittlerweile zu einem wichtigen sozio-ökonomischen Faktor geworden. Während zu Beginn des 20. Jahrhunderts nur eine Minderheit mit Sport in Berührung kam, befasst sich heutzutage zwei Drittel der Bevölkerung mit diesem Phänomen. Der Sportsektor ist in den europäischen Ländern mittlerweile für rund 2 % des Bruttoinlandsproduktes verantwortlich. Auch die öffentliche Hand interessiert sich zunehmend für den Sport, da dieser mit vielen wichtigen politischen Themen eng verbunden ist und Einfluss auf das Gesundheitswesen, die Erziehung, die Raumplanung sowie auf die ökonomische Entwicklung nimmt. Man könnte sagen, dass der Sport in vielerlei Hinsicht zur «Religion des 21. Jahrhunderts» geworden ist.

Bei den meisten Sportorganisationen sowohl im In- wie auch im Ausland handelt es sich um Non-profit-Organisationen. Deren Spannweite reicht vom lokalen Turnverein, über nationale und internationale Sportverbände bis hin zum einflussreichen Internationalen Olympischen Komitee (IOC), welches die weltweit grösste Sportveranstaltung durchführt. Im Verlauf des 21. Jahrhunderts gewannen diese Verbände zunehmend an Macht und Bedeutung. Die daraus resultierenden verschieden-

artigen Anforderungen erfordern heutzutage ein professionelles Management. Die Organisationen müssen dabei den Anforderungen von Sportlern, Fans, Sponsoren und staatlichen Institutionen, welche die Verbände finanzieren, gleichermaßen gerecht werden und gleichzeitig in der Lage sein, alltägliche Probleme wie Korruption, Doping oder Gewalt zu bekämpfen. Um diese Aufgaben professionell zu bewältigen, braucht es zweifellos mit diesen Anforderungen vertraute gut ausgebildete Manager.

## Sportmanagement als eigene Disziplin

Das NPO-Management unterscheidet sich vom klassischen Management in vielerlei Hinsicht: Im Unterschied zu kommerziellen Betrieben beschäftigen Sportorganisationen zahlreiche freiwillige Mitarbeiter, erhalten Subventionen von der öffentlichen Hand, verfolgen eine ideelle Mission und stehen dabei ständig im Rampenlicht der Medien. Ihre Kunden sind gleichzeitig auch ihre Aktionäre usw.

In den vergangenen dreissig Jahren entwickelte sich das Management von Sportorganisationen zunehmend zu einer neuen Disziplin, welche aus einer Verbindung der Sportwissenschaften und der Wirtschaftswissenschaften, insbesondere des NPO-Management, entstanden ist. Man könnte behaupten, dass es Sportmanagement schon immer gegeben hat. Bestimmt brauchte es hervorragende «Manager», um die antiken olympischen Spiele zu organisieren oder die Ritterspiele im Mittelalter zu leiten. Aber hierbei handelt es sich um eine doppelt anachronistische Sichtweise. Der Sport im modernen Begriffsverständnis kam nämlich erst im 19. Jahrhundert in England auf und breitete sich bis Ende desselben Jahrhunderts aufs europäische Festland aus. Ungefähr zur gleichen Zeit erhob Frederick

W. Taylor das Management zur Wissenschaft (1909). Beim Sport und Management handelt es sich also um zwei relativ neue wissenschaftliche Disziplinen, die erst seit etwas mehr als hundert Jahren allgemein akzeptiert sind.

Genauso wie das industrielle Management entstand auch das Sportmanagement jenseits des Atlantiks, insbesondere an amerikanischen Universitäten. 1966 weihte James G. Masson ein Programm für Manager professioneller Ligen an der Ohio Universität (in Athens) ein. Die Idee eines solchen Kurses wäre eigentlich schon zehn Jahre früher von dem Präsidenten der Brooklyn Dodgers ausformuliert worden. Zur selben Zeit entwickelten Earle F. Zeigler und seine Studenten der Universitäten Michigan, Illinois und Westontario ein Studienprogramm, in welchem das Management von Athletik-Programmen für Amateure gelehrt werden sollte. Diesen Institutionen folgten bald andere öffentliche und private Colleges. Schritt für Schritt glich sich der Unterrichtsstil der Universitäten an. Die NASSM (North American Society for Sport Management) wurde 1985 gegründet und publizierte das «Journal of Sport Management». In Europa bildete sich 1993 mit der «European Association for Sport Management» (EASM) der Gegenpart. Ursprünglich wollte sie Forscher und Praktiker zusammenbringen, vereinigt aber heute in erster Linie Mitglieder aus akademischen Kreisen. Sie organisiert jedes Jahr einen Kongress (2004 in Gand, Belgien).

Doch das Sportmanagement existierte in Europa bereits vor der Gründung des EASM. Es tauchte in den 1970er Jahren in Grossbritannien an der Universität Loughborough und in Frankreich im Verlauf der 1980er Jahre auf. In Frankreich ist es in erster Linie auf die Gründung der Serie STAPS (Sciences et techniques des activités sportives) zurückzuführen, welche bei den Studierenden einen grossen Erfolg hatte und sich Schritt für Schritt von einer sportwissenschaftlichen Fakultät zu einem Institut für Sportmanagement entwickelte (in Caen, Lyon, Montpellier, Paris-Orsay, Rouen, Strasbourg, usw.). Einen starken Einfluss auf die Entstehung dieser Disziplin ging auch von der Universität Limoges aus, deren Institut für Sportrecht und Sports Business viele Manager nationaler Sportverbände ausgebildet hat. Heutzutage bieten die meisten französischen

Universitäten Diplomlehrgänge in Sportmanagement an. Dies tun mittlerweile auch einige Handelsschulen (Marseilles, Nantes, Paris etc.). In Grossbritannien kann man eine parallele Entwicklung quer durch die «Leisure Studies» feststellen. Wie in den Vereinigten Staaten sind es die Sportlehrer-Seminare, die sich in sportwissenschaftliche Fakultäten umwandeln, um ihren Studenten neue Berufsmöglichkeiten zu eröffnen. In Deutschland und in Italien hingegen waren die Ausbildungen in Sportmanagement auf universitärem Niveau bis anhin rar. Erst 1994 wurde der erste Lehrstuhl für Sportmanagement und Sports Business innerhalb der Universität Köln gegründet (Deutsche Sport Hochschule). Und für lange Zeit wurde der einzige italienische «Master Degree» in Sportmanagement an der Universität von San Marino vergeben.

## IDHEAP und VMI als Vorreiter

Die Schweiz folgte eher dem italienischen oder deutschen Vorbild als demjenigen der Franzosen oder Engländer. Erst 1995 wurde am IDHEAP, einem Institut der Universität Lausanne, welches auch mit der EPFL verknüpft ist, ein erstes Zertifikat in Sportmanagement lanciert. Zusammengesetzt aus sieben Modulen à je zwei Tagen, war dieser Studiengang sofort sehr erfolgreich und wurde seither jedes Jahr neu vergeben (von Oktober bis Februar). Dieses Zertifikat beinhaltete den ersten Teil des Diploms in Sportmanagement, welches zur selben Zeit die Schweizerische Olympische Vereinigung (seither Swiss Olympic) mit dem IDHEAP als Partner in französischer Sprache und mit dem VMI in deutscher Sprache vergeben hat (Sportmanager-Lehrgang). Seit 1995 wird von einem europäischen Netzwerk von Universitäten und Sportschulen das MEMOS (Master européen en management des organisations sportives) angeboten, in welchem die Schweiz durch das IDHEAP vertreten wird. Dieses Diplom, welches von der Universität Lyon vergeben wird, ist seither für Verantwortliche von Sportorganisationen reserviert, welche in den Genuss einer Executive-Ausbildung kommen möchten. Diese konzentriert sich nur auf vier Module vor Ort in einem Zeitraum von zehn Monaten. Es ist auch dank der olympischen Solidarität zugänglich für Teilnehmer aus Übersee.

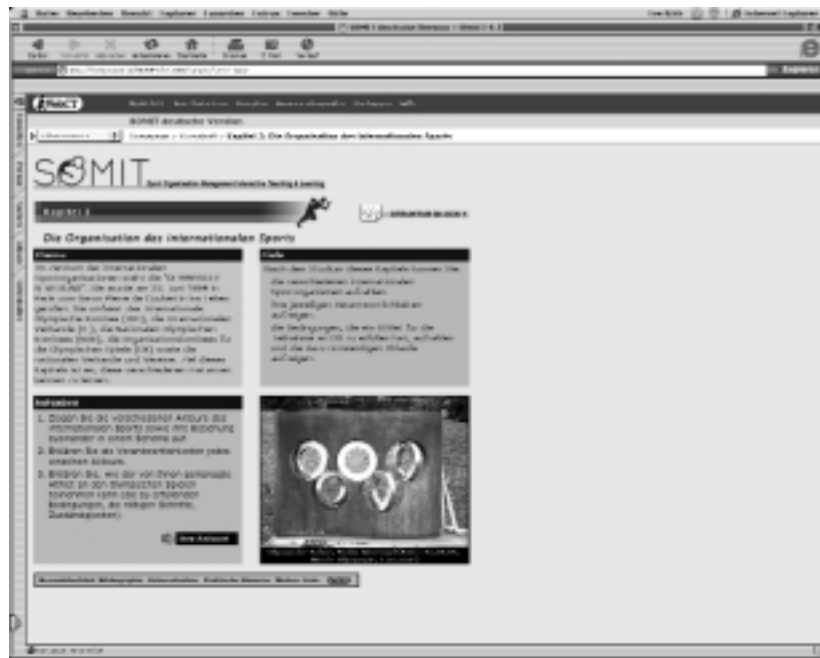


Abbildung 1: Ein Bildschirmausschnitt aus dem Projekt SOMIT.

In den 1990er Jahren siedelten sich in der Schweiz zahlreiche internationale Sportorganisationen an, was die traditionell wichtige internationale Stellung der Schweiz im Sportbereich noch verstärkte. Bereits im Jahr 1915 liess sich das IOC in Lausanne nieder, 1954 die FIFA (Fédération internationale de football) in Zürich. Lausanne wurde dabei sogar zur olympischen Hauptstadt (capitale olympique) erkoren. Diese hohe Präsenz der internationalen Sportorganisationen verstärkte den Bedarf an Ausbildungen und Spezialisierungen im Bereich des Sportmanagement. Eine gewisse Nachfrage war bereits durch die Zusammenführung nationaler Sportvereine innerhalb von Swiss Olympic, der Dachorganisation der schweizerischen Sportverbände, vorhanden.

Die Entwicklung des Sportsektors in der Schweiz weckte in vielen Studierenden das Interesse, Leidenschaft und Beruf miteinander zu verbinden. Insgesamt haben sich an sechs Universitäten Institute der Sportwissenschaften (Basel, Bern, Genf, Lausanne, ETH-Zürich, HES-Macolin) gebildet, aufbauend auf bereits existierenden Sportlehrer-Ausbildungsseminaren. Diese Institute haben sich zu einem Netzwerk (genannt NWK) zusammen geschlossen, um das gesamte Bildungsangebot zu koordinieren.

Trotz ausgewiesenem Interesse der Studierenden bieten diese Institute noch immer nur vereinzelte Kurse in Sportmanagement an. Auch die wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten (wie zum Beispiel die HEC in Lausanne) würden dieses Fach ihren Studierenden gerne als Wahlmöglichkeit anbieten. Zusammengefasst handelt es sich dabei um den typischen Fall einer geographisch zersplitterten, jedoch gesamthaft hohen Nachfrage. Der Gedanke an einen internetbasierten Fernstudien-Lehrgang lag hier also nahe.

### Die Entstehung von SOMIT

Als der «Swiss Virtual Campus» 1999 lanciert wurde, haben sich das IDHEAP, das VMI und das NKW zusammengeschlossen, um gemeinsam mit Swiss Olympic als Partner das Projekt SOMIT (Sport Organisation Management Interactive Teaching and Learning) zu realisieren. Das Projekt begann im September 2000, wobei die erste Projektphase Ende 2003 abgeschlossen wurde. Wie die Bezeichnung erahnen lässt, führt dieser interaktive Lehrgang die Studierenden in die Eigenheiten des Management von Sportorganisationen ein und soll dabei den Lernprozess erleichtern. Die angewandte Lern-

methodik beruht auf einem Aufgabenkomplex, welcher von den Studierenden mithilfe verschiedener Lerninhalten (Texte, Bilder, Videos, Kommentare, Hinweise, Verbindungen, Evaluation nach jedem Kapitel, Vor- und Nachtests je Lernblock) am Bildschirm gelöst werden muss. Eine Demonstration ist auf der Website [www.somit.org](http://www.somit.org) möglich (username: SOMIT, password: SOMIT).

Der Lerninhalt ist in vier Blöcke aufgeteilt:

- 1) Sport und Management;
- 2) Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen;
- 3) Das Ressourcenmanagement für Sport-Organisationen;
- 4) Marketing für Sportorganisationen.

Insgesamt stehen 45 Kapitel zur Auswahl, welche je eine Lernzeit von 3 bis 4 Stunden erfordern. Der Kurs entspricht insgesamt zwischen 8 bis 12 ECTS-Punkte. Der gesamte Lehrgang steht sowohl auf Französisch als auch auf Deutsch zur Verfügung. Eine englische Version ist in Vorbereitung.

2002 wurde SOMIT zum ersten Mal von 15 Studierenden getestet; im Oktober auf Französisch und im Dezember auf Deutsch. Nach zwei Einführungslektionen in einem Informatiksaal wurde der Versuch unter Beaufsichtigung durchgeführt, was wichtig war, um alle aufkommenden Fragen direkt beantworten zu können und um ihnen die elektronische Plattform vorzustellen. Die Endprüfung bestand aus einer Analyse einer Sportorganisation. Anschliessend wurden den Testpersonen zwei Evaluationsfragebögen unterbreitet, um Verbesserungsvorschläge zu erhalten. Ebenso wurden in jedem Institut Berichterstatter gewählt, um den Kurs sowie die Einarbeitung in das Programm aus ihrem Blickwinkel zu beurteilen.

Seit dem Studienjahr 2003/04 ist SOMIT Bestandteil des Lehrplans in Sportwissenschaften oder in Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Basel, Bern und Lausanne. Es wurde ebenso in den Nachdiplom-Studiengängen der ETH Zürich und der EHSM in Magglingen integriert. Die Universität Genf soll das Programm 2005 aufnehmen. Im Jahr 2003 haben rund vierzig Studenten (davon die Hälfte

deutschsprachig) mit SOMIT gearbeitet. Hinzu kamen einige freiwillige Teilnehmer, welche im Rahmen der angebotenen Ausbildungen der Swiss Olympic an SOMIT Interesse bekundeten.

Die gleichzeitige Nutzung von SOMIT während Weiterbildungen von Verbandsmanagern und Führungskräften von schweizerischen Sportorganisationen ist vielversprechend (Prinzip des «blended learning»). Es bleibt zu hoffen, dass der Erfolg von SOMIT mithilfe eines unterstützenden Projektes des «Swiss Virtual Campus» auch in den Jahren 2004–2006 anhält. Ein Minimum an finanzieller Unterstützung muss gewährleistet sein, damit der Kurs vom IDHEAP und vom VMI betreut und aufrechterhalten werden kann.

### Internationale Konkurrenz?

SOMIT ist in der Schweiz einzigartig. Es kann jedoch mit anderen Kursen des «Swiss Virtual Campus» vervollständigt werden wie zum Beispiel mit dem Marketing Online und dem ISTASS (Introduction to Systems Theory and Analysis for the Social Sciences). Im Ausland kommen jedoch zunehmend internetbasierte Sportmanagement-Lehrgänge auf universitärem Niveau auf den Markt. In Frankreich bietet die Universität Lyon einen ergänzenden Kurs im Anschluss an ihren traditionellen Fernstudiengang, den DUGOS (Diplôme universitaire en gestion des organisations sportives), an. In Deutschland bietet die Akademie für Management der Fachhochschule Göttingen einen interaktiven Fernlehrgang in professionellem Sportmanagement an, basierend auf Videos und Flash Animationen. In Italien bietet die Vereinigung «Stage-up» verschiedene Lernmodule in Management, Marketing und Sponsoring von Sportorganisationen. In Spanien haben die Universität Barcelona und das INEFC (Institut national d'éducation physique de Catalogne) einen virtuellen Campus für Sportwissenschaften und im Speziellen für Management von Sportorganisationen eingerichtet. Diese interaktiven Fernlehrgänge werden alle in der jeweiligen Landessprache durchgeführt. Erwähnenswert ist auch das Projekt Olympia, welches von der Europäischen Union im Rahmen des Leonardo Programmes finanziert wird und welches die Universität Barcelona und das Polytechnikum in Turin



### Ein internationales SOMIT?

Es zeigt sich, dass das Management sowie auch interaktive Lehrgänge kulturell abhängig sind. Eine internationale Konkurrenz verschiedener Lehrgänge existiert deshalb noch nicht. SOMIT ist spezifisch auf das Sportmanagement der Schweiz zugeschnitten. Die parallele Fertigstellung der französischen und der deutschen Version war heikel und erforderte ein langes Hin und Her zwischen den Autoren. Um auf dem internationalen Markt aufzutreten, ist es mit einer Übersetzung von SOMIT ins Englische nicht getan; vielmehr müssten einige Kapitel umgeschrieben oder sogar gestrichen werden (wie beispielsweise diejenigen über die Organisation von Sport in der Schweiz oder diejenigen über das schweizerische Rahmengesetz). Ebenso müsste SOMIT auch mit ganz neuen Kapiteln vervollständigt und ergänzt werden. Eine internationale Version von SOMIT, welches beispielsweise auf die Administration von internationalen Sportorganisationen ausgerichtet ist, wäre ein eigenes neues Projekt wert.

Zahlreiche weitere Ausbildungen in Sportmanagement sind seither in Entstehung begriffen. Die Vielfalt des Ausbildungsangebotes in Sportmanagement beweist sowohl in der Schweiz wie auch anderswo, dass die Dynamik dieser jungen Disziplin notwendig ist. Gleichzeitig widerspiegelt sie auch das Bedürfnis von kleinen und grossen Sportorganisationen, professioneller zu werden, ohne jedoch ihre Identität und ihre Seele aufzugeben und sich, bewusst den Eigenheiten des Sports, besser managen zu können. Die Universität kann Ihnen auf diesem Weg sicherlich hilfreich sein. Die schweizerischen Hochschulen haben zweifellos die Kompetenzen dazu.

zur Entwicklung neuer Ausbildungsmethoden für Manager von Sportorganisationen zusammenschliesst. Merkwürdigerweise gibt es in England noch keine vergleichbaren Angebote, obwohl die Open University eine Vorreiterrolle in Sachen Fernstudiengängen inne hatte. Zahlreiche britische Universitäten bieten zudem vollständige Lernprogramme in Sportmanagement an, inklusive Fernstudium (wie beispielsweise die Leicester University). Anders als in England werden in den USA und in Australien internetbasierte Fernstudiengänge in Sportmanagement angeboten. Nennenswert sind hier die USSA (United States Sports Academy), welche mithilfe der Plattform eCollege errichtet wurde und die Universität Canberra. Ebenso wurde im Jahr 2000 eine amerikanische Universität für Sports Business gegründet, die jedoch zwei Jahre später wieder aufgelöst wurde. Ganz allgemein kann man sich jedoch fragen, ob die englischsprachigen interaktiven Studien-Lehrgänge auf europäische Verhältnisse übertragbar sind.

### Online Tutoring im VMI

Im Rahmen des Online-Lehrgangs SOMIT übernahm das VMI erstmals die Aufgabe des sogenannten Tutorings. Ein Tutor im E-Learning bietet den Lernenden die Möglichkeit, sich mit einer Fachperson in Verbindung zu setzen, die nicht vor Ort ist und welche bei Fragen oder Schwierigkeiten konsultiert werden kann. Dabei werden verschiedene Ziele verfolgt:

1. Die Steigerung der Effizienz des selbstorganisierten Lernens der Studierenden
2. Eine flexible Unterstützung der Lernenden
3. Die Klärung von individuellen Fragen und Problemen einzelner Lernender
4. Erhalten der Motivation der Lernenden

Um diese Ziele zu erreichen, halten die Tutoren von SOMIT einen engen und regelmässigen Kontakt zu den Studierenden. Um den Transfer des Gelernten in die Praxis zu erleichtern, wird wöchentlich eine Aufgabe ins Forum des Lehrganges gestellt. Die Teilnehmer haben dann eine Woche Zeit, diese Frage vor der Hintergrund ihrer Sportorganisation zu behandeln und ihrerseits eine Antwort im Forum zu veröffentlichen. Dadurch ergibt sich eine Vielzahl von verschiedenen Lösungen, welche den Lehrgang zusätzlich bereichern. Es ist jetzt die Aufgabe des Tutors die verschiedenen Ansätze zu kommentieren und eine Synthese für die Wochenfragen zu formulieren.

Die klassische E-Mail wird eher dazu genutzt, individuelle Fragen zu beantworten. Dadurch hat der Tutor die Möglichkeit auf spezifische Probleme der Teilnehmer einzugehen.

Eine weitere Möglichkeit der Interaktion bietet der sogenannte Chatraum. Der Chat ist ein elektronisches Diskussionsforum, in welchem die Teilnehmer (in Gegensatz zu Forum und E-Mail) in Echtzeit miteinander kommunizieren können. Es ist gerade dieses Mittel, welches dazu dient, die sozialen Kontakte und die Motivation unter den Studierenden zu fördern, da es eigentliche Gespräche ermöglicht.

Neben diesen inhaltlichen Vorteilen ist weiter die neu gewonnene Erfahrung im E-Learning hervorzuheben. Betrachtet man die vorhandenen Internetzugänge in den Schweizer Haushalten (2002: 53.5 %, 2001: 44.2 %), lässt sich erkennen, dass der potentielle Markt für Produkte wie SOMIT noch im Wachstum begriffen ist. Zudem ist in der Weiterbildung eine Tendenz in Richtung «Blended Learning» zu erkennen, dies ist die Kombination von intensivem Präsenzunterricht mit begleitendem E-Learning. Durch die Erkenntnisse, welche mit dem Tutoring in SOMIT gewonnen werden, ist das VMI auf diese Entwicklungen gut vorbereitet.

*Thomas Zurkinden*

### Der Autor



#### Jean-Loup Chappelet/jean-loup.chappelet@idheap.unil.ch

Professor Dr. Jean Loup Chappelet ist seit 1993 Professor für öffentliche Verwaltung und seit 2003 Direktor des IDHEAP (institut de hautes études en administration publique) der Universität Lausanne. Doktorat an der Universität Montpellier (F), Master of Science an der Cornell University (New York, USA). Professor Chappelet ist Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel im Bereich des Sportmanagement. Er ist Dozent an den Lehrgängen des VMI.