



GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT
GÖTTINGEN

Perspektiven des Hochschulsports als Marke der Universität

Dissertation

zur Erlangung des sozialwissenschaftlichen Doktorgrades
der Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Georg-August-Universität Göttingen

vorgelegt von

Olaf Tabor
aus El Paso, Texas, USA

Göttingen, 04. Februar 2014

Erstgutachter: Prof. Dr. Arnd Krüger
Zweitgutachter: Prof. Dr. Axel Dreyer

Tag der mündlichen Prüfung:
11.06.2014

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Problemstellung und Rahmenbedingungen	3
2.1	Eingangsvoraussetzungen	4
2.1.1	Problemstellung	5
2.1.2	Abgrenzung des Untersuchungsgebietes	9
2.1.3	Aktueller Forschungsstand	10
2.1.4	Vorgehensweise und Zielsetzung	14
2.1.5	Hypothesen	17
2.1.5.1	Forschungsleitende Fragestellungen	17
2.1.5.2	Untersuchungsfragestellungen	18
2.2	Hochschulsport - Freiwilliger Sport an Hochschulen	18
2.2.1	Rahmenbedingungen	22
2.2.1.1	Hochschulpolitische Grundlagen des Hochschulsports	22
2.2.1.2	Hochschulgesetzgebung	22
2.2.1.3	Hochschul- und sportpolitische Legitimation	24
2.2.2	Nationale und internationale Einbindung des Hochschulsports	26
2.2.2.1	Sportartbezogene überregionale Arbeitsgemeinschaften	26
2.2.2.2	Landes- und Regionalkonferenzen	27
2.2.2.3	Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband (adh)	27
2.2.2.4	European Network of Academic Sport Services (ENAS)	28
2.2.2.5	European University Sport Association (EUSA)	28
2.2.2.6	Fédération International du Sport Universitaire (FISU)	29
2.2.3	Aufgaben und Ziele	29
2.2.4	Dienstleistungsangebot	35
2.2.5	Strukturen und organisatorische Erscheinungsformen	37
2.2.6	Finanzierung	41
2.2.7	Hochschulpolitische Bedeutung	44
3	Markenmanagement im Dienstleistungsmarketing	49
3.1	Voraussetzungen für hochschulspezifisches Marketing	49
3.2	Markenbegriff in der Markenmanagementtheorie	52
3.2.1	Die Entwicklung des Markenbegriffs im Sachgüterbereich	53
3.2.1.1	Die Marke als markiertes Produkt	53
3.2.1.2	Die Marke als gewerbliches Schutzrecht	55
3.2.1.3	Die Marke als subjektive, innere Repräsentation eines Eigenschaftsbündels	56
3.2.2	Der Markenbegriff im Dienstleistungsbereich	58
3.2.3	Perspektiven des Dienstleistungsmarketings	60
3.3	Grundlagen der Markenführung	64
3.3.1	Industrial Organization Theory	65
3.3.1.1	Market-based view	66
3.3.1.2	Resource-based view	67
3.3.2	Ansätze der Markenführung	69
3.3.3	Ansätze der identitätsorientierten Markenführung	73
3.3.3.1	Identitätsorientierte Markenführung nach KAPFERER	74
3.3.3.2	Identitätsorientierte Markenführung nach AAKER	75
3.3.3.3	Identitätsorientierte Markenführung nach ESCH	77
3.3.3.4	Identitätsorientierte Markenführung nach MEFFERT & BURMANN	78
3.3.3.5	Identitätsorientierte Markenführung aus Sicht der Neuroökonomie	80
3.3.4	Markenführung bei Dienstleistungen	82
3.3.5	Markenführung im Non-Profit-Bereich	83
3.4	Identität als zentraler Integrationsfaktor der Markenführung	85
3.4.1	Identitätszuschreibung bei Individuen	85
3.4.1.1	Identität in der Philosophie	86

3.4.1.2	Identität in der Soziologie	87
3.4.1.3	Identität in der (Sozial-)Psychologie	90
3.4.1.4	Identität in der Pädagogik	94
3.4.1.5	Identität in der Sportwissenschaft	94
3.4.2	Identitätszuschreibung bei Gruppen	96
3.4.3	Identifikation in marketingtheoretischem Kontext	98
3.5	Psychologische Aspekte der Markenführung	101
3.5.1	Wahrnehmungstheoretische Voraussetzungen im Kontext der Marke	101
3.5.1.1	Allgemeines zur Wahrnehmung	101
3.5.1.2	Markenwahrnehmung	104
3.5.1.2.1	Visuelle Markierung	107
3.5.1.2.2	Akustische Markierung	108
3.5.1.2.3	Olfaktorische Markierung	110
3.5.2	Lerntheoretische Voraussetzungen im Kontext der Marke	111
3.5.2.1	Markenrelevante Lernprozesse	112
3.5.2.2	Markenrelevantes Kaufverhalten	116
3.5.3	Psychologische Voraussetzungen im Kontext der Marke	119
3.5.3.1	Sicherheit und Vertrauen	120
3.5.3.2	Identifikation	123
3.5.3.3	Zugehörigkeit	124
3.6	Grundlagen des Markenmanagements	125
3.6.1	Markenfunktionen	125
3.6.1.1	Markenfunktionen aus Anbietersicht	125
3.6.1.2	Markenfunktionen aus Konsumentensicht	126
3.6.2	Markenbildung	127
3.6.3	Markenmanagement	129
3.6.3.1	Markenstrategien	130
3.6.3.2	Markenpflege	133
3.6.3.3	Markencontrolling	136
3.6.4	Markenrisiken	139
3.6.4.1	Markenabnutzung	139
3.6.4.2	Markeninflation und Kommunikationswettbewerb	141
4	Markenmanagement an Hochschulen	145
4.1	Marketing an deutschen Hochschulen	145
4.1.1	Entwicklungen im deutschen Hochschulmarketing	146
4.1.2	Rahmenbedingungen des Hochschulmarketings	148
4.1.2.1	Märkte und Kunden	150
4.1.2.2	Produkte und Leistungen	153
4.1.2.3	Aufgaben und Ziele	155
4.1.2.4	Herausforderungen und Grenzen	156
4.1.3	Kenngrößen und Erfolgsmerkmale	158
4.1.4	Corporate Marketing	161
4.1.4.1	Organizational Identity	161
4.1.4.2	Corporate Identity	165
4.1.4.3	Corporate Branding	168
4.1.4.4	Corporate Design	169
4.1.4.5	Corporate Behavior	172
4.1.4.6	Corporate Communication	175
4.1.4.7	Consumer-Company Identification	178
4.1.4.8	Quality Management	181
4.1.5	Hochschulmarketing und Neue Medien	186
4.1.6	Strategien und Handlungsoptionen - Ausgewählte Beispiele	197
4.1.6.1	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen	198
4.1.6.2	Deutsche Sporthochschule Köln	205
4.1.6.3	Georg-August-Universität Göttingen	211
4.1.6.4	Hochschule Darmstadt	218
4.2	Profilbildung und Markeneinsatz an deutschen Hochschulen	224
4.2.1	Hochschulpolitische Rahmenbedingungen	225

4.2.2	Profilbildung an Hochschulen	229
4.2.3	Markenmanagement an Hochschulen	232
4.3	Marketing an internationalen Hochschulen	239
5	Der Hochschulsport auf dem Weg zur Markenfähigkeit	245
5.1	Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Hochschulsports zu einer Marke der Hochschule	245
5.1.1	Märkte und Marktbereiche des Hochschulsports	245
5.1.2	Produkt ‚Hochschulsport‘	248
5.1.2.1	Angebotsmerkmale	248
5.1.2.2	Leistungsportfolio	251
5.1.2.3	Abgrenzung gegenüber alternativen Produkten (Markierung)	257
5.1.3	Marktteilnehmer	258
5.1.3.1	Kunden/Teilnehmer	259
5.1.3.2	Konkurrenten	261
5.1.3.3	Beeinflusser	265
5.1.3.4	Zulieferer	268
5.1.3.5	Öffentlichkeit	269
5.2	Funktionen der Markenbildung im Hochschulsport	271
5.2.1	Funktionen und Ziele aus Anbietersicht	271
5.2.2	Funktionen und Ziele aus Teilnehmer- oder Kundensicht	274
5.3	Schwierigkeiten und Hindernisse der Markenbildung im Hochschulsport	275
6	Der Mehrwert des Hochschulsports für die Hochschule	281
6.1	Aus Sicht der Hochschule	281
6.1.1	Institutioneller Mehrwert	281
6.1.1.1	Umsetzung des Bildungsauftrages	281
6.1.1.2	Ergänzendes Qualifizierungsfeld	283
6.1.1.3	Identitätsstiftendes Potenzial	288
6.1.1.4	Internationalisierung	290
6.1.1.5	Hochschulbindung	295
6.1.1.6	Gesundheitsförderung und Ausgleich zum Studienalltag	298
6.1.1.7	Freizeitaktivitäten und Atmosphäre am Hochschulort	302
6.1.2	Organisatorisch-politischer Mehrwert	306
6.1.2.1	Standortfaktor und Profilelement	306
6.1.2.2	Öffentlichkeitswirkung und Imagefaktor	311
6.1.2.3	Innovationsmotor und Pioniereinrichtung	315
6.1.2.4	Ergänzendes Exzellenzfeld	320
6.1.2.5	Dienstleistungsqualität	326
6.2	Aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	327
6.2.1	Persönlichkeitsbildung, Kompetenzerwerb und Networking	327
6.2.2	Wissenschaftliches, pädagogisches und politisches Erprobungsfeld	330
6.2.3	Hochschulnahe und qualifizierungsrelevante Erwerbstätigkeit	333
6.2.4	Aktives Gesundheits- und Stressmanagement	335
6.2.5	Motivation, Zufriedenheit und Wohlbefinden	338
6.3	Aus Sicht weiterer Institutionen	345
7	Marketing und Markenverständnis in internationalem Kontext	347
7.1	Internationaler Hochschulvergleich	347
7.2	Zentrale Ergebnisse der Untersuchungen 2001/02	349
7.2.1	Personal-, Führungs- und Organisationsstrukturen	349
7.2.2	Vergleich clusteranalytisch ermittelter Nutzergruppen	363
7.2.3	Einflussfaktoren auf die Globalzufriedenheit	368
7.2.4	Einflussfaktoren auf das Image	372
7.2.5	Prüfung der Untersuchungsfragestellungen	377

7.3	Neuere Entwicklungen im Göttinger Hochschulsport	380
7.3.1	Weiterentwicklung der strukturellen Rahmenbedingungen	380
7.3.2	Weiterentwicklung der finanziellen und personellen Ressourcen	381
7.3.3	Weiterentwicklung von Sportstätten und Anlagen	382
7.3.4	Weiterentwicklung des Programmangebots	383
7.3.5	Weiterentwicklung der kommunikativen Aktivitäten	385
7.3.6	Weiterentwicklung der Nutzerzufriedenheitserfassung	386
7.3.7	Weiterentwicklungen in angrenzenden Aktionsfeldern	388
7.4	Einordnung der Untersuchungsergebnisse 2001/02	389
8	Diskussion	393
8.1	Prüfung der übergeordneten Fragestellungen	393
8.2	Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Göttinger Hochschulsports	396
9	Fazit	399
10	Ausblick	401
11	Literatur	403
11.1	Hochschulmarketing & -management	403
11.2	Marketing & Markenmanagement	421
11.3	Soziologie & Psychologie	433
11.4	Sportwissenschaft	438
11.5	Weitere Quellen	448
 Anhang		
	Vorbemerkung zur empirischen Untersuchung	452
A.	Organisationsanalyse des Hochschulsports der Universität Göttingen	453
A.1	Historische Entwicklung des Hochschulsports	453
A.2	Einbindung des Hochschulsports in die Universität Göttingen	455
A.2.1	Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport	456
A.2.2	AStA Sportreferat	458
A.2.3	Verein Kasse des Studentischen Sportausschusses Göttingen e.V.	459
A.3	Personelle Ausstattung	459
A.3.1	Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport	459
A.3.2	Studentische Selbstverwaltung im allgemeinen Hochschulsport	460
A.4	Marketingmix und Managementfunktionen	460
A.4.1	Leistungspolitik	461
A.4.1.1	Planung und Entwicklung	461
A.4.1.2	Dienstleistungsangebot	464
A.4.2	Kommunikationspolitik	470
A.4.2.1	Öffentlichkeitsarbeit	471
A.4.2.2	Verkaufsförderung	472
A.4.2.3	Marketing und Sponsoring	472
A.4.3	Preispolitik	474
A.4.3.1	Preisfestlegung	475
A.4.3.2	Preisdifferenzierung	476
A.4.4	Distributionspolitik	477

A.4.4.1	Präsenz und Erreichbarkeit _____	477
A.4.4.2	Zugang der Hochschulsportnutzer zum Erstellungsprozess der Dienstleistungen _____	478
A.4.4.3	Lieferbereitschaft und Lieferzeit _____	478
A.4.4.4	Lieferzuverlässigkeit _____	479
A.4.5	Personalpolitik _____	480
A.4.5.1	Allgemeines _____	480
A.4.5.2	Personalakquisition _____	481
A.4.5.3	Personalbetreuung _____	481
A.4.5.4	Personalentwicklung _____	482
A.4.6	Qualitätssicherung _____	483
A.5	Infrastruktur und Sportstätten _____	484
A.5.1	Lage und Anbindung _____	484
A.5.2	Hallen und Kursräume _____	486
A.5.3	Freiplätze und Freianlagen _____	487
A.5.4	Funktionsräume _____	487
A.5.5	Bootshaus _____	488
A.5.6	Servicestationen _____	488
A.5.6.1	Leitung _____	489
A.5.6.2	Sekretariat _____	489
A.5.6.3	Hausmeisterei _____	489
A.5.6.4	AStA Sportreferat _____	490
A.5.6.5	Hochschulsport-Shop _____	490
A.5.6.6	Cafeteria des Sportzentrums _____	490
B.	Organisationsanalyse des universitären Sports an der University of Western Ontario _____	491
B.1	Strukturen des universitären Sports _____	491
B.1.1	Hochschulpolitische Grundlage des universitären Sports _____	491
B.1.1.1	Gesetzliche Bestimmungen _____	491
B.1.1.2	Hochschulinterne Legitimation _____	492
B.1.2	Nationale und internationale Einbindung des universitären Sports _____	493
B.1.2.1	Ontario University Athletics (OUA) _____	494
B.1.2.2	Canadian Interuniversity Sport (CIS) _____	495
B.1.2.3	National Intramural-Recreational Sports Association (NIRSA) _____	496
B.2	Historische Entwicklung des universitären Sports _____	498
B.3	Einbindung des akademischen Sports in die University of Western Ontario _____	501
B.3.1	Intercollegiate Athletics _____	504
B.3.2	Western Campus Recreation _____	505
B.3.3	Sport Clubs _____	508
B.4	Personelle Ausstattung _____	510
B.4.1	Intercollegiate Athletics _____	511
B.4.2	Western Campus Recreation _____	512
B.4.3	Sport Clubs _____	513
B.5	Marketingmix und Managementfunktionen _____	513
B.5.1	Struktur bei Intercollegiate Athletics _____	514
B.5.2	Struktur bei Western Campus Recreation _____	516
B.5.3	Leistungspolitik _____	519
B.5.3.1	Planung und Entwicklung _____	519
B.5.3.2	Dienstleistungsangebot _____	523
B.5.4	Kommunikationspolitik _____	529
B.5.4.1	Öffentlichkeitsarbeit _____	529
B.5.4.2	Verkaufsförderung _____	531
B.5.4.3	Marketing und Sponsoring _____	532
B.5.5	Preispolitik _____	535
B.5.5.1	Preisfestlegung _____	536
B.5.5.2	Preisdifferenzierung _____	536
B.5.6	Distributionspolitik _____	537

B.5.6.1	Präsenz und Erreichbarkeit _____	538
B.5.6.2	Zugang der Nutzer des universitären Sports zum Erstellungsprozess der Dienstleistungen _____	538
B.5.6.3	Lieferbereitschaft und Lieferzeit _____	540
B.5.6.4	Lieferzuverlässigkeit _____	541
B.5.7	Personalpolitik _____	542
B.5.7.1	Allgemeines _____	542
B.5.7.2	Personalakquisition _____	544
B.5.7.3	Personalbetreuung _____	545
B.5.7.4	Personalentwicklung _____	547
B.5.8	Qualitätssicherung _____	548
B.6	Infrastruktur und Sportstätten _____	550
B.6.1	Lage und Anbindung _____	550
B.6.2	Hallen und Kursräume _____	551
B.6.3	Freiplätze und Freianlagen _____	551
B.6.4	Administrative Offices und Servicestationen _____	552
B.6.4.1	Administrative Office bei Intercollegiate Athletics _____	553
B.6.4.2	Temporäre Verkaufsschalter und Informationsstände _____	553
B.6.4.3	Administrative Office bei Western Campus Recreation _____	553
B.6.4.4	Membership Services _____	554
B.6.4.5	Tennis Facility Office _____	554
B.6.4.6	Outdoor Rink Office _____	555
B.6.4.7	Wellness Station (Massage und Rehabilitation) _____	555
C.	Voraussetzungen und Methodik der Untersuchungen _____	557
C.1	Zielsetzungen der Untersuchung _____	559
C.2	Methoden der Datenerhebung _____	560
C.2.1	Inhaltsanalyse _____	560
C.2.2	Beobachtung _____	560
C.2.3	Test _____	561
C.2.4	Experiment _____	561
C.2.5	Befragung _____	562
C.2.6	Untersuchungsdesign _____	564
C.2.7	Grundgesamtheit und Stichprobe _____	565
C.2.8	Freiwilligkeit und Anonymität _____	569
C.2.9	Fragebogendesign _____	570
C.2.9.1	Aufbau _____	571
C.2.9.2	Merkmalsbereiche _____	572
C.2.9.3	Antwortkategorien und Skalen _____	573
C.2.10	Webfragebogen _____	576
C.2.11	Pretest _____	577
C.2.12	Auswertung _____	579
C.2.12.1	Datenkodierung _____	579
C.2.12.2	Rohdatenmatrix _____	580
C.2.12.3	Datenbereinigung _____	581
C.2.12.4	Statistische Programme und Auswertungsverfahren _____	582
C.2.12.4.1	Deskriptive Auswertung _____	582
C.2.12.4.2	Varianzanalyse _____	585
C.2.12.4.3	Faktorenanalyse _____	586
C.2.12.4.4	Clusteranalyse _____	590
C.2.12.5	Fehlende Daten _____	594
D.	Fragebogen-Untersuchung im Hochschulsport der Universität Göttingen _____	597
D.1	Bedingungen vor Ort _____	597
D.2	Pretest _____	600
D.3	Untersuchungszeitraum _____	601
D.4	Untersuchungsdurchführung _____	602

D.4.1	Erste Untersuchungsphase	602
D.4.2	Zweite Untersuchungsphase	604
D.5	Datenerfassung und -aufbereitung	604
D.6	Statistische Analyse	606
D.6.1	Grundgesamtheit	606
D.6.2	Stichprobe	607
D.6.3	Repräsentativität	607
D.7	Ergebnisse	609
D.7.1	Demographie	609
D.7.1.1	Statusgruppen	609
D.7.1.2	Anspruchsgruppen	610
D.7.1.3	Geschlechterverteilung	611
D.7.1.4	Altersverteilung	612
D.7.1.5	Universitäre Herkunft der Hochschulsportnutzer	614
D.7.1.6	Wohnort und Entfernung zum Sportzentrum der Universität Göttingen	617
D.7.1.7	Zusammenfassung	618
D.7.2	Informationen über den Göttinger Hochschulsport	619
D.7.2.1	Ergebnisse der Fragen 1 bis 3	619
D.7.2.2	Zusammenfassung	621
D.7.3	Teilnahmeverhalten der Nutzer des Göttinger Hochschulsports	622
D.7.3.1	Ergebnisse der Fragen 4, 5 und 25	622
D.7.3.2	Zusammenfassung	625
D.7.4	Sportstätten-situation des Göttinger Hochschulsports	626
D.7.4.1	Ergebnisse der Fragen 6 bis 7	626
D.7.4.2	Zusammenfassung	628
D.7.5	Atmosphäre im Göttinger Hochschulsport	629
D.7.5.1	Ergebnisse der Fragen 8 bis 10	629
D.7.5.2	Zusammenfassung	632
D.7.6	Beurteilung der Mitarbeiter im Göttinger Hochschulsport	633
D.7.6.1	Ergebnisse der Fragen 11 bis 12	633
D.7.6.2	Zusammenfassung	636
D.7.7	Beurteilung des Dienstleistungsangebots im Göttinger Hochschulsport	637
D.7.7.1	Ergebnisse der Fragen 13 bis 17	637
D.7.7.2	Zusammenfassung	644
D.7.8	Imagesituation des Göttinger Hochschulsports	645
D.7.8.1	Ergebnisse der Fragen 18 bis 22	645
D.7.8.2	Zusammenfassung	651
D.7.9	Statistisch ermittelte, interne Nutzergruppen (Cluster)	653
D.7.9.1	Ergebnisse der Faktoren- und Clusteranalyse	653
D.7.9.2	Zufriedenheit und Bindung der Nutzer	659
D.7.9.3	Zusammenfassung	662
D.8	Kritik	663
<i>E. Fragebogen-Untersuchung im universitären Sport der University of Western Ontario</i>		667
E.1	Bedingungen vor Ort	667
E.2	Pretest	669
E.3	Untersuchungszeitraum	670
E.4	Untersuchungsdurchführung	671
E.5	Datenerfassung und -aufbereitung	672
E.6	Statistische Analyse	673
E.6.1	Grundgesamtheit	673
E.6.2	Stichprobe	674
E.6.3	Repräsentativität	674

E.7	Ergebnisse	676
E.7.1	Demographie	676
E.7.1.1	Statusgruppen	676
E.7.1.2	Anspruchsgruppen	677
E.7.1.3	Geschlechterverteilung	678
E.7.1.4	Altersverteilung	679
E.7.1.5	Universitäre Herkunft der aktiven Mitglieder	681
E.7.1.6	Wohnort und Entfernung zum Hauptgebäude (UCC)	683
E.7.1.7	Zusammenfassung	685
E.7.2	Statistisch ermittelte, interne Nutzergruppen (Cluster)	685
E.7.2.1	Ergebnisse der Faktoren- und Clusteranalyse	685
E.7.2.2	Zufriedenheit und Bindung der Nutzer	691
E.7.2.3	Zusammenfassung	693
E.8	Kritik	694
F.	Internationaler Vergleich zwischen den Hochschulsporteinrichtungen der Universität Göttingen und der University of Western Ontario	697
F.1	Vergleich der Stichproben und Leistungsmerkmale	697
F.1.1	Demographie	697
F.1.1.1	Zusammenfassung	703
F.1.2	Informationen über die universitären Sporteinrichtungen	704
F.1.2.1	Ergebnisse der Fragen 1 bis 3	704
F.1.2.2	Zusammenfassung	708
F.1.3	Teilnahmeverhalten der Nutzer der universitären Sporteinrichtungen	708
F.1.3.1	Ergebnisse der Fragen 4, 5 und 25	708
F.1.3.2	Zusammenfassung	711
F.1.4	Sportstättensituation der universitären Sporteinrichtungen	712
F.1.4.1	Ergebnisse der Fragen 6 und 7	712
F.1.4.2	Zusammenfassung	714
F.1.5	Atmosphäre der universitären Sporteinrichtungen	714
F.1.5.1	Ergebnisse der Fragen 8 bis 10	714
F.1.5.2	Zusammenfassung	717
F.1.6	Mitarbeiterbeurteilung der universitären Sporteinrichtungen	718
F.1.6.1	Ergebnisse der Fragen 11 und 12	718
F.1.6.2	Zusammenfassung	721
F.1.7	Beurteilung des Dienstleistungsangebots der universitären Sporteinrichtungen	721
F.1.7.1	Ergebnisse der Fragen 13 bis 17	721
F.1.7.2	Zusammenfassung	728
F.1.8	Imagesituation der universitären Sporteinrichtungen	730
F.1.8.1	Ergebnisse der Fragen 18 bis 22	730
F.1.8.2	Zusammenfassung	734
F.2	Vergleich identitätsbeeinflussender Imageaspekte	735
F.3	Vergleich der Einflussgrößen für Nutzerzufriedenheit und Image	739
F.3.1.1	Identifikation und Gewichtung der Einflussgrößen	739
F.3.1.2	Faktoren der Globalzufriedenheit	741
F.3.1.3	Faktoren des Images	745
F.3.1.4	Zusammenfassung	746
F.4	Vergleich der Ziel- und Anspruchsgruppen	747
F.4.1	Studierende	747
F.4.2	Wissenschaftliches Personal	748
F.4.3	Mitarbeiter der Universität	749
F.4.4	Externe Nutzer	749
F.4.5	Aktive Nutzer	750
F.4.6	Nichtnutzer	750
F.4.7	Mitarbeiter der universitären Sporteinrichtung	752
F.4.8	Wettkampfsportler	753
F.4.9	Geschlechtergruppen	754

F.5	Vergleich der statistisch ermittelten, internen Nutzergruppen (Cluster)	756
F.5.1	Merkmalsausprägungen	756
F.5.2	Bindung und Zufriedenheit	756

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Markenidentitätsprisma nach KAPFERER</i> _____	75
<i>Abbildung 2: Markenidentitätskreise und deren Dimensionen nach AAKER</i> _____	76
<i>Abbildung 3: Markensteuerrad nach ESCH</i> _____	77
<i>Abbildung 4: Modell der identitätsorientierten Markenführung nach MEFFERT & BURMANN</i> _____	79
<i>Abbildung 5: Vereinfachtes Gedächtnismodell</i> _____	113
<i>Abbildung 6: Hierarchie der Bedürfnisse nach MASLOW</i> _____	120
<i>Abbildung 7: Beispielhafte Informationsüberlastung als Anteil verlorengender Werbeinformation in ausgewählten Medien</i> _____	143
<i>Abbildung 8: Instrumente des Hochschulmarketings</i> _____	150
<i>Abbildung 9: Märkte der Hochschulen</i> _____	152
<i>Abbildung 10: Modell der Organisational und Corporate Identity</i> _____	162
<i>Abbildung 11: Markenrelevante Mitarbeitertypisierung</i> _____	174
<i>Abbildung 12: Erscheinungsformen der Corporate Communication</i> _____	177
<i>Abbildung 13: Elemente eines hochschulbezogenen Total Quality Service</i> _____	183
<i>Abbildung 14: Präsenz deutscher Hochschulen in ausgewählten sozialen Medien</i> _____	193
<i>Abbildung 15: Wechselwirkung von Markenidentität, Kommunikation und Markenimage einer Hochschule</i> _____	236
<i>Abbildung 16: Matrix der Markenprofile erfolgreicher Hochschulen bei der ersten Auflage der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder</i> _____	237
<i>Abbildung 17: Teilnahme- oder funktionsbezogen vermittelbare Kompetenzen und Schlüsselqualifika- tionen im Hochschulsport</i> _____	286
<i>Abbildung 18: Qualifizierungs- und Berufsmotiv nach Lebensalter unter Berücksichtigung aller Enga- gierten</i> _____	314
<i>Abbildung 19: Studienfinanzierung an Universitäten und Fachhochschulen im WS 2009/10</i> _____	334
<i>Abbildung 20: Einflussfaktoren auf Studierverhalten und Studienerfolg mit potenziellem Hochschul- sportbezug</i> _____	339
<i>Abbildung 21: Einflussfaktoren auf die Studierendenzufriedenheit mit potenziellem Hochschulsportbezug</i> _____	342
<i>Abbildung 22: Kursstundenanteile der Sportartenbereiche an den wöchentlichen Gesamtstunden des Sportprogramms im Göttinger Hochschulsport</i> _____	360
<i>Abbildung 23: Kursstundenanteile der Angebotsbereiche an den wöchentlichen Gesamtstunden des uni- versitären Sports im Londoner Hochschulsport</i> _____	360
<i>Abbildung 24: Typisierung der Göttinger Cluster</i> _____	366
<i>Abbildung 25: Typisierung der Londoner Cluster</i> _____	366
<i>Abbildung 26: Clusterverteilung in der Göttinger Stichprobe</i> _____	367
<i>Abbildung 27: Clusterverteilung in der Londoner Stichprobe</i> _____	367
<i>Abbildung 28: Handlungsrelevanzmatrix ausgewählter Einflussfaktoren für die Globalzufriedenheit der Nutzer im Hochschulsport der Universität Göttingen</i> _____	370
<i>Abbildung 29: Handlungsrelevanzmatrix ausgewählter Einflussfaktoren für die Globalzufriedenheit der Nutzer von Campus Recreation an der University of Western Ontario</i> _____	371
<i>Abbildung 30: Selbst- und Fremdbildmerkmale des Hochschulsports in Göttingen dargestellt anhand ausgewählter Imageaspekte</i> _____	373

<i>Abbildung 31: Selbst- und Fremdbildmerkmale des universitären Sports in London dargestellt anhand ausgewählter Imageaspekte</i>	375
Anhang	
<i>Abbildung 32: Organigramm des Göttinger Hochschulsports im Jahr 2001</i>	456
<i>Abbildung 33: Kursstundenanteile der Sportartenbereiche an den wöchentlichen Gesamtstunden des Sportprogramms</i>	463
<i>Abbildung 34: Breiten- und Wettkampfsportanteile im Hochschulsportprogramm</i>	467
<i>Abbildung 35: Hochschulsport-Logo im Jahr 2001</i>	473
<i>Abbildung 36: Hochschulsport-Schriftzug im Jahr 2001</i>	473
<i>Abbildung 37: Entwicklung der Sponsoringeinnahmen des Hochschulsports seit dem WS 2000/2001</i>	474
<i>Abbildung 38: Entwicklung der entgeltfreien und entgeltpflichtigen, angeleiteten Hochschulsportveranstaltungen seit dem WS 1999/2000</i>	476
<i>Abbildung 39: Luftbild des Sportzentrums der Universität Göttingen am Sprangerweg im Jahr 2001</i>	485
<i>Abbildung 40: Sporttrakt am Waldweg mit Umkleidekabinen (im Vordergrund) und Sporthalle (im Hintergrund) im Jahr 2001</i>	485
<i>Abbildung 41: Das Bootshaus der Universität Göttingen in Wilhelmshausen an der Fulda im Jahr 2001</i>	486
<i>Abbildung 42: Organigramm der akademischen Sporteinrichtungen an der University of Western Ontario im Jahr 2001</i>	503
<i>Abbildung 43: Kursstundenanteile der Angebotsbereiche an den wöchentlichen Gesamtstunden des universitären Sports</i>	522
<i>Abbildung 44: Breiten- und Wettkampfsportanteile im universitären Sport der University of Western Ontario</i>	524
<i>Abbildung 45: Logo von Western Intercollegiate Athletics</i>	533
<i>Abbildung 46: Logo von Western Campus Recreation</i>	533
<i>Abbildung 47: Entwicklungstendenz der externen Einnahmen im Bereich des universitären Sports der University of Western Ontario seit 1999</i>	534
<i>Abbildung 48: Beispielhafte Darstellung einer Faktoreninterpretation unter Angabe der Faktorladungen</i>	590
<i>Abbildung 49: Ausschnitt aus einer beispielhaften Agglomerationstabelle für Ähnlichkeitswerte eines Single-Likage-Verfahrens</i>	593
<i>Abbildung 50: Ausschnitt aus einem beispielhaften Ward-Dendrogramm mit Clusterzuordnung</i>	593
<i>Abbildung 51: Entwicklung der Visits und Seitenaufrufe auf den Internetseiten des Göttinger Hochschulsports im WS 2001/02</i>	599
<i>Abbildung 52: Statusgruppenverteilung im Göttinger Hochschulsport</i>	610
<i>Abbildung 53: Nutzer- und Anspruchsgruppen im Göttinger Hochschulsport</i>	610
<i>Abbildung 54: Geschlechterverteilung im Göttinger Hochschulsport</i>	611
<i>Abbildung 55: Altersverteilung nach Statusgruppen im Göttinger Hochschulsport</i>	612
<i>Abbildung 56: Wohnort der Hochschulsportnutzer während der Vorlesungszeit im WS 2001/02</i>	617
<i>Abbildung 57: Wohnort der Hochschulsportnutzer während der vorlesungsfreien Zeit im WS 2001/02</i>	617
<i>Abbildung 58: Präferenzen der Untersuchungsteilnehmer in Bezug auf Sportanbieter</i>	625

<i>Abbildung 59: Zufriedenheit der Befragten mit den im Hochschulsport vorherrschenden sozialen Kontaktmöglichkeiten</i>	630
<i>Abbildung 60: Schwerpunkte im Sportangebot des Hochschulsports</i>	639
<i>Abbildung 61: Imagerelevante Attribute des Göttinger Hochschulsports aus Sicht der Untersuchungsteilnehmer</i>	647
<i>Abbildung 62: Benennung der Göttinger Hochschulsporteinrichtung innerhalb der Gruppe der Befragten</i>	648
<i>Abbildung 63: Typisierung der ermittelten Cluster für den Hochschulsport</i>	661
<i>Abbildung 64: Clusterverteilung für den Zusammenhang von Nutzerzufriedenheit und Nutzerbindung</i>	661
<i>Abbildung 65: Entwicklung der Visits und Seitenaufrufe auf den Internetseiten von Campus Recreation im Fall Quarter 2001</i>	669
<i>Abbildung 66: Statusgruppenverteilung bei Western Campus Recreation</i>	677
<i>Abbildung 67: Nutzer- und Anspruchsgruppen bei Western Campus Recreation</i>	678
<i>Abbildung 68: Geschlechterverteilung bei Western Campus Recreation</i>	678
<i>Abbildung 69: Altersverteilung nach Statusgruppen bei Western Campus Recreation</i>	679
<i>Abbildung 70: Wohnort der WCR-Nutzer während der Vorlesungszeit im Fall Quarter 2001</i>	683
<i>Abbildung 71: Wohnort der WCR-Nutzer während der vorlesungsfreien Zeit im Fall Quarter 2001</i>	684
<i>Abbildung 72: Typisierung der ermittelten Cluster für den universitären Sport der University of Western Ontario</i>	692
<i>Abbildung 73: Clusterverteilung für den Zusammenhang von Nutzerzufriedenheit und Nutzerbindung im universitären Sport der University of Western Ontario</i>	693
<i>Abbildung 74: Vergleich der Altersverteilung innerhalb der Stichproben</i>	699
<i>Abbildung 75: Selbst- und Fremdbildmerkmale des Hochschulsports in Göttingen dargestellt anhand ausgewählter Imageaspekte</i>	736
<i>Abbildung 76: Selbst- und Fremdbildmerkmale des universitären Sports in London dargestellt anhand ausgewählter Imageaspekte</i>	738
<i>Abbildung 77: Handlungsrelevanzmatrix ausgewählter Einflussfaktoren für die Globalzufriedenheit der Nutzer im Hochschulsport der Universität Göttingen</i>	743
<i>Abbildung 78: Handlungsrelevanzmatrix ausgewählter Einflussfaktoren für die Globalzufriedenheit der Nutzer von Campus Recreation an der University of Western Ontario</i>	744
<i>Abbildung 79: Typisierung der Göttinger Cluster</i>	758
<i>Abbildung 80: Typisierung der Londoner Cluster</i>	758
<i>Abbildung 81: Clusterverteilung in der Göttinger Stichprobe</i>	759
<i>Abbildung 82: Clusterverteilung in der Londoner Stichprobe</i>	759

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Systematisierung und Gewichtung der Sinneseindrücke und -empfindungen</i>	105
<i>Tabelle 2: Gestaltungsmittel zur Ansprache der fünf menschlichen Sinne</i>	106
<i>Tabelle 3: Entscheidungsarten im Kaufprozess</i>	117
<i>Tabelle 4: Hochschulwahlgründe</i>	303
<i>Tabelle 5: Ortswahlgründe</i>	304
<i>Tabelle 6: Dimensionen der Studienentscheidung</i>	304
<i>Tabelle 7: Nutzerbindungs- und -zufriedenheitsindex für die Cluster der Göttinger Stichprobe</i>	366
<i>Tabelle 8: Nutzerbindungs- und -zufriedenheitsindex für die Cluster der Londoner Stichprobe</i>	366
<i>Tabelle 9: Erklärungsmodell aus Teilzufriedenheiten und einer Kontingenzvariablen für die globale Zufriedenheit der Nutzer an den Vergleichshochschulen</i>	369
<i>Tabelle 10: Mittelwertvergleich für die Zustimmung zu positiv und negativ besetzten Imageaspekten ausgewählter Zielgruppen in der Göttinger und Londoner Stichprobe</i>	374
<i>Tabelle 11: Erklärungsmodell aus Teilzufriedenheiten und einer Kontingenzvariablen auf das Image des universitären Sports an den Vergleichshochschulen</i>	376
Anhang	
<i>Tabelle 12: Top 10 Platzierungen im Wettkampfsport-Ranking des Allgemeinen Deutschen Hochschul-sportverbandes</i>	468
<i>Tabelle 13: Erfolgsbilanz der Universität Göttingen bei nationalen adh-Wettkampfsportveranstaltungen von 1998-2002</i>	469
<i>Tabelle 14: Erfolgsbilanz der University of Western Ontario bei nationalen Wettkampfsportveranstaltungen von Canadian Interuniversity Sport (CIS)</i>	526
<i>Tabelle 15: Erfolgsbilanz der University of Western Ontario bei regionalen Wettkampfsportveranstaltungen von Ontario University Athletics (OUA)</i>	526
<i>Tabelle 16: Teilgruppen der Grundgesamtheit für die Untersuchung im Hochschulsport der Universität Göttingen im WS 2001/02</i>	566
<i>Tabelle 17: Teilgruppen der Grundgesamtheit für die Untersuchung im universitären Sport der University of Western Ontario im Fall Quarter 2001</i>	566
<i>Tabelle 18: Beurteilung der MSA-Werte nach KAISER & RICE</i>	588
<i>Tabelle 19: Beispielhafte Darstellung einer rotierten Hauptkomponentenmatrix mit zwei Faktoren unter Berücksichtigung des Varimax-Verfahrens nach KAISER</i>	589
<i>Tabelle 20: Grundgesamtheit für die Untersuchung an der Universität Göttingen</i>	606
<i>Tabelle 21: Wöchentliche Nutzungsfälle und berechnete Nutzerzahlen während des WS 2001/02</i>	607
<i>Tabelle 22: Studierendenanteile im Hochschulsport und an der Universität Göttingen nach Hochschul-semestern</i>	613
<i>Tabelle 23: Statusgruppenabhängige Altersdurchschnittsverteilung im Göttinger Hochschulsport</i>	614
<i>Tabelle 24: Herkunft der universitären Hochschulsportnutzer nach Fachbereichen/Betriebseinheiten im WS 2001/02</i>	615

<i>Tabelle 25: Anteile der Studierenden und Universitätsmitarbeiter im Hochschulsport und an der Universität Göttingen im Wintersemester 2001/2002</i>	617
<i>Tabelle 26: Anreisedauer vom Wohnort der Hochschulsportnutzer zum Sportzentrum der Universität Göttingen</i>	618
<i>Tabelle 27: Entfernung vom Wohnort der Hochschulsportnutzer zum Sportzentrum der Universität Göttingen</i>	618
<i>Tabelle 28: Rangreihenfolge von Erstkontakten der Untersuchungsteilnehmer mit dem universitären Sportangebot</i>	620
<i>Tabelle 29: Rangreihenfolge der Antwortverteilung für die genutzten Medien der Frage 2</i>	620
<i>Tabelle 30: Rangreihenfolge der Antwortverteilung für Frage 3</i>	621
<i>Tabelle 31: Antwortverteilung zu Frage 4</i>	623
<i>Tabelle 32: Rangreihenfolge der Antworten zu Frage 5</i>	623
<i>Tabelle 33: Rangreihenfolge der Antworten zu Frage 25</i>	624
<i>Tabelle 34: Antwortverteilung der Frage 6</i>	626
<i>Tabelle 35: Antwortverteilung der Frage 7</i>	628
<i>Tabelle 36: Rangreihenfolge der Attribute zur Beschreibung der Atmosphäre im Göttinger Hochschulsport</i>	629
<i>Tabelle 37: Antwortverteilung der Frage 10</i>	631
<i>Tabelle 38: Rangreihenfolge der Antworten zu Frage 11</i>	634
<i>Tabelle 39: Antwortverteilung der Frage 12</i>	635
<i>Tabelle 40: Antwortverteilung der Frage 13</i>	637
<i>Tabelle 41: Rangreihenfolge der Antworten zu Frage 14</i>	639
<i>Tabelle 42: Vergleich der Status- und Nutzergruppen zum Profil des Sportangebots</i>	640
<i>Tabelle 43: Antwortverteilung der Frage 15</i>	641
<i>Tabelle 44: Rangreihenfolge der Antwortverteilung für Frage 16</i>	642
<i>Tabelle 45: Rangreihenfolge der Antwortverteilung für Frage 17</i>	643
<i>Tabelle 46: Rangreihenfolge der Antwortverteilung zu Frage 18</i>	646
<i>Tabelle 47: Rangreihenfolge der Antwortverteilung zu Frage 19</i>	648
<i>Tabelle 48: Rangreihenfolge der Antwortverteilung zu Frage 20</i>	649
<i>Tabelle 49: Antwortverteilung zu Frage 21</i>	649
<i>Tabelle 50: Rangreihenfolge der Antwortverteilung zu Frage 22</i>	651
<i>Tabelle 51: Ergebnisdarstellung der Faktorenextraktion zur Göttinger Stichprobe</i>	654
<i>Tabelle 52: Mittelwerte der berechneten Superfaktoren für die Göttinger Stichprobe</i>	657
<i>Tabelle 53: Indizes für die Nutzerbindung und Nutzerzufriedenheit im Göttinger Hochschulsport</i>	659
<i>Tabelle 54: Grundgesamtheit für die Untersuchung an der University of Western Ontario</i>	674
<i>Tabelle 55: Wöchentliche Nutzungsfälle und berechnete Nutzerzahlen während des Fall Quarters 2001</i>	675
<i>Tabelle 56: Statusgruppenabhängige Altersdurchschnittsverteilung bei Western Campus Recreation</i>	680
<i>Tabelle 57: Studentische WCR-Nutzer nach Studienjahren</i>	681
<i>Tabelle 58: Universitäre Herkunft der Nutzer bei Western Campus Recreation im Fall Quarter 2001</i>	682
<i>Tabelle 59: Entfernung vom Wohnort der WCR-Nutzer zum UCC der University of Western Ontario</i>	684
<i>Tabelle 60: Anreisedauer vom Wohnort der WCR-Nutzer zum UCC der University of Western Ontario</i>	684
<i>Tabelle 61: Mittelwerte der berechneten Superfaktoren für die Londoner Stichprobe</i>	686

<i>Tabelle 62: Indizes für die Nutzerbindung und Nutzerzufriedenheit im universitären Sport der University of Western Ontario</i>	691
<i>Tabelle 63: Vergleich der Statusgruppen innerhalb der Stichproben an den Universitäten</i>	698
<i>Tabelle 64: Vergleich der Altersgruppen innerhalb der Nutzergruppen an den universitären Sporteinrichtungen</i>	699
<i>Tabelle 65: Vergleich der Altersverteilung für die Statusgruppen an den universitären Sporteinrichtungen</i>	700
<i>Tabelle 66: Vergleich der universitären Herkunft von Angehörigen der Universitäten in den Nutzergruppen der universitären Sporteinrichtungen</i>	702
<i>Tabelle 67: Übersicht zu den Studierendenanteilen in den Stichproben und an den Universitäten nach Fachbereichen</i>	703
<i>Tabelle 68: Vergleich der wichtigsten Informationsquellen für den Erstkontakt mit dem universitären Sportangebot</i>	705
<i>Tabelle 69: Vergleich der Rangfolgen in der Hierarchie der Informationsquellen für die Informationsbeschaffung über das laufende Sportprogramm</i>	706
<i>Tabelle 70: Vergleich der Rangfolgen für die Qualitätsurteile über die Informationsquellen</i>	707
<i>Tabelle 71: Vergleich der durchschnittlichen Teilnahmehäufigkeiten während der Vorlesungszeit</i>	709
<i>Tabelle 72: Vergleich der Auswahlpräferenzen für die angebotenen Veranstaltungsformen</i>	709
<i>Tabelle 73: Vergleich der Inanspruchnahme verschiedener Sportanbieter für die sportliche Freizeitgestaltung</i>	710
<i>Tabelle 74: Vergleich der Sportstättensituation</i>	712
<i>Tabelle 75: Vergleich der Ausstattungs- und Versorgungssituation der Sportstätten</i>	713
<i>Tabelle 76: Vergleich der atmosphärischen Bedingungen während der Zeiten des universitären Sports</i>	715
<i>Tabelle 77: Vergleich der allgemeinen Nutzerzufriedenheit im universitären Sport</i>	716
<i>Tabelle 78: Merkmalsvergleich der Nutzergruppe im universitären Sport</i>	717
<i>Tabelle 79: Rangfolgenvergleich der Mitarbeitergruppen in den universitären Sporteinrichtungen</i>	719
<i>Tabelle 80: Merkmale der Mitarbeiterbeurteilung im Vergleich</i>	720
<i>Tabelle 81: Merkmale des Dienstleistungsangebots im Vergleich</i>	722
<i>Tabelle 82: Vergleich der Schwerpunkte des Sportangebots</i>	724
<i>Tabelle 83: Vergleich interner und externer Faktoren zur Teilnahme am Sportangebot</i>	725
<i>Tabelle 84: Vergleich der Teilnahmemotivation am Angebot des universitären Sports</i>	726
<i>Tabelle 85: Begründungen zur Nichteinnahme am Sportangebot im Vergleich</i>	728
<i>Tabelle 86: Imagebeschreibende Aspekte der Sporteinrichtungen im Vergleich</i>	731
<i>Tabelle 87: Häufige Bezeichnungen der Sporteinrichtungen im Vergleich</i>	732
<i>Tabelle 88: Empfehlungsverhalten für die Sporteinrichtungen im Vergleich</i>	733
<i>Tabelle 89: Allgemeine Zufriedenheit mit Serviceleistungen der Hochschule im Vergleich</i>	734
<i>Tabelle 90: Bedeutungseinschätzung der Sporteinrichtungen im Vergleich</i>	734
<i>Tabelle 91: Mittelwertvergleich für die Zustimmung zu positiv und negativ besetzten Imageaspekten ausgewählter Zielgruppen in der Göttinger und Londoner Stichprobe</i>	737
<i>Tabelle 92: Erklärungsmodell aus Teilzufriedenheiten und einer Kontingenzvariablen für die globale Zufriedenheit der Nutzer an den Vergleichshochschulen</i>	742

<i>Tabelle 93: Der Einfluss der Teilzufriedenheiten und einer Kontingenzvariablen auf das Image des universitären Sports an den Vergleichshochschulen</i>	746
<i>Tabelle 94: Anteil der signifikant verschiedenen Antworten zwischen den Statusgruppen im Vergleich</i>	748
<i>Tabelle 95: Anteil der signifikant verschiedenen Antworten zwischen den Anspruchsgruppen im Vergleich</i>	750
<i>Tabelle 96: Anteil der signifikant verschiedenen Antworten zwischen den Geschlechtergruppen im Vergleich</i>	754
<i>Tabelle 97: Nutzerbindungs- und -zufriedenheitsindex für die Cluster der Göttinger Stichprobe</i>	757
<i>Tabelle 98: Nutzerbindungs- und -zufriedenheitsindex für die Cluster der Londoner Stichprobe</i>	757

1 Einleitung

Seit der Gründung der Georg-August-Universität Göttingen ist sportliche Betätigung ein Baustein im Ausbildungsangebot und in der studentischen Kultur der Hochschule. Nicht von ungefähr war das erste neue Gebäude der Universität als Reitstall einer sportlichen Funktion gewidmet und bereits vor der offiziellen Hochschuleinweihung in Betrieb. Konsequenterweise war in diesem Zusammenhang auch, dass die Stallmeister im Range außerordentlicher Professoren standen.¹

Seither hat sich nichts an diesem Grundsatz, wohl aber an Art, Umfang und Bedeutung des akademischen Sporttreibens sowie an dessen Einbindung in die Hochschulkultur verändert. Für eine moderne Hochschule bemisst sich die Bedeutung des Hochschulsports zunächst an seiner Einordnung als Dienstleistung außerhalb des universitären Kernaufgabenbereichs, auch wenn sich sein praktischer Nutzen aufgrund des ihm unterstellten positiven Einflusses auf das Studienergebnis oder aufgrund seiner Nutzbarkeit als Profilelement und Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb ergibt, zumal ERHARDT (2011) für das Gros der deutschen Hochschulen zeigen konnte, dass sie sich im Hinblick auf ihre horizontale Positionierung als Marken bisher nur unzureichend aufstellen konnten.² Neben dem positiven Effekt auf das Ausbildungsergebnis können daher insbesondere jene Hochschulen unmittelbar von dem beschriebenen Differenzierungsdefizit profitieren, die bereits über einen entwickelten Hochschulsport verfügen und ihn als Wettbewerbsvorteil zu nutzen wissen. Dies ist allerdings in Deutschland nur in einigen Ausnahmefällen erkennbar, weil die strategische Hochschulentwicklung erwartungsgemäß eine Priorisierung der akademischen Kernaufgaben vorgibt.

Dennoch macht das Hochschulmarketing in der zielgruppenspezifischen Kommunikation bereits intensiv von sportlichen Attributen und Eigenschaften Gebrauch, so dass sie bereits als quasi natürlicher Bestandteil universitärer Werbung erscheinen. Begriffe wie Wettbewerb, Leistungs- und Erfolgsorientierung oder die universitätsseitig häufig angestrebte Beteiligung an der hochschulischen Elite-Liga sind ebenso regelmäßig anzutreffen wie eine sich verstärkende Auszeichnungsorientierung oder die Notwendigkeit, sich am Benchmarking des nationalen und internationalen Hochschulsektors zu beteiligen. In der Bildersprache der Hochschulwerbung finden sich profunde Beispiele für den Einsatz von Attributen wie Jugendlichkeit, Dynamik, Fitness oder Gesundheit.

¹ Vgl. **WILHELM, Peter**, Die Entwicklung des studentischen Sports an der Georg-August-Universität im 19. Jahrhundert, in: **SCHINKEL, Joachim** (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84, Ahrensburg 1987, S. 7.

² **ERHARDT, Dominik**, Hochschulen im strategischen Wettbewerb: Empirische Analyse der horizontalen Differenzierung deutscher Hochschulen, Wiesbaden 2011, S. 122ff.

Ein modernes Bildungsverständnis zielt auf ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung ab und versteht Lernen nicht als isolierten Aneignungsprozess von Wissen, der einzig in Hörsälen, Seminarräumen und Labors stattfindet, sondern als lebenslangen Prozess unter formellen und informellen Rahmenbedingungen und beispielsweise auch mithilfe des Sports. Das Studium soll die Vermittlung von fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen gewährleisten sowie die praktische Anwendung und Erprobung des theoretisch Gelernten ermöglichen. Gerade im Sport ist diese Kombination ein systemimmanentes Element.

Diese Arbeit greift die skizzierten Umstände und Entwicklungen auf und entwickelt die Perspektive einer gezielten Nutzung des Hochschulsports für die Belange der Hochschule unter Berücksichtigung des für die Dienstleistung ‚universitäres Sport- und Bewegungsangebot‘ bestehenden Markenpotenzials. Sie geht dabei den beiden zentralen Fragestellungen nach, welchen Mehrwert der Hochschulsport für einen modernen, zunehmend stärker an Effizienz- und Effektivitätskriterien ausgerichteten Wissenschafts- und Ausbildungsbetrieb generieren kann und beleuchtet darüber hinaus, ob er die Voraussetzungen erfüllt, um als Marke der Hochschule entwickelt und positioniert zu werden.

2 Problemstellung und Rahmenbedingungen

Nach den Vorgaben des alten Hochschulrahmengesetzes, das die inhaltliche Grundlage für die aktuellen Landeshochschulgesetze darstellt, sind die deutschen Hochschulen verpflichtet, den Sport in ihrem Bereich zu fördern.³ Für den größten Teil der Hochschulen bedeutet diese Verpflichtung das Angebot eines mehr oder weniger umfangreichen Hochschulsportprogramms⁴ für Studierende und Bedienstete.

Vor dem Hintergrund der schwierigen Finanzierungslage⁵ der meisten deutschen Hochschulen und den nach wie vor wirkenden Studienstrukturänderungen stehen die Leistungen der höheren Bildungseinrichtungen und zum Teil ihre bloße Existenz⁶ auf dem Prüfstand. Allorten werden neue Finanzierungsformen diskutiert. Gleichzeitig wird nach Einsparpotenzialen und Effektivierungsmöglichkeiten, nach Rationalisierungsmaßnahmen und Synergieeffekten gesucht, um einerseits Kosten zu reduzieren und andererseits Einnahmen zu steigern. Parallel müssen neue Studienabschlüsse und modernisierte Studiengänge eingeführt, etabliert und weiterentwickelt werden, um den Hochschulabsolventen schneller und besser auf die Nachfragesituation des Arbeitsmarktes vorzubereiten.

Die Evaluierungsvorhaben an den Hochschulen untersuchen dabei gleichermaßen den Lehr- und Forschungsbetrieb wie die sekundären Dienstleistungen, zu denen auch die Hochschulsportangebote gehören. Zweifellos bilden die Bereiche Forschung, Lehre und Weiterbildung die Kernaufgaben der Hochschulen, so dass zunächst verstärkt im Bereich der sekundären Dienstleistungen nach Möglichkeiten der Kostenreduzierung und nach Nutzungsmöglichkeiten von Synergieeffekten gefahndet wird. Dennoch sind Einschnitte und massive Veränderungen

³ Vergleiche hierzu auch Kapitel 2.2.1.2 in dieser Arbeit.

⁴ **Definition:** In dieser Arbeit wird unter **Hochschulsport** ein Sport- und Bewegungsangebot für Mitglieder der Hochschule verstanden, das auf freiwilliger Basis die Möglichkeit zur Bewegungsausübung auf allen Differenzierungsebenen des sportlichen Spektrums vom Freizeit- bis zum Hochleistungssport bietet. Es beinhaltet ergänzende Aus- und Fortbildungsangebote und trägt zur Kommunikation, Integration sowie Bindung der Hochschulangehörigen an die Alma Mater bei. Die studien- und arbeitsplatznahe Dienstleistung erfüllt als Bestandteil des Bildungsauftrages der Hochschule qualifizierende und persönlichkeitsbildende Funktion.

⁵ **MEFFERT, Heribert**, Einführung in die Themenstellung, in: **MEFFERT, Heribert & MÜLLER-BÖLING, Detlef** (Hrsg.), Hochschulmarketing - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007, Arbeitspapier 98, Gütersloh 2007a, S. 2 und **SCHLICHT, Uwe**, Universitäten: Sparen mit Tradition, 26.05.2009, abgerufen am 29.05.2009 unter <http://www.zeit.de/online/2009/22/sparen-mit-tradition>.

⁶ **HANDELSBLATT**, Privatuni Witten/Herdecke droht aus, abgerufen am 17.12.2008 unter <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/privatuni-witten-herdecke-droht-aus;2111601>; **EGGBRECHT, Steffen / FRIEDMANN, Jan / LEFFERS, Jochen / TITZ, Christoph / VERBEET, Markus**, Unternehmen Hochschule: Privatuni in Bruchsal ist pleite, 22.07.2009, abgerufen am 23.07.2009 unter <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,637590,00.html>.

gen im Hinblick auf die gesamte Hochschulausstattung mit den zugrunde liegenden finanziellen, personellen und infrastrukturellen Ressourcen offenkundig.⁷

Mehr noch als in der Vergangenheit sind die Hochschulen heute gezwungen, ihre Leistungen und Angebote im Sinne einer gezielten Profilierung und einer optimalen Nutzung für die Bildungseinrichtung zu überprüfen. Kosten-Nutzen-Rechnungen spielen eine wichtige Rolle bei der Entscheidung für oder gegen den Erhalt eines Dienstleistungsangebots der Hochschule. Hilfreich im Legitimierungsprozess aller Untergliederungen der Hochschule sind Argumente, die die Bedeutung und den Mehrwert eines Produkts, einer Dienstleistung oder einer Organisationseinheit herausstellen.

2.1 Eingangsvoraussetzungen

Die Angebote des Hochschulsports stehen (noch) in wesentlichen Anteilen außerhalb der Kernaufgaben der Hochschulen, sind allerdings durch die Festschreibung in den Landeshochschulgesetzen ein verpflichtender Bestandteil der durch die Hochschule bereitzustellenden Rahmenbedingungen des Studiums. An vielen Hochschulstandorten ist der Hochschulsport zudem ein bereits seit Jahrzehnten - zum Teil seit der Gründung der Hochschule - vorgehaltenes Rahmenangebot, das sich als häufig größte soziale Einrichtung einer hohen Bekanntheit und im Vergleich zu anderen Hochschuldienstleistungen großer Beliebtheit erfreut.

Der Kosten- und Legitimationsdruck an den Hochschulen führt dennoch an vielen Hochschulstandorten fast zwangsläufig zu der Frage, ob in einer modernen Hochschule der Sport auch künftig ein hochschulinternes Angebot bleiben muss oder ob nicht durch geeignete Maßnahmen eine Entlastung der Bildungseinrichtung im Sinne einer Ressourcenkonzentration erreicht und gleichzeitig durch die klassische Form des „Outsourcing“ ein vergleichbares Sport- und Freizeitangebot für die Hochschulmitglieder beispielsweise in externer Trägerschaft vorgehalten werden kann. Zwischen den gegenläufigen Polen eines vollständig hochschulorganisierten Sportangebots und einem gänzlich durch hochschulexterne Anbieter bereitgestellten Angebots werden eine Vielzahl von Übergangs- und Zwischenmodellen sowohl theoretisch diskutiert als auch in der Praxis erprobt.

⁷ Siehe **DER STERN**, Staat setzt Geldvergabe als Motor ein, 04.03.2003, abgerufen am 04.03.2003 unter <http://www.stern.de/politik/deutschland/bildungspolitik-uni/reform-staat-setzt-geldvergabe-als-motor-ein-504665.html>; Der Präsident der **JOHANNES GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ** (Hrsg.), Forschung und Lehre an den Grenzen des Wissens - Strategiekonzept der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Mainz 2003, S. 7, abgerufen am 15.09.2004 unter <http://www.uni-mainz.de/downloads/Strategiepapier031215.pdf>; **ESCHER, Henning**, Eine Chronik der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen, in: **VOSS, Rödiger & GRUBER, Thorsten** (Hrsg.), Hochschulmarketing, Lohmar 2006, S. 164; **KAISER, Simone / KLEINHUBBERT, Guido / SCHMID, Barbara / SEROCKA, Nicole / SONTHEIMER, Michael / VERBEET, Markus**, Bildung: Im Kern verrottet, 17.04.2008, abgerufen am 23.09.2008 unter <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-58138710.html>.

Neben der Umsetzung des sportlichen Bildungsauftrags der Hochschulen, seinem persönlichkeitsbildenden Potenzial, seiner gesundheitspolitischen Bedeutung und seiner Integrationswirkung für die Hochschulmitglieder, um hier zunächst nur einige Pro-Aspekte zu nennen, scheint ein weiterer wichtiger, wenn nicht der wichtigste Diskussions- und Streitpunkt dabei die Frage nach der Finanzierung des Hochschulsports zu sein. Der Argumentationsfächer ist dabei zwischen einem durch die Hochschule in Gänze kostenfrei vorgehaltenen Angebot, einem vom Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband (adh) favorisierten Modell eines im Kernangebot kostenfreien und im Ergänzungsangebot kostenpflichtigen Programms⁸ und einem grundsätzlich kostenpflichtigen Angebot mit einer Entgeltorientierung an den tatsächlich entstehenden Angebotskosten aufgespannt.

In der gegenwärtigen Situation einer Neu- und Umstrukturierung der deutschen Bildungslandschaft mit einer ausgeprägten Finanzknappheit der öffentlichen Hand, mit autonomen, sich im nationalen und internationalen Wettbewerb befindlichen Hochschulen und einem wachsenden Sport- und Freizeitbedürfnis insbesondere der jungen Menschen in der bundesdeutschen Bevölkerung steht der universitäre Sport an deutschen Hochschulen vor großen Herausforderungen und notwendigen Veränderungen, um mit dem Wandel an den Hochschulen Schritt zu halten.

2.1.1 Problemstellung

Der akademische Sport an tertiären Bildungseinrichtungen hat nicht nur in Deutschland eine wandelvolle Vergangenheit und eine gestaltungsfähige, aber ambivalente Zukunft. Die Entwicklungen an deutschen Hochschulen fordern daher auch den Hochschulsport zu einer aktiven Teilnahme am Veränderungsprozess innerhalb der Hochschullandschaft auf und legen neben der eigenständigen Entwicklung neuer Modelle, kreativer Ansätze und hilfreicher Kooperationen den Blick auf erfolgreiche Entwicklungstendenzen im vergleichbaren Ausland nahe.

Eine wissenschaftliche Beschäftigung mit den Herausforderungen der nicht direkt dem Kernaufgabenbereich zuzuordnenden Dienstleistungen von Hochschulen im Allgemeinen und des Hochschulsports im Speziellen findet indes im deutschsprachigen Raum nur sehr begrenzt statt. Wie die Betrachtungen zum aktuellen Forschungsstand noch zeigen werden, wird der Hochschulsport als Forschungsgegenstand insgesamt eher selten in Anspruch genommen und

⁸ Die Festlegung der Entgelte für die Nutzung der Anlagen und die Inanspruchnahme der Sport- und Freizeitangebote ist dabei an den finanziellen Möglichkeiten der studentischen Zielgruppe und weniger an den tatsächlich entstehenden Programmkosten orientiert. Die Entgelte sind daher eher als ein Deckungskostenbeitrag und weniger als ein aus betriebswirtschaftlicher Sicht für die Kostendeckung erhobener Deckungsbeitrag zu verstehen.

insbesondere die sportwissenschaftlichen Fachdisziplinen Sportmarketing und Sportmanagement, in deren inhaltlichem Bereich diese Arbeit zu verorten ist, sind bisher nur ausnahmsweise auf dieses Forschungsfeld aufmerksam geworden.

Die vorliegende Arbeit greift nichtsdestotrotz eine im hochschulportlichen Umfeld höchst relevante Frage der Führungs- und Managementpraxis in den Einrichtungen auf. Aus wissenschaftlicher Perspektive soll daher unter Zuhilfenahme wirtschaftswissenschaftlicher Theorien und Ansätze der Markenforschung einerseits sowie soziologischer bzw. sozialpsychologischer Konzepte der Identitäts- und Persönlichkeitsbildung andererseits die Frage beantwortet werden, ob Markenbildung im Hochschulsport unter den besonderen Bedingungen eines bildungspolitisch regulierten und dem Bereich der Non-Profit-Organisationen zuzuordnenden Arbeitsfeldes gelingen kann. Diese Arbeit behandelt daher ein Thema an der Schnittstelle von Sportwissenschaft mit den Fachdisziplinen Sportmarketing und Sportmanagement, Wirtschaftswissenschaft mit der Fachdisziplin Marketing und Psychologie mit der Fachdisziplin Sozialpsychologie. Folgerichtig recurriert diese Arbeit aufgrund der Notwendigkeit, das Thema interdisziplinär anzugehen, inhaltlich auf Begriffsdefinitionen, Konzepten und Theorien der jeweiligen Mutterwissenschaft und unternimmt den Versuch eines kumulativ-integrierenden Ansatzes für die Konzeptualisierung einer Marke Hochschulsport vorzugsweise unter dem Markendach der Hochschule.

Wie noch zu belegen sein wird, gibt es gute Gründe, den Hochschulsport als eine wichtige sekundäre Dienstleistung der Hochschulen zu erhalten und zu stärken. Um dies mit entsprechender Nachhaltigkeit zu erreichen, müssen allerdings die zur Diskussion stehenden Fragen der Finanzierung, der strukturellen Einbindung in die Hochschulen sowie der inhaltlichen Ausrichtung bzw. strategischen Funktionszuweisung und der marketingmäßigen Integration des Hochschulsports in die Hochschule hinreichend beantwortet werden.

Da sich die Hochschulen in der zurückliegenden Dekade überwiegend mit Anpassungserfordernissen innerhalb der Kernaufgabenbereiche auseinandergesetzt haben, sind strukturelle und strategische Weiterentwicklungen den Hochschulsport betreffend bislang inhaltlich punktuell und in der bundesdeutschen Fläche lokal geblieben. Auch wenn an der Universität Göttingen eine beachtliche Infrastrukturentwicklung bei den universitätseigenen Sportstätten stattgefunden hat, kann diese Entwicklung nicht als repräsentativ für die übrige Hochschullandschaft angesehen werden. Wesentliche Fortschritte hat es hingegen landesweit im Bereich der hochschulportlichen Programmgestaltung und der Serviceorientierung gegeben.

Ausgangspunkt des inhaltlichen Interesses an der grundsätzlichen Frage einer Markenentwicklung im Hochschulsport waren die sehr unterschiedlichen Erfahrungen bezüglich des Angebots und der Einbindung universitärer Sport- und Bewegungsprogramme an den vom Autor dieser Arbeit während seiner Studienzeit besuchten Hochschulen in Deutschland und den USA. Aus den sehr unterschiedlichen Hochschulsportmodellen und seinem ehrenamtlichen Engagement im Hochschulsport der Universität Göttingen entwickelte sich das dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsinteresse mit der Idee eines wissenschaftlichen Vergleichs zwischen der Universität Göttingen und einer geeigneten Hochschule in Nordamerika. Im Ergebnis entstand ein Forschungsvorhaben, das eine Organisationsanalyse der für Sport zuständigen Einrichtungen und eine umfangreiche Befragung von Nutzern und Nichtnutzern der Sport- und Bewegungsangebote an der Universität Göttingen und an der University of Western Ontario in London, Kanada zu Teilnahme-, Zufriedenheits-, Image- und Markenfragestellungen vorsah. Es stellt die diesbezüglich umfangreichste Datensammlung zu hochschulportlichen Nutzungs-, Zielgruppen-, Zufriedenheits- und Imagefragestellungen im deutschsprachigen Raum dar. Gefördert wurde dieses in den Jahren 2001 und 2002 durchgeführte Projekt durch ein Forschungsstipendium des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) und durch die beiden beteiligten Hochschulsporteinrichtungen.

Aufgrund des sich unmittelbar an die Untersuchungen anschließenden beruflichen Engagements des Autors in geschäftsführenden Positionen bei der Deutschen Olympischen Gesellschaft (2002-2003), beim Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband (2003-2012) und beim Deutschen Alpenverein (seit 2012) wurden die weitere Bearbeitung dieser Dissertation und die Einbeziehung der Untersuchungsergebnisse in die Fragestellungen dieser Arbeit nicht wie ursprünglich geplant zeitnah beendet, sondern nachhaltig verzögert.

Trotz der mittlerweile erreichten zeitlichen Distanz zum Datenerhebungszeitpunkt darf davon ausgegangen werden, dass die zentralen Aussagen und Ergebnisse zu Nutzertypen, Teilnehmerverhalten und übergeordneten image- und markenrelevanten Einschätzungen im Göttinger Hochschulsport dennoch eine beschränkte Nutzbarkeit für aktuelle Entwicklungen behalten haben. Diese Einschätzung wird durch Begleitumstände wie die fast unveränderte interne Organisations- und Führungsstruktur des Hochschulsports⁹, wie die seit den 1980er Jahren weit-

⁹ Aufgrund der administrativ vorgegebenen Personalstruktur und der bis dato faktisch fehlenden Konzeption für eine interne Organisations- und Personalentwicklungsplanung, die den Anforderungen einer Dienstleistungseinrichtung dieser Größe und Bedeutung gerecht würde, waren die diesbezüglichen Voraussetzungen seit dem Datenerhebungszeitpunkt kaum einer Änderung unterlegen. An dieser Einschätzung ändert auch die Gründung eines hochschulportnahen Vereins als Träger des heutigen Fitnessstudios nichts, da diese Institution vorwiegend aus monetären und steuerrechtlichen Erwägungen initiiert wurde. Strukturell und inhaltlich sind Personal und Aufgaben des Vereins vollständig in die Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport integriert.

gehend unveränderte strukturelle und inhaltliche Gesamteinbindung des Hochschulsports ohne explizite strategische Funktion für die Hochschule¹⁰ oder wie ein seither kaum verändertes Teilnahmeverhalten im Hochschulsport, das dem Zugangsdatensystem und einer neueren Untersuchung von 2010 zu entnehmen ist¹¹, gestützt. Letztlich haben sich auch die zentralen Bereiche nutzerseitiger Angebotskritik nur geringfügig verändert. In vergleichbarer Weise sind Experteneinschätzungen aus Gesprächen mit den aktuell Verantwortlichen des Göttinger Hochschulsports und solchen an anderen Hochschulen zu interpretieren, die zwar teils beachtliche Weiterentwicklungen im infrastrukturellen oder kommunikativen Bereich sehen, aber dennoch nur geringfügige Veränderungen im unmittelbaren Gegenstandsbereich der Untersuchung zu erkennen glauben.¹²

Gleichwohl sind die absoluten Parameterwerte in den Untersuchungsergebnissen auch aufgrund angepasster Sport- und Bewegungsprogramme im Göttinger Hochschulsport sowie aufgrund veränderter Rahmenbedingungen des Studiums nur noch bedingt für die Beurteilung aktueller Hochschulmarketingansätze nutzbar. Seit dem Untersuchungszeitraum eingetretene Weiterentwicklungen werden daher in einem separaten Kapitel ausgeführt.¹³ Vor diesem Hintergrund werden lediglich ausgewählte Befunde als unterstützende Indikatoren in markenrelevantem Zusammenhang gegen Ende dieser Arbeit aufgegriffen. Organisatorische Rahmenbedingungen an den Vergleichshochschulen, Methodik, Untersuchungsdesign sowie sämtliche Auswertungen und Ergebnisse werden im Anhang ausführlich dargestellt. Mittels dieser Aus-

¹⁰ Durch das Fehlen klarer strategischer Vorgaben zur Ausrichtung der Aufgaben und Funktionen des Hochschulsports auf die Ziele der Universität waren Weiterentwicklungen hinsichtlich der Identität und des Images des Göttinger Hochschulsports nicht Gegenstand einer übergeordnet für notwendig erachteten Modernisierungen, sondern vielfach lediglich nachfrageorientierte Anpassungen. Veränderungen in diesem Kontext dürften daher im Wesentlichen auf die Sportstättensituation beschränkt geblieben und natürlichen Veränderungen durch Personalfluktuatun unterlegen sein. Da strategisch intendierte Prozesse nicht identifiziert werden konnten, sind zweifelsfrei ergebnisverfälschende Entwicklungen nicht bekannt.

¹¹ Mithilfe des elektronischen Zugangskontrollsystems lassen sich mittlerweile Teile der Nutzerströme im Hochschulsport statistisch erfassen und anonymisiert auswerten. Obwohl nicht alle Angebotsbereiche des Programms auf diese Weise erfasst werden können, ließ sich nachvollziehen, dass sich bezüglich der übergeordneten Nutzungskennzahlen Häufigkeit, Semesterverlauf, Einzelnutzungsdauer, Geschlechterverteilung etc. und unter Berücksichtigung der regelmäßigen saisonalen Schwankungen keine nennenswerten Veränderungen finden ließen. Auch die Ergebnisse einer Untersuchung im Rahmen einer Qualifizierungsarbeit von **Bastian HERRLICH** zu Fragen der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Hochschulsport von 2010 belgen diesen Befund.

¹² Aufgrund seiner hauptberuflichen Tätigkeit als Generalsekretär des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes von 2003 bis 2012 stand der Autor dieser Arbeit in regelmäßigem intensiven Kontakt sowohl mit den Verantwortlichen im Göttinger Hochschulsport als auch mit einer Vielzahl von Hochschulsportleitungen national und international. Die Einschätzung an dieser Stelle und auch zu weiteren ausgewählten Aspekten des Hochschulsports geht daher auch auf seine profunden berufsbezogenen Kenntnisse und Erfahrungen im deutschen und internationalen Studierendensport zurück.

¹³ Die für diese Arbeit wesentlichen Bereiche, in denen sich der Göttinger Hochschulsport seit 2002 weiterentwickelt hat, werden in Kapitel 7.3 dargestellt.

führungen wird die geleistete Forschungsarbeit detailliert dokumentiert und dem interessierten Leser in Gänze zugänglich gemacht.

2.1.2 Abgrenzung des Untersuchungsgebietes

Trotz der gesetzlichen Verankerung des Hochschulsports an staatlichen und privaten Hochschulen in Deutschland sind Umfang und Ausgestaltung dieses gesetzgeberischen Auftrages der Bereitstellung eines Sport- und Bewegungsangebots nicht definiert. Da Fragen der Bildung in der Zuständigkeit der Länder liegen, unterscheiden sich die Organisationsmodelle des Hochschulsports bundesweit zum Teil deutlich voneinander. So ist der Hochschulsport in einigen Bundesländern grundsätzlich an die Sportwissenschaft angegliedert, sofern diese vorhanden ist, während andere Bundesländer keinerlei Vorgaben für die Hochschulen machen. In Abhängigkeit von der Hochschul- und Hochschulsportgröße können diese Organisationseinheiten in Form einer Zentralen Einrichtung direkt an die Verwaltung angebunden sein oder unmittelbar mit einem Universitätssportverein kooperieren. Insbesondere an kleinen und vielfach an privaten Hochschulen liegt nicht selten die Organisation des Sportprogramms allein in den Händen der verfassten Studierendenschaften, während sie an den meisten übrigen Hochschulen zumindest an der Finanzierung und/oder der Organisation des Sportangebots beteiligt sind. Begründet durch die größere Bedeutung wirtschaftlicher Aspekte für die Hochschulführung gerade im Bereich der privaten Hochschulen, beschränkt sich die Umsetzung des Förderauftrages für den Sport an diesen Einrichtungen vielfach auf Kooperationen mit anderen Sportanbietern und einen vergünstigten Zugang zu deren Angeboten. Mischformen aller genannten Organisationsformen sind häufig und machen eine überschaubare Strukturierung der Hochschulsportlandschaft äußerst schwierig. Besonders schwierig zu beurteilen sind Fragen der Angebotsfinanzierung, weil einerseits die angesprochene Heterogenität bezüglich der strukturellen Einbindung die Vergleichbarkeit dieses höchst interessanten Aspekts erschwert und andererseits die buchhalterische bzw. bilanzielle Erfassung der dem Hochschulsport zuzuordnenden Finanzströme mit den hochschulinternen verfügbaren Instrumenten nicht vollständig abgebildet werden kann. Im deutschsprachigen Raum ist dem Autor daher keine Hochschule bekannt, die über eine hochschulsportspezifische Vollkostenrechnung verfügen würde und einer rechtskonformen Wirtschaftsprüfung standhielte.

Vor diesem Hintergrund sind Aussagen über und Empfehlungen für den Hochschulsport nur bedingt auf einen größeren Kreis von Hochschulen zu übertragen. Diese Arbeit beschränkt sich aus diesem Grunde auf den Anspruch, nur eingeschränkt allgemein übertragbare Erkenntnisse zu entwickeln und konzentriert sich auf die Verhältnisse und Bedingungen an der

Universität Göttingen, so dass unter Berücksichtigung der standortspezifischen Voraussetzungen und Einflussfaktoren anzustrebende Impulse herausgearbeitet werden können.

Dennoch können die zugrunde liegenden Ansätze, die Analysemethoden sowie die übergeordneten Ergebnisse und Konsequenzen dieser Arbeit grundsätzlich auch für andere Hochschulstandorte mit größeren Hochschulsporteinrichtungen relevant sein, sofern eine exakte Prüfung der lokalen Bedingungen sowie eine entsprechende Anpassung und Integration dieser Aspekte in die Schlussfolgerungen und Empfehlungen dieser Arbeit vorgenommen werden. Daher sollten die erarbeiteten Ergebnisse unter kritischer Berücksichtigung der jeweiligen lokalen Rahmenbedingungen auch Transfermöglichkeiten für Hochschulen mit Studierendenzahlen zwischen 15.000 und 30.000 sowie mit einem entwickelten Hochschulsport bieten können.

2.1.3 Aktueller Forschungsstand

Trotz der weiten Verbreitung des akademischen Sports in der deutschen Hochschullandschaft, seiner teils beachtlichen Bekanntheit und der sich bietenden Optionen als Forschungsobjekt oder als Forschungsfeld wurde und wird er nur beschränkt für die Forschung genutzt.

Auch aufgrund seiner historisch gewachsenen, sehr praxisorientierten bzw. unterrichtsbezogenen Ausrichtung und seiner häufig außerhalb des Wissenschaftsapparates vorgenommenen Eingliederung in die Hochschulstruktur fehlen offensichtlich die wissenschaftlichen Bezüge zur Forschungstätigkeit in den verschiedenen in Frage kommenden Fachbereichen und Instituten. Darüber kann auch die regelmäßig anzutreffende Einbindung des hochschulportlichen Fachpersonals in den Wissenschaftsbetrieb zumeist der sportwissenschaftlichen Institute nicht hinweg täuschen.

Dabei lässt eine historische Betrachtung der hochschulportbezogenen Forschungstätigkeit erkennen, dass in den 1970er und 1980er Jahren eine intensivere Phase der Bearbeitung von sportmotorischen, sportpädagogischen, sportmethodischen und sportdidaktischen Themenfeldern zu konstatieren ist, die ihren Niederschlag auch in zahlreichen wissenschaftlichen Beiträgen beispielsweise in der Schriftenreihe des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes fand. In diese Zeit fällt auch eine Vorläuferstudie dieser Arbeit an der Universität Göttingen von SCHINKEL¹⁴ (1987), die sich erstmals in umfänglicher Form mit historischen und strukturellen Fragen des Hochschulsports, vor allem aber mit Befindlichkeitsfragen der Hoch-

¹⁴ SCHINKEL, Joachim (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84, Ahrensburg 1987.

schulspornutzer befasste. Mit dem Auslaufen der angesprochenen adh-Schriftenreihe in den 1990er Jahren nahm auch die Frequenz wissenschaftlicher Publikationen zu Themen des Hochschulsports merklich ab.

Nachfolgend haben vor allem strukturelle Aspekte der Einbindung und inneren Organisation von Hochschulsporteinrichtungen die Veröffentlichungen geprägt und waren Ausdruck einer intensiven Meinungsverschiedenheit zwischen den Institutionen Sportwissenschaft und Hochschulsport. RADDE¹⁵ (1996) und JOACHIM¹⁶ (1997) haben in diesem Zusammenhang entsprechende Publikationen veröffentlicht und insbesondere der Hochschulsportdachverband konnte mit Grundsatzpapieren wie dem ‚Memorandum zum Hochschulsport‘¹⁷ (1981) und der ‚Perspektive Hochschulsport‘¹⁸ (1999) sowie mit wissenschaftlichen Befragungen in Kooperation mit dem CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG¹⁹ (2001) wichtige Beiträge und bedeutender noch eine fundierte Datenbasis zu den organisatorischen Rahmenbedingungen des universitären Sportangebots für die inhaltliche Debatte beisteuern.

Aus der Tradition praxisorientierter Beiträge der nicht mehr existenten adh-Schriftreihe wurden dennoch weiterhin vereinzelt standortspezifische Untersuchungen publiziert. So veröffentlichten SIEGLER & KUCKUCK²⁰ (1999) und BÜSKER & KUCKUCK²¹ (2000) für die Universität Nürnberg-Erlangen sowie STRAUB/SEIDEL/ACHTERGARDE/KLAAS/MICHAEL²² (2001) für die Universität Münster Untersuchungsergebnisse zu Motiven und Motivationen von Beteiligung am bzw. Abstinenz vom Hochschulsport.

Seit nunmehr gut zehn Jahren ist erneut eine steigende Anzahl wissenschaftlicher Publikationen zum und im Hochschulsport zu beobachten, deren Inhalte insbesondere den veränderten Anforderungen des Hochschulsports insgesamt Rechnung tragen. So stehen erstmals Mana-

¹⁵ RADDE, Gerlinde, Hochschulsporteinrichtungen – eine vergleichende Betrachtung, in: dvs-Informationen, 11 (1996) 3, S. 15-17.

¹⁶ JOACHIM, Roland, Funktion und Aufgabe des Allgemeinen Hochschulsports, in: TECHNISCHE UNIVERSITÄT CLAUSTHAL (Hrsg.), Clausthaler Beiträge zum Hochschulsport: Sicherer Allgemeiner Hochschulsport durch Dialog von Sicherheitskräften und Sportorganisationen, Dokumentation der Arbeitstagung der TU Clausthal und der HIS GmbH, Clausthal 1997, S. 33-37.

¹⁷ ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Memorandum zum Hochschulsport, Darmstadt 1981.

¹⁸ ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Perspektive Hochschulsport, Grundsatzpapier zum Hochschulsport, beschlossen von der 93. Vollversammlung am 06.10.1998, Darmstadt 1999.

¹⁹ HACHMEISTER, Cord-Dennis / SCHREIBER, Henning / SPERLE, Nico, Hochschulsport 2001: Eine Befragung der Mitgliedshochschulen des adh, Ergebnisse, Dieburg 2001.

²⁰ SIEGLER, Matthias & KUCKUCK, Ralf, Hochschulsport – Ein sportliches Betätigungsfeld Universitätsbeschäftigter? Ergebnisse einer Studie an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg, in: Hochschulsport, 26 (1999) 4, S. 6-9.

²¹ BÜSKER, Hendrik & KUCKUCK, Ralf, Warum treiben Studierende an ihrer Uni keinen Sport? Hochschulsport aus dem Blickwinkel nicht am Hochschulsport teilnehmender Studierender, in: Hochschulsport, 27 (2000) 1, S. 12-15.

²² STRAUB, Bernd / SEIDEL, Wolfram / ACHTERGARDE, Frank / KLAAS, Oliver / MICHAEL, Timo, Der Hochschulsport an der WWU Münster: Eine Studie zu Sportverhalten und -motivation, in: Hochschulsport, 28 (2001) 4, S. 23-29.

gementfragestellungen im Zentrum des Forschungsinteresses, was durch eine Zufriedenheitsanalyse von JUMAH²³ (2003), durch die Neuauflage einer adh-Buchreihe zu wissenschaftlich relevanten Entwicklungsfragen des Hochschulsports von BEHRENS & GÖRING²⁴ (2007), durch eine landesweite Befragung zum Hochschulsport in Nordrhein-Westfalen von FAHLENBOCK/HENSE/HÜBNER/WULF (2009)²⁵ oder durch die Realisierung einer Studie zum Nutzungsverhalten von Hochschulsportangeboten bei Studierenden mithilfe des Hochschulinformationssystems (HIS), deren Ergebnisse von GÖRING²⁶ (2010) publiziert wurden, zum Ausdruck kommt.

Auch wenn Fragen des studentischen Leistungs- und Spitzensports ein kontinuierlich bearbeitetes Themenfeld darstellen, so ist spätestens mit dem unbefriedigenden Abschneiden deutscher Olympioniken bei den Sommerspielen 2004 in Athen eine deutlich intensivere wissenschaftliche Befassung mit dem Komplex Spitzensport und Studium zu beobachten. Erstmals seit diesem Zeitpunkt und seither regelmäßig fertigte der Allgemeine Deutsche Hochschulsportverband eine spezielle Analyse zum Abschneiden Studierender im deutschen Olympiateam an. TABOR & SCHÜTTE²⁷ (2004), TABOR & SCHÜTTE²⁸ (2005) sowie TABOR/KOGLIN/STOLZ²⁹ (2008) erregten mit ihren Publikationen zum quantitativen und qualitativen Beitrag der Studierenden hinsichtlich der sportlichen Olympiabilanz erhebliches Aufsehen. Diese Beiträge lieferten wichtige Impulse für die weitere Forschungstätigkeit und wurden u.a. von EMMRICH/PITSCH/GÜLLICH/KLEIN/FRÖHLICH/FLATAU/SANDIG/ANTHES³⁰ (2008) einerseits sowie von BORGGREFE/RIEDL/CACHAY (2009)³¹ andererseits in ihrer Kritik am bestehenden

²³ JUMAH, Faris, Kundenzufriedenheit im Hochschulsport, unveröffentlichte Diplomarbeit, Göttingen 2003.

²⁴ BEHRENS, Inken & GÖRING, Arne (Hrsg.), Abschied von Humboldt? Reformprozesse an deutschen Hochschulen, Göttingen 2007.

²⁵ FAHLENBOCK, Michael / HENSE, Torben / HÜBNER, Horst / WULF, Oliver (Hrsg.), Hochschulsportumfrage NRW 2009, Berlin 2010.

²⁶ GÖRING, Arne, Hochschulsport in Deutschland: Ergebnisse der HIS-Studie, in: Hochschulsport, 37 (2010b) 2, S. 10-12.

²⁷ TABOR, Olaf & SCHÜTTE, Norbert, Studierende Spitzensportlerinnen und Spitzensportler bei den Olympischen Spielen 2004 - Eine Analyse zu Struktur und Erfolg der deutschen Olympiamannschaft 2004, Dieburg 2004.

²⁸ TABOR, Olaf & SCHÜTTE, Norbert, Der Spagat zwischen Spitzensport und Studium - eine lohnende Übung, in: Leistungssport, 35 (2005) 6, S. 42-47.

²⁹ TABOR, Olaf / KOGLIN, Ebba / STOLZ, Benedikt, Studierende Spitzensportlerinnen und Spitzensportler bei den Olympischen Spielen 2008 - Eine Analyse zu Struktur und Erfolg der deutschen Olympiamannschaft 2008, Dieburg 2008.

³⁰ EMMRICH, Eike / PITSCH, Werner / GÜLLICH, Arne / KLEIN, Michael / FRÖHLICH, Michael / FLATAU, Jens / SANDIG, Dennis / ANTHES, Erik, Spitzensportförderung in Deutschland - Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: Leistungssport, 38 (2008) 1, Sonderbeilage, S. 1-20.

³¹ BORGGREFE, Carmen / RIEDL, Lars / CACHAY, Klaus, Wettkampf der Karrieren: Eine Studie zum Problem der Vereinbarkeit von Spitzensport und Hochschulstudium, in: Leistungssport, 39 (2009) 2, S. 11-18.

Spitzensportfördersystem in Deutschland und an der dualen Karriereförderung in der vom Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband realisierten Form aufgegriffen.

Ein neuer Schwerpunkt der jüngsten Forschungstätigkeit im Themenfeld Hochschulsport lässt sich im Bereich Gesundheitsförderung verorten. In diversen Beiträgen haben GÖRING & MÖLLENBECK³² (2010), BOLLMANN³³ (2011), LYNEN³⁴ (2011), THIELE/KUSSIN/SCHALSKI³⁵ (2011) sowie GÖRING & MÖLLENBECK³⁶ (2011) Möglichkeiten, Nutzeneffekte, Chancen und Grenzen gesundheitsfördernder Maßnahmen im Setting Hochschule herausgearbeitet und gleichzeitig einen zusätzlichen Zugang zu aktuell hoch relevanten und wissenschaftlich intensiv bearbeiteten Themenfeldern geschaffen.

Bisher weitgehend wissenschaftlich unbearbeitet geblieben sind wirtschaftswissenschaftliche Themenstellungen im Zusammenhang mit hochschulsportrelevanten Marketing- oder Markenaspekten. Mit dem spezifischen Zuschnitt dieser Arbeit wird daher eine neue Facette im Rahmen der wissenschaftlichen Bearbeitung von Anwendungsfeldern des Sportmarketings und Sportmanagements besetzt.

Da die Forschungsdichte für das hochschulbezogene strategische Marketing im deutschsprachigen Raum ebenfalls noch deutlich geringer ist als beispielsweise im angloamerikanischen Bereich, sind insbesondere die Publikationen von MÜLLER-BÖLING³⁷ (2000) zu den neuen Potenzialen und Gestaltungsspielräumen moderner Hochschulen und dem Hochschulbindungsmodell von LANGER³⁸ (2001) ebenso Standardliteratur, wie die Dissertation von GERHARD³⁹ (2004), die die markenstrategischen und markenpolitischen Entscheidungs- bzw. Gestaltungsoptionen für die Bildung von Hochschulmarken beleuchtet. HABICHT⁴⁰ (2009) nimmt

³² GÖRING, Arne & MÖLLENBECK, Daniel, Gesundheitspotenziale des Hochschulsports: Sporttreiben als soziale Unterstützung und zur Belastungsbewältigung im Studienalltag, in: Prävention Gesundheitsförderung, 5 (2010) 3, S. 238–242.

³³ BOLLMANN, Uwe, Studierende und Bedienstete „In Form“ mit dem Hochschulsport! - Hochschulsport RWTH Aachen, in: Hochschulsport, 38 (2011) 1, S. 18-19.

³⁴ LYNEN, Peter, Studierende und Bedienstete „In Form“ mit dem Hochschulsport!, in: Hochschulsport, 38 (2011) 1, S. 12-16.

³⁵ THIELE, Dieter / ULI, Kussin / SCHALSKI, Lena, Studierende und Bedienstete „In Form“ mit dem Hochschulsport! - Hochschulsport Uni Paderborn: Wir bewegen kluge Köpfe, in: Hochschulsport, 38 (2011) 1, S. 16-17.

³⁶ GÖRING, Arne & MÖLLENBECK, Daniel, Sport als gesundheitsfördernde Ressource im Setting der Hochschule: Institutionelle Rahmenbedingungen und empirische Befunde zum Sportverhalten von Studierenden, in: KOOPERATIONSVERBUND GESUNDEITLICHE CHANCENGLEICHHEIT (Hrsg.), Dokumentation zum 16. Kongress Armut und Gesundheit, Berlin 2011a, S. 1-5.

³⁷ MÜLLER-BÖLING, Detlef, Die entfesselte Hochschule, Gütersloh 2000.

³⁸ LANGER, Markus / ZIEGELE, Frank / HENNIG-THURAU, Thorsten, Hochschulbindung - Entwicklung eines theoretischen Modells, empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis, Abschlussbericht zum Kooperationsprojekt Hochschulbindung, Gütersloh 2001.

³⁹ GERHARD, Julia, Die Hochschulmarke, Ein Konzept für deutsche Universitäten, Lohmar 2004.

⁴⁰ HABICHT, Hagen, Universität und Image: Entwicklung und Erprobung eines stakeholderorientierten Erhebungsinstrumentariums, Wiesbaden 2009.

die herausgehobene Bedeutung des Markenimages für den Markenerfolg zum Anlass, sich intensiv mit der Art, den Einflussmöglichkeiten und dem Stellenwert des Hochschulimages zu beschäftigen. Seit 2009 ist zudem der Weblog hochschulmarketing-magazin.de im Internet verfügbar, der „Hochschulen auf dem Weg zu einem professionellen Marketing mit Anregungen, kritischen Beiträgen und neusten Studien und Ergebnissen“⁴¹ begleitet. Wissenschaftliche Überlegungen zum Einsatz von Corporate-Identity-Konzepten im universitären Bereich stellt zudem auch BAL⁴² (2009) am Beispiel der Technischen Universität Darmstadt an, während GREVEN⁴³ (2011) neuere Ansätze zu Markenstrategien für Hochschulen aufgreift und Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings an Hochschulen herausarbeitet. Schließlich analysiert ERHARDT⁴⁴ (2011) die Markenpositionierungen deutscher Hochschulen und attestiert der Mehrheit der Institutionen ein ausgeprägtes Defizit in diesem Bereich.

Insgesamt kann dem Forschungsstand zum Hochschulsport ein hoher Nachholbedarf in unterschiedlichen Fachgebieten, speziell aber in den Themenfeldern Marketing und Management bescheinigt werden, wobei auch die Markenforschung im Hochschulkontext zumindest im deutschsprachigen Raum als noch lückenhaft beschrieben werden muss.

2.1.4 Vorgehensweise und Zielsetzung

Mit dieser Arbeit soll ein Beitrag zur Frage der inhaltlichen Ausrichtung des Dienstleistungsangebots im Zusammenhang mit einer gezielten marketingmäßigen Einbindung des Hochschulsports in die Hochschule geleistet werden. Die Theorie der *identitätsorientierten Markenführung* nach MEFFERT/BURMANN/KOERS⁴⁵ (2002) stellt dabei die theoretische Basis diesbezüglicher Betrachtungen, Untersuchungen und Analysen dar.

Im Hinblick auf die inhaltliche Gestaltung dieser Arbeit werden im ersten Teil zunächst die zentralen Fragestellungen zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem gewählten Themengebiet definiert sowie die Rahmenbedingungen und die Einbindung des Hochschulsports der Universität Göttingen geklärt (Kapitel 2). An diese Erörterungen schließen sich Ausführungen zur marketingtheoretischen Basis der identitätsorientierten Markenführung mit

⁴¹ **HSM**, Das Magazin für Hochschulmarketing, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/impresum>.

⁴² **BAL, Patrick**, Universitäre Corporate-Identity und Markenbildung als Diskurs – diskurslinguistische Analysezugänge, in: **JANICH, Nina**, Marke und Gesellschaft – Markenkommunikation im Spannungsfeld von Werbung und Public Relations, Wiesbaden 2009.

⁴³ **GREVEN, Gunther**, Hochschulen als Marken, Wiesbaden 2011.

⁴⁴ **ERHARDT** 2011.

⁴⁵ **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.)**, Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002a.

den relevanten Teilbereichen an (Kapitel 3). Auf Grundlage der theoretischen Ausgangssituation und nach Einordnung der erforderlichen Markenführungsansätze und Begriffe werden die markenrelevanten Voraussetzungen im Bereich Hochschul- und Studierendenmarketing dargestellt und diskutiert (Kapitel 4). Dabei stehen die Betrachtung der gegenwärtigen Markenbildungskonzepte für deutsche Hochschulen auch an konkreten Beispielen einerseits und die mögliche Einbindung sekundärer Dienstleistungen der Hochschulen in künftige strategische Markenkonzeptionen andererseits im Zentrum der Diskussion. Da der Hochschulsport aufgrund seiner statusübergreifenden, semesterübergreifenden und interdisziplinären Ausrichtung innerhalb der Hochschule sowie als Bindeglied in die städtische Öffentlichkeit in seiner Dienstleistungserbringung nicht isoliert zu betrachten ist, sind auch die inner- und außeruniversitären Marktanforderungen und -bedingungen einer spezifischen Betrachtung zu unterziehen (Kapitel 5). Schließlich soll die Frage beantwortet werden, welchen nennenswerten Mehrwert der Hochschulsport für eine moderne Hochschule und für die Nachfrager dieser Dienstleistung generieren und ob er damit einen entsprechenden Nutzen als Grundvoraussetzung zum Aufbau als Hochschulmarke gewährleisten kann (Kapitel 6).

In den sich anschließenden Ausführungen über die dieser Arbeit zugrunde liegende Empirie werden die durchgeführten Untersuchungen an den Vergleichshochschulen aus den Jahren 2001/02 mit ihren zentralen Ergebnissen dargestellt und nach Würdigung der seit dem Untersuchungszeitraum beobachtbaren Weiterentwicklungen im Hochschulsport der Universität Göttingen in den Gesamtzusammenhang eingeordnet (Kapitel 7). Das Kapitel ergänzt damit die theoretischen Erörterungen im Kontext der forschungsleitenden Fragestellungen um die praktische Komponente anwendungsorientierter Forschungstätigkeit, in dem einerseits ein beispielhaftes Vorgehen zur Ermittlung zentraler Analyseparameter von Aspekten wie Organisations- und Angebotsstruktur, Nutzerstruktur und -verhalten, Nutzerzufriedenheit sowie institutionsspezifischen Imageattributen vorgestellt und andererseits die aus den Untersuchungen konkret nutzbaren, übergeordneten Ergebnisse herausgearbeitet werden. Handlungsorientierte Ziele dieser Arbeit sollen die Erarbeitung von Ansatzpunkten für Markenbildungsmaßnahmen im Anwendungsbereich des Hochschulsports sowie die Bereitstellung von Rahmeninformationen und inhaltlichen Kernelementen für ein noch zu entwickelndes Konzept sein. Dieses würde die Universität Göttingen mithilfe eines geeigneten Maßnahmenbündels zum Markenaufbau in die Lage versetzen, den Hochschulsport zu einer Marke der Hochschule zu entwickeln und den Entwicklungsverlauf mit begleitenden Befragungen auf Grundlage der ursprünglichen Untersuchungen zu überprüfen und zu steuern. Ein konkretes Konzept ist aber explizit nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Schließlich werden theoretische und ausgewählte empirische Ergebnisse aus den konkreten Fallbeispielen in Göttingen und London zusammengeführt und für die Überprüfung der eingangs formulierten Hypothesen eingesetzt (Kapitel 8). Das Fazit (Kapitel 9) rundet die Arbeit inhaltlich ab.

Da diese Arbeit nur einen begrenzten Ausschnitt des Forschungsfeldes Hochschulsport beleuchten kann und ausreichend interessante Fragen offen bleiben, deren weitere wissenschaftliche Aufarbeitung in nachfolgenden Arbeiten lohnend erscheinen, schließt die Arbeit mit einem Ausblick auf jene Fragestellungen, die nachfolgenden Forschungsarbeiten vorbehalten bleiben (Kapitel 10).

Im Anhang dieser Arbeit werden die im Rahmen der Forschungstätigkeit zu dieser Dissertation durchgeführten Untersuchungen im Hochschulsport der Universität Göttingen und der University of Western Ontario in London als kanadischem Pendant samt zugehöriger Datenauswertung dokumentiert.

Im ersten Schritt werden mittels Organisationsanalyse die Strukturen, Rahmenbedingungen und Dienstleistungen des jeweiligen Hochschulsports gegenüber gestellt (Kapitel A und B). Gleichzeitig werden insbesondere die Basisdaten der Nutzer⁴⁶ dieser Dienstleistungen, ihre grundlegenden Einschätzungen, ihr Zufriedenheitsfeedback sowie ihre Sicht zum jeweiligen Image der untersuchten Hochschulsporteinrichtungen als wichtige Untersuchungsparameter aufgearbeitet. Zu diesem Zweck fanden in abgegrenzten Zeiträumen standardisierte, schriftliche Befragungen an den Vergleichshochschulen statt, deren Methodik vorgestellt wird (Kapitel C). In die Befragungen wurden sowohl Nutzer der Sportdienstleistungen als auch Nichtnutzer dieses Angebots mit einbezogen. In den Kapiteln D und E werden die Antwortauswertungen detailliert und getrennt nach Hochschulen beschrieben. Die mittels statistischer Verfahren aus den Daten extrahierten Vergleichsergebnisse werden abschließend differenziert dargestellt und bezüglich der identifizierten Nutzergruppenspezifik, der Leistungsbeurteilung sowie der übergeordneten Image- und Globalzufriedenheitsaspekte für das Erkenntnisinteresse des Forschungsprojekts analysiert (Kapitel F).

⁴⁶ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Nutzer und Teilnehmer des Hochschulsports synonym verwandt und bezeichnen gleichermaßen männliche wie weibliche Personen. Auf die Nennung der jeweils geschlechtsspezifischen Begrifflichkeit wird aus Gründen einer vereinfachten Lesbarkeit weitgehend verzichtet, ohne dass damit eine Herabwürdigung des weiblichen Geschlechts intendiert wäre.

2.1.5 Hypothesen

Im Hinblick auf die vorgenannten Zielsetzungen und unter Berücksichtigung der skizzierten wissenschaftlichen Vorgehensweise soll diese Arbeit Antworten auf die nachfolgend formulierten Fragestellungen liefern. Die aus den übergeordneten und untersuchungsspezifischen Fragestellungen abgeleiteten Hypothesen werden vor dem Hintergrund der theoretischen Überlegungen und empirisch ermittelten Analyseergebnisse sowie der daraus interpretierten Schlussfolgerungen und Konsequenzen auf ihre Gültigkeit hin überprüft.

2.1.5.1 Forschungsleitende Fragestellungen

Für das zugrundeliegende Gesamtprojekt hatten folgende Fragestellungen zielführende Funktion:

- Welche Aufgaben und Funktionen kommen dem Hochschulsport unter den sich gegenwärtig ändernden Rahmenbedingungen im tertiären Bildungssektor zu?
- Kann der Hochschulsport einen Beitrag zur Erfüllung des Bildungsauftrags der Hochschule leisten?
- Lassen sich wirtschaftswissenschaftliche Ansätze zur Optimierung der Aufgaben und Funktionen des Hochschulsports adaptieren?
- Erfüllt der Hochschulsport die Voraussetzungen, um als Marke der Hochschule entwickelt und positioniert zu werden?

Aus diesen Fragestellungen wurden insgesamt vier Hypothesen abgeleitet:

H₁: Der Hochschulsport ist eine wichtige Sozialisations- und Integrationseinrichtung an der Hochschule und trägt zur sozialen Unterstützung sowie zur Intensivierung der Hochschulbindung der Hochschulmitglieder bei.

H₂: Der Hochschulsport leistet einen Beitrag zur Vermittlung und Erprobung von Fähigkeiten und Kompetenzen für die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden.

H₃: Der Hochschulsport erfüllt die Anforderungen und Voraussetzungen, um als Marke der Hochschule entwickelt und positioniert zu werden.

H₄: Der Hochschulsport stellt einen Return of Investment für die Hochschule sicher und rechtfertigt damit die diesbezüglichen sächlichen, personellen und infrastrukturellen Aufwendungen.

2.1.5.2 Untersuchungsfragestellungen

Für die innerhalb des Gesamtprojektes durchgeführten Untersuchungen waren spezifische Fragestellungen zu erarbeiten. Auf Basis dieser Fragestellungen wurden die Untersuchungsinstrumente und das Untersuchungsdesign entwickelt. Das Erkenntnisinteresse der Organisationsanalysen und Befragungen konzentrierte sich auf die Fragen:

- Welche organisatorischen und infrastrukturellen Voraussetzungen und Bedingungen im universitären Sport herrschen an den Vergleichshochschulen?
- Welche gruppenspezifische Binnendifferenzierung lässt sich innerhalb der Gesamtnutzergruppe nachweisen?
- Welche Befindlichkeitsunterschiede lassen sich in den wesentlichen Nutzergruppen an den verglichenen Einrichtungen bezüglich qualitativer, zufriedenheitsbezogener und imagemäßiger Einschätzungen zum Hochschulsport herausarbeiten?

Auch aus diesen Fragestellungen wurden fünf operationalisierbare Hypothesen abgeleitet:

H₁: Die Organisations- und Führungsstrukturen der Sporteinrichtungen an der University of Western Ontario sind strategischer auf die Aufgabenerfüllung ausgerichtet als an der Universität Göttingen.

H₂: Die verfügbaren Marketinginstrumente für den universitären Sport werden an der University of Western Ontario konsequenter und gezielter eingesetzt als an der Universität Göttingen.

H₃: Das Zufriedenheitsniveau der Nutzer bezüglich der universitären Sportdienstleistungen an der University of Western Ontario ist höher als an der Universität Göttingen.

H₄: Das Selbstbild (Markenidentität) der internen Zielgruppen des universitären Sports an der University of Western Ontario ist prägnanter als an der Universität Göttingen.

H₅: Das Fremdbild (Markenimage) der externen Zielgruppen des universitären Sports an der University of Western Ontario ist prägnanter als an der Universität Göttingen.

2.2 Hochschulsport - Freiwilliger Sport an Hochschulen

Als Teil des sekundären Dienstleistungsangebots der Hochschulen in Deutschland ist die Situation des Hochschulsports retrospektiv in direkter Abhängigkeit von anderen Entwicklungen in diesem Bildungssektor zu sehen. In gleicher Weise werden die zukünftigen Perspektiven freizeit-, breiten- und leistungssportlicher Angebote als fakultätsübergreifende Dienstleistung von den einschneidenden Veränderungen in diesem Kontext betroffen sein.

Die aktuelle Entwicklungsphase des deutschen Hochschulsystems ist aufgrund interner und externer Impulse von hoher Dynamik und weitreichenden Reformen geprägt. Ein Blick auf die Veränderungen der letzten zwölf Jahre verdeutlicht den besonderen Einfluss dieses Zeitabschnitts. So setzte bereits zu Beginn der 1990er Jahre eine zunehmende nationale und internationale Konkurrenz staatlicher und privater Bildungsträger auf dem Bildungsmarkt ein. Parallel zu dieser Entwicklung setzte sich in den Führungsebenen der Hochschulen die Überzeugung mehr und mehr durch, dass für die erfolgreiche Bearbeitung des zunehmend globalisierten Bildungsmarktes die sukzessive Einführung einer zielgerichteten Marketing- und Dienstleistungsorientierung unumgänglich ist.

Zusammen mit einer sich verschlechternden Haushaltssituation der Öffentlichen Hand als Träger des weitaus größten Teils der deutschen Hochschulen führte die neue Marketingorientierung auch zu Überlegungen hinsichtlich der Eröffnung zusätzlicher Finanzierungsquellen, so dass relativ schnell eine Diskussion zu möglichen Studiengebühren einsetzte. Als erstes Ergebnis dieser Diskussion wurden 1998 in Baden-Württemberg erstmals wieder seit den 1970er Jahren Studienbeiträge für Langzeitstudierende eingeführt und in 2005 beschloss das Land ähnlich wie sechs weitere westdeutsche Bundesländer die Einführung allgemeiner Studienbeiträge in Höhe von 500 Euro pro Semester.⁴⁷ Das Land Niedersachsen wandte dieses Instrument zunächst ab dem Sommersemester 2003 auf alle Studierenden mit vier oder mehr Semestern über der Regelstudienzeit an und weitete diese Praxis ab Wintersemester 2006/07 zunächst auf Studienanfänger und im folgenden Semester mit 500 Euro pro Semester auf alle Studierenden aus. Mit der Einführung allgemeiner Studienbeiträge stiegen die Langzeitstudiengebühren in Abhängigkeit von der Anzahl der überzähligen Semester auf 600-800 Euro.⁴⁸ In der Zwischenzeit sind alle allgemeinen Studienbeiträge durch die Änderung politischer Mehrheitsverhältnisse wieder abgeschafft worden, so dass selbst in Bayern und Niedersachsen als letzte Bastionen ab 2014 keine diesbezüglichen Kosten mehr erhoben werden. Langzeitstudiengebühren sollen den Ankündigungen nach allerdings erhalten bleiben.⁴⁹

Strukturell ging mit der Entscheidung, EU-weit eine Vereinheitlichung der Hochschulausbildung anzustreben und den Bologna-Prozess sowie die Einführung des European Credit Transfer System (ECTS) auch in Deutschland bis 2010 umzusetzen, eine umfassende Änderung der

⁴⁷ Siehe **STUDIS-ONLINE** (Hrsg.) unter Hochschulpolitik/Studienführer, Studiengebühren in Baden-Württemberg, abgerufen am 29.10.2006 unter <http://www.studis-online.de/StudInfo/Gebuehren/bawue2004>.

⁴⁸ Vgl. dazu **STUDIS-ONLINE** (Hrsg.) unter Hochschulpolitik/Studienführer, Studiengebühren in Niedersachsen, abgerufen am 29.10.2006 unter <http://www.studis-online.de/StudInfo/Gebuehren/niedersachsen.php>.

⁴⁹ Aus **DIE WELT**, Niedersachsen schafft Studiengebühren ab, 01.02.2013, abgerufen am 24.02.2013 unter <http://www.welt.de/newsticker/news3/article113315596/Niedersachsen-schafft-Studiengebuehren-ab.html> sowie **DIE ZEIT**, Bayern schafft Studiengebühren ab, 24.02.2013, abgerufen am 24.02.2013 unter <http://www.zeit.de/studium/hochschule/2013-02/studiengebuehren-bayern-einigung>.

Hochschulformen und Trägerschaften einher. Hochschulen wurden zu Staatsbetrieben und Stiftungsuniversitäten, bekamen Globalhaushalte, stellten auf die kaufmännische Buchführung um, führten zur systematischen Erfassung von Steuerungs- und Controllingprozessen umfassende Softwaresysteme wie SAP ein und griffen auf Qualitätssicherungssysteme sowie Output orientierte Controllinginstrumente beispielsweise in Form von internen und externen Evaluationen zurück. Diese Prozesse wurden an vielen Hochschulen verstärkt in der Zeit seit der Jahrtausendwende eingeleitet und befinden sich in der Umsetzung.

Inhaltliche Veränderungen der Studienlandschaft sind von der Veränderung des Dienstrechts für wissenschaftliches Personal und mit der Einführung von Juniorprofessuren, mit der Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge, durch die Prognose kontinuierlich steigender Studierendenzahlen mindestens bis 2018 und durch die Exzellenzinitiative der Bundesregierung sowie die damit verbundene Auswahl von Elite-Universitäten zu erwarten.

Zusätzlicher Druck auf das deutsche Bildungssystem wird durch die Ergebnisse diverser Untersuchungen zum Erfolg der schulischen und hochschulischen Ausbildung ausgeübt. Diese attestieren dem deutschen Nachwuchs nach der weiterführenden Schule als auch nach dem Studium unter anderem eine im Vergleich schlechtere Perspektive auf dem Arbeitsmarkt und eine sehr ausgeprägt problematische Sozialauswahl beim Zugang zu einer Ausbildung an Fachhochschulen und Universitäten.⁵⁰

Mit der Einführung allgemeiner Studienbeiträge beispielsweise im Wintersemester 2006/07 in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Hamburg wurde mit einem weiteren Grundsatz bisheriger Bildungspolitik in Deutschland, dem beitragsfreien Erststudium, gebrochen. Diese zusätzliche Finanzierungsquelle für die Hochschulen schuf einerseits neue Spielräume und Gestaltungsmöglichkeiten, erhöhte aber andererseits auch den Leistungsdruck auf die Hochschulen und die Erwartungshaltung der Studierenden, die Marktorientierung dieser Zielgruppe, die Konkurrenz unter den Bildungsanbietern und die Gefahr eines weiteren Rückzugs der Länder aus der Verantwortung gegenüber den Hochschulen. Auch wenn mittlerweile Studienbeiträge in der angesprochenen Form wieder abgeschafft wurden, haben sich die von den Zusatzausgaben induzierten Erwartungshaltungen bei der studentischen Zielgruppe verfestigt. Zudem haben eine stärkere Kosten-Nutzen- sowie Wettbewerbsorientierung auch ohne das Instrument Studienbeiträge verbreitet Einzug gehalten. Die mit den finanziellen Zusatzbelastungen befürchteten Auswirkungen wie Wanderungsbewegungen von Studierenden in Bundesländer, in denen besondere finanzielle Bedingungen für das Erststudium herrschen oder ins

⁵⁰ DARMSTÄDTER ECHO, Auf dem Niveau der Türkei, 13.09.2006, S. 3.

Ausland, ein noch verschärfter finanzieller Druck auf die Studierenden mit zu erwartenden Negativauswirkungen auf studienergänzende Erfahrungen, bürgerschaftliches Engagement in den verschiedensten gesellschaftlichen Gruppierungen und ehrenamtliche Beteiligung in der studentischen Selbstverwaltung sowie im sozialen oder sportlichen Kontext der Hochschule sind allerdings nicht mehr zu erwarten.

Als weitere Herausforderungen der näheren Zukunft werden die Hochschulen aufgefordert sein, im Zuge einer europaweiten Harmonisierung ihre Semesterzeiten auf die international gängige Jahresplanung umzustellen, was vor allem organisatorische Abläufe in den Einrichtungen tangieren und Probleme an den Schnittstellen einer praxisorientierten Ausbildung hervorrufen dürfte.

Aktuell müssen bzw. mussten die Hochschulen mit einem singulären Problem fertig werden, das bereits zum Wintersemester 2011 in Niedersachsen und Bayern⁵¹ sowie zwei Jahre später in Nordrhein-Westfalen und Hessen⁵² zu bewältigen war. Durch die Umstellung des Abiturs von dreizehn auf zwölf Schuljahre haben in Niedersachsen 2011 zwei Abiturjahrgänge gleichzeitig die weiterführenden Schulen verlassen und konkurrieren um die begrenzt verfügbaren Studienplätze. Ab diesem Jahr mussten die Hochschulen doppelte Kapazitäten bereitstellen und für eine Studierendengeneration aufrechterhalten. In einer Phase ohnehin steigender bundesweiter Studierendenzahlen sorgen die doppelten Kohorten für einen zusätzlichen Engpass, dessen negative Auswirkungen von deutschen Hochschulen auf ein Minimum reduziert werden müssen.

Diese ausgewählten Beispiele tiefgreifender Veränderungsprozesse in vergleichsweise kurzer Zeit machen deutlich, wie massiv sich die Rahmenbedingungen für ein Studium derzeit ändern. Eingebunden in den studentischen Alltag eines erheblichen Anteils der Studienbevölkerung einer Hochschule wird der Hochschulsport von den verschiedensten derzeit wirkenden Kräften beeinflusst. So wie sich die Hochschulen anpassen, müssen auch ihre Untergliederungen Antworten auf ein sich kontinuierlich änderndes Umfeld finden. Dies gilt auch und als sekundäre Dienstleistung ganz besonders für den Hochschulsport.

⁵¹ **CHRISTIAN BERTHOLD et al.**, Fächerspezifische Kostenstrukturen für Studienplätze nach Bundesländern - Materialien zum Studierendenhoch, in: **CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG** (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 82, Gütersloh 2007, S. 17.

⁵² Vgl. **WESTDEUTSCHE ZEITUNG**, Abi 2013: Unis droht Flut von Schulabgängern, News vom 21.03.2007, abgerufen am 21.03.2007 unter <http://www.wz-newsline.de/?redid=120935>.

2.2.1 Rahmenbedingungen

Vor dem Hintergrund einer umfassenden Analyse der Situation im Hochschulsport der Universität Göttingen bietet es sich an, zunächst die rechtliche Grundlage und die inhaltliche Legitimation eines solchen Angebots der Hochschule an ihre Mitglieder zu überprüfen.

2.2.1.1 Hochschulpolitische Grundlagen des Hochschulsports

Universitärer Sport an deutschen Hochschulen ist sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene in der Bildungsgesetzgebung verankert und stellt damit eine festgeschriebene Aufgabe der Hochschulen dar. Konkrete Regelungen zur Umsetzung des Hochschulsports in der Praxis finden sich in diesen Vorgaben allerdings nicht. An einigen Hochschulen wird der Hochschulsport durch Senatsbeschlüsse und hochschulinterne Direktiven zusätzlich legitimiert. Außeruniversitär haben sich verschiedene staatliche, politische und sportfachliche Organisationen öffentlich zur Förderung des Hochschulsports bekannt und damit seine Bedeutung bekräftigt.

2.2.1.2 Hochschulgesetzgebung

In der Bildungsgesetzgebung auf Bundesebene wurden die Aufgaben der Hochschulen⁵³, ihre innere Organisation, Regelungen zu Personalfragen und die übergeordneten Richtlinien für Studium und Lehre bis 2008 verbindlich fixiert.⁵⁴ Die jeweiligen Landeshochschulgesetze bauten auf dem ursprünglichen Hochschulrahmengesetz (HRG) auf und präzisierten die dort gemachten Vorgaben. Da sich der Status des Hochschulsports nach Inkrafttreten des neuen Landeshochschulgesetzes in Niedersachsen zum 01.01.2007 nach der Ablösung des Hochschulrahmengesetzes inhaltlich nicht verändert hat, soll die juristische Verankerung der Hochschulaufgabe Sport sowohl unter Einbeziehung der ursprünglichen Gesetzesgrundlage als auch unter Würdigung der neuen hergeleitet werden.⁵⁵

Im Hinblick auf die ursprüngliche Verankerung des Hochschulsports der Universität Göttingen im Hochschulrahmengesetz der Fassung vom 19.01.1999 ist im ersten Kapitel „Aufgaben der Hochschulen“ im ersten Abschnitt „Allgemeine Bestimmungen“ unter §2 „Aufgaben“ zu finden:

⁵³ Nach **HABICHT** 2009, S. 112.

⁵⁴ Vgl. **JOACHIM** 1997, S. 33f.

⁵⁵ An dieser Stelle sei auf den Sachverhalt hingewiesen, dass hinsichtlich der rechtlichen Rahmenbedingungen die empirische Untersuchung im Hochschulsport der Universität Göttingen im Wintersemester 2000/01 durchgeführt wurde und mithin noch die Regelungen des Hochschulrahmengesetzes in der Fassung vom 19.01.1999 Gültigkeit hatten.

„(4) ¹Die Hochschulen wirken an der sozialen Förderung der Studenten mit; sie berücksichtigen die besonderen Bedürfnisse von Studierenden mit Kindern und von behinderten Studierenden. ²Sie fördern in ihrem Bereich den Sport. (5) Die Hochschulen fördern die internationale, insbesondere die europäische Zusammenarbeit im Hochschulbereich und den Austausch zwischen deutschen und ausländischen Hochschulen; sie berücksichtigen die besonderen Bedürfnisse ausländischer Studenten.“⁵⁶

Auf dieser gesetzlichen Basis war der Sport an Hochschulen als bildungspolitischer Auftrag festgeschrieben, so dass sich insbesondere über den sportlichen Kontext auch ergänzende Gestaltungsspielräume für zahlreiche weitere Aufgaben der Hochschule ergaben.

Folgt man der Argumentation REICHS, so erwachsen der Hochschule aus der gesetzlichen Grundlage Verpflichtungen zur Durchführung eines Sportprogramms im Rahmen des allgemeinen Hochschulsports. Demzufolge ist die Hochschule zur Förderung

- des Breitensports
- als Angebot für alle Mitglieder der Hochschule
- in hochschuleigenen oder hochschulfremden Sportstätten, die ggf. angemietet werden müssen,

verpflichtet. Eine Unterstützung des Leistungssports, eine Erweiterung der Zielgruppe auf externe Nutzer und Kooperationen mit Partnern zur Ergänzung und Optimierung des Sportprogramms sind demgemäß nicht ausgeschlossen. Auch schließt die gesetzliche Regelung die Erhebung von Teilnahmegebühren für den allgemeinen Hochschulsport nicht aus.⁵⁷

Das Niedersächsische Hochschulgesetz (NHG) in der für das Hochschulrahmengesetz relevanten Fassung von 1994 bezog sich direkt auf dieses und präziserte den bereits zuvor aus dem Hochschulrahmengesetz zitierten Passus zum Sport an den Hochschulen in folgender Weise:

„(5) ¹Die Hochschulen wirken an der sozialen Förderung der Studierenden mit; sie berücksichtigen die besonderen Bedürfnisse von behinderten Studierenden. ²Sie schaffen die Voraussetzungen für eine angemessene kulturelle und sportliche Betätigung der Studierenden.“⁵⁸

Die durch das bis 2002 gültige Landeshochschulgesetz differenzierter gefasste Aufgabe des universitären Sports schränkte die Förderung von Hochschulsport auf die Statusgruppe der Studierenden ein. Da eine Nutzung des Hochschulsports durch alle Mitglieder der Hochschule

⁵⁶ REICH, Andreas, Hochschulrahmengesetz: Kommentar, Bad Honnef 2000, S. 14.

⁵⁷ Nach REICH 2000, S. 58f.

⁵⁸ NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR, Niedersächsisches Hochschulgesetz, Bekanntmachung der Neufassung des Niedersächsischen Hochschulgesetzes, Hannover, 21.01.1994, S. 14.

von offizieller Seite der Universität Göttingen angestrebt wurde⁵⁹, trug man dieser Vorgabe beispielsweise durch eine separate Zugangsregelung und Gebührenordnung für alle nicht studentischen Nutzer des Hochschulsports Rechnung.

Im Zuge der Novellierung des Landesgesetzes im Jahre 2002⁶⁰ wurde der Passus zur Förderung des studentischen Sports ersatzlos gestrichen, so dass die Regelungen des Hochschulrahmengesetzes unmittelbare Gültigkeit hatten. Seit diesem Zeitpunkt ist der Hochschulsport dadurch verankert, dass den niedersächsischen Universitäten und Fachhochschulen die Aufgabe zukommt, „die Förderung der kulturellen und musischen Belange sowie des Sports an den Hochschulen“⁶¹ sicherzustellen.

Auf dieser Grundlage liegen keine Beschränkungen des Sports an Hochschulen auf spezielle Zielgruppen mehr vor. Eine weitere Novellierung des Landeshochschulgesetzes im Jahr 2007 in Folge des Auslaufens des Hochschulrahmengesetzes hatte keine ändernden Auswirkungen auf den den Hochschulsport betreffenden Abschnitt. Die vorliegende Arbeit bezieht sich auf die entsprechenden Ausführungen des Niedersächsischen Landeshochschulgesetzes in der aktuellsten Fassung vom 26.02.2007 mit letzter Änderung vom 12.12.2012.⁶²

2.2.1.3 Hochschul- und sportpolitische Legitimation

In der Vergangenheit haben sich die Hochschulrektoren-⁶³ und die Kultusministerkonferenz⁶⁴ unabhängig voneinander für die angemessene Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben zum

⁵⁹ Vgl. **ZENTRALE EINRICHTUNG FÜR DEN ALLGEMEINEN HOCHSCHULSPORT**, Teilnahmeberechtigung am Hochschulsport der Universität Göttingen, abgerufen am 12.12.2002 unter <http://www.sport.uni-goettingen.de/zentrum/berechtigt.html>; auch **ZENTRALE EINRICHTUNG FÜR DEN ALLGEMEINEN HOCHSCHULSPORT**, Selbstverständnis des Hochschulsports der Universität Göttingen, abgerufen am 12.12.2002 unter <http://www.sport.uni-goettingen.de/service/selbst.html>; sowie **SCHINKEL, Joachim**, Zum Selbstverständnis des Hochschulsports, in: **SCHINKEL, Joachim** (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84, Ahrensburg 1987b, S. 50f.

⁶⁰ Siehe **NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR**, Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 24.06.2002, abgerufen am 13.04.2006 unter http://www.studieren-in-niedersachsen.de/rechtliches/NHG_2005.pdf.

⁶¹ Siehe **NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR**, Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 26.02.2007, abgerufen am 25.10.2009 unter http://www.mwk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=6284&article_id=19107&psmand=19.

⁶² Siehe **NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR**, Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 26.02.2007 mit letzter Änderung vom 12.12.2012, abgerufen am 17.12.2012 unter <http://www.nds-voris.de/jportal/?quelle=jlink&query=HSchulG+ND&psml=bsvorisprod.psml&max=true&aiz=true>.

⁶³ Vgl. **WESTDEUTSCHE REKTORENKONFERENZ**, Protokoll der 161. Plenarversammlung der Westdeutschen Rektorenkonferenz am 25.06.1990 in Bonn - Bad Godesberg, EntschlieÙung zur überregionalen Vertretung der Hochschulen im Bereich des Hochschulsports; auch **LANDFRIED, Klaus**, Elemente einer Hochschule von morgen mit Hochschulsport, Wortprotokoll des Vortrages vom Präsidenten der Hochschulrektorenkonferenz anlässlich der Eröffnung der 97. adh-Vollversammlung am 26.11.2002 in Saarbrücken, S. 1f.

Hochschulsport ausgesprochen und für die entsprechenden Einrichtungen eine ausreichende personelle und materielle Ausstattung gefordert. In selbige Richtung zielen die DSB-Memoranden der Jahre 1992 und 1994, in denen zum einen gefordert wird, Zielsetzungen und Richtlinien für den Hochschulsport in den neuen Bundesländern zu entwickeln und zum anderen die gesellschaftliche Bedeutung des Sports u.a. im bildungs- und hochschulpolitischen Umfeld anzuerkennen, um damit den Hochschulsport durch geeignete Maßnahmen zu fördern und weiterzuentwickeln.⁶⁵ Erwähnung findet die Notwendigkeit einer Förderung des Hochschulsports in diversen Verlautbarungen der Bundesregierung⁶⁶, in Stellungnahmen der Landesregierungen⁶⁷ und in Äußerungen politischer Parteien⁶⁸. Die aktuellsten Wortmeldungen für eine dauerhafte und nachdrückliche Verankerung des Hochschulsports in der Hochschule wurden im Zusammenhang mit verschiedenen Prüfungen durch Landesrechnungshöfe in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen 2002, in Hessen 2003 sowie in Bayern 2010 artikuliert. Gegen die kritischen Prüfberichte⁶⁹ der Rechnungshöfe konnte eine breite Koalition aus Kultusministerien, Landesrektorenkonferenzen, Hochschulleitungen, Landeskonferenzen des Hochschulsports, Sportverbänden und Studierendenvertretungen gebildet werden⁷⁰, die den Hochschulsport gestärkt aus den Evaluationen hervorgehen ließ.

⁶⁴ Vgl. **ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND** (Hrsg.), Perspektive Hochschulsport, Grundsatzpapier zum Hochschulsport, beschlossen von der 93. Vollversammlung am 06.10.1998, Darmstadt 1999, S. 3.

⁶⁵ Informationen aus **DEUTSCHER SPORTBUND** (Hrsg.), Memorandum zur Förderung von Sportwissenschaft und Sport an den Hochschulen in den neuen Bundesländern, beschlossen vom Bundesausschuss für Wissenschaft, Bildung und Gesellschaft, Frankfurt 1992 und aus **DEUTSCHER SPORTBUND** (Hrsg.), Memorandum zur Förderung des Sports an den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland, beschlossen vom Bundesausschuss für Wissenschaft, Bildung und Gesellschaft, Frankfurt 1994.

⁶⁶ **DEUTSCHER BUNDESTAG**, Kurzprotokoll der 52. Sitzung des Sportausschusses, Punkt 4: Arbeit und aktuelle Situation des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes, 23.01.2002, Berlin, S. 13-23; **DEUTSCHER BUNDESTAG**, Antrag des Sportausschusses 16/10882: Duale Karrieren im Spitzensport fördern und den Hochschulsport strategisch weiterentwickeln, 12.11.2008, Berlin sowie **DEUTSCHER BUNDESTAG**, Plenarprotokoll 16/208, Stenographischer Bericht, 208. Sitzung, 05.03.2009, Berlin.

⁶⁷ Siehe Schreiben des **MINISTERIUMS FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST BADEN-WÜRTTEMBERG** an den Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband vom 13.08.1996 sowie **BERANEK, Julia**, Landtagsentschließung zum Hochschulsport in NRW verabschiedet, in: Hochschulsport, 37 (2010) 2, S. 9-10.

⁶⁸ **BÜRGERSCHAFT DER FREIEN UND HANSESTADT HAMBURG**, dringlicher Antrag zum Haushalt 2007/08: Sportstadt Hamburg – Bewerbung um die Ausrichtung der Summer-World University Games (Universiade) 2015 in Hamburg, 29.01.2008, Hamburg.

⁶⁹ In Niedersachsen wurden im Jahr 1999 neben der Universität Göttingen drei weitere Hochschulen mit ihren Hochschulsporteinrichtungen einer Evaluation durch den Landesrechnungshof unterzogen. Die erst im Jahr 2002 vorgelegten, kritischen Prüfberichte gaben Anlass zur Bildung einer breit angelegten Koalition, die Kritik an der vom Rechnungshof gewählten Erhebungsmethode äußerte und den Schlussfolgerungen und Empfehlungen der Behörde widersprach. Vergleichbare Evaluationen wurden nachfolgend auch in den Hochschulsporteinrichtungen von Hochschulen anderer Bundesländer durchgeführt.

⁷⁰ Vgl. Stellungnahme der Landeskonferenz Niedersachsen/Bremen vom 27.03.2002 und Stellungnahme der Universität Göttingen vom 17.06.2002 und 09.07.2002.

Als jüngste Aktivität der Rechnungshöfe wurde eine Prüfung an drei sächsischen Hochschulen in 2010/11 angestrengt, deren Ergebnisse im Mai 2012 vorgelegt wurden.⁷¹

2.2.2 Nationale und internationale Einbindung des Hochschulsports

Der Hochschulsport in Deutschland ist neben seinem breiten- und freizeitsportlichen Schwerpunkt an vielen Hochschulen auch ein Aktionsfeld für Wettkampf- und Leistungssportler, das in den für den Spitzensport zuständigen Gremien und Organisationen des Deutschen Olympischen Sportbundes und der Ministerien von Bundes- und Länderregierungen zunehmend größere Beachtung findet.

Im nachfolgenden Abschnitt sollen die Organisationsstruktur des Hochschulsports dargestellt und Partizipationsmöglichkeiten der Hochschulsportnutzer kurz beschrieben werden. Die lokalen Hochschulsporteinrichtungen sind über hierarchisch strukturierte Gremien und Organisationen in die nationale und internationale Sportlandschaft der Hochschulen eingebunden. Sowohl die Mitgliedschaft als auch die Mitwirkung in diesen Organisationen ist freiwillig.

2.2.2.1 Sportartbezogene überregionale Arbeitsgemeinschaften

Für neue Sportarten im Programm ausgewählter Hochschulsporteinrichtungen oder für Sportarten mit besonderen Lehrerfordernissen haben sich überregionale Arbeitsgemeinschaften zur gezielten Entwicklung dieser Sportarten entwickelt. Die Mitarbeit in diesen Foren ist freiwillig und zumeist an den Programmschwerpunkten der jeweiligen Einrichtung oder an Partialinteressen von Übungsleitern und Trainern in diesen Sportarten ausgerichtet. Damit stehen die Arbeitstreffen auch Teilnehmern der jeweiligen Sportart im lokalen Hochschulsport oder Funktionsträgern dieser Einrichtungen offen. Mitglieder rekrutieren sich aus dem gesamten Bundesgebiet. Die Koordination der Treffen und die Informationsdistribution werden in loser Anbindung an den nationalen Dachverband realisiert.

Gegenwärtig sind Arbeitsgemeinschaften in den Sportarten Skilauf, Rudern und Segeln existent. Wesentliche Arbeitsgegenstände sind einerseits die Anpassung bestehender Lehrpläne und Vermittlungsvorgaben auf die Rahmenbedingungen des Hochschulsports sowie andererseits die Durchführung spezifischer Fortbildungen für Multiplikatoren oder das Angebot von Lehr- und Wettkampfveranstaltungen mit überregionalem Zuschnitt.

⁷¹ Die diesbezüglichen Informationen entstammen zahlreichen Gesprächen und entsprechendem Schriftverkehr der zur Begleitung und Entgegnung des Rechnungshofberichts zwischen der Landeskonferenz Hochschulsport in Sachsen bzw. den betroffenen Leitungen der geprüften Hochschulsporteinrichtungen und dem Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband stattgefunden haben und damit dem direkten Arbeitsbereich des Autors zuzurechnen sind.

2.2.2.2 Landes- und Regionalkonferenzen

Für jede deutsche Hochschule besteht die Möglichkeit, Vertreter ihrer Hochschulsporteinrichtungen in die jeweiligen Landeskonferenzen⁷² des Hochschulsports zu entsenden, die innerhalb des deutschen Dachverbandes lose organisiert sind. Eine strenge formale Anbindung an den Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband existiert nicht. Die Landeskonferenzen sind uneinheitlich organisiert und treten in manchen Bundesländern als unselbstständige Vereinigungen von Institutionen zusammen, während sie in anderen Bundesländern als rechtlich selbstständige, eingetragene Vereine existieren.

Die Landeskonferenzen dienen als regionale Informationsplattform für die Belange des Hochschulsports, als Instrument der sportpolitischen Willensbildung der in ihnen vertretenen Hochschulsporteinrichtungen, als Koordinierungsstelle für überregionale Bildungs- und Wettkampfveranstaltungen und als überregionale Ansprechpartner des Hochschulsportdachverbandes.

2.2.2.3 Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband (adh)

Über 180 Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien mit ihren Hochschulsporteinrichtungen sind im Dachverband des Hochschulsports in Deutschland als Mitglieder organisiert. Der Verband trägt der gegenwärtigen Situation Rechnung, dass der Hochschulsport maßgeblich durch das Zusammenwirken von hauptamtlichen Universitätsmitarbeitern und ehrenamtlichen Studierenden bereitgestellt wird, indem die wichtigsten Gremien des adh satzungsgemäß paritätisch mit diesen Statusgruppen besetzt sein müssen.⁷³

Der adh als einzige Verbandsvertretung des Hochschulsports auf Bundesebene⁷⁴ nimmt die politische Interessenvertretung gegenüber staatlichen, sportfachlichen und politischen Vertretern auf nationaler und internationaler Ebene wahr, organisiert ein nationales Wettkampf- und Bildungsprogramm, nominiert und entsendet zu internationalen Wettkampfsportveranstaltungen und unterstützt die Weiterentwicklung des Hochschulsports an den Hochschulen vor Ort.⁷⁵

Die Nutzer der örtlichen Hochschulsporteinrichtungen können als Repräsentanten ihrer Hochschule an den Wettkampf- und Bildungsveranstaltungen des adh teilnehmen oder sich durch entsprechende Mitarbeit in den Verbandsgremien engagieren.

⁷² In verschiedenen Bundesländern können diese Vereinigungen abweichende Benennungen haben. So hat Berlin beispielsweise einen Koordinierungsausschuss, der ähnliche Funktionen wie die Landeskonferenzen übernimmt.

⁷³ Vgl. ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Satzung und Ordnungen, Dieburg 2001b, S. 2.

⁷⁴ Nach JOACHIM 1997, S. 35ff.

⁷⁵ ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND 2001b, S. 1.

2.2.2.4 European Network of Academic Sport Services (ENAS)

Das 1997 gegründete europäische Netzwerk⁷⁶, dem mittlerweile mehr als 75 Hochschulen mit ihren Hochschulsporteinrichtungen oder Servicecentern beigetreten sind, ist ein Zusammenschluss für zumeist professionell im universitären Sport agierende Hauptamtliche der Hochschulen.

Die Organisation betreibt eine Website als zentrale Kommunikationsplattform und hält über dieses Medium vielfältige Informationen zum akademischen Sport in den angeschlossenen Hochschulen bereit. Zusätzlich organisiert die ENAS einmal jährlich eine mehrtägige Konferenz zu ausgewählten Themen des europäischen Hochschulsports und bietet damit eine zusätzliche Möglichkeit für einen individuellen Austausch der Netzwerkmitglieder.

Wichtigste Aufgaben der ENAS sind der Austausch über Konzepte und Erfahrungen mit aktuellen Entwicklungen sowie der Wissenstransfer im Bereich des Sports an den europäischen Hochschulen. Der bisherige Erfolg des Netzwerks basiert wesentlich auf der Möglichkeit, direkt voneinander zu lernen und Informationen und Erfahrungen schnell und direkt distribuieren zu können.

Insbesondere für die hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschulsporteinrichtungen in Deutschland bestehen zahlreiche Partizipationsmöglichkeiten, um auf das netzwerkimmanente Wissen zuzugreifen. Eine formale Anbindung an die Organisation ist aufgrund der offenen Netzwerkstruktur nicht zwingend erforderlich.

2.2.2.5 European University Sport Association (EUSA)

Der erst im Jahre 1999 in Wien gegründete Europäische Hochschulsportverband repräsentiert 45 nationale Mitgliedsorganisationen, die zumeist Dachverbände des universitären Sports in den europäischen Ländern sind.⁷⁷

Er stellt einerseits ein Forum des internationalen Austausches im Bereich des universitären Sports dar und organisiert andererseits Europäische Hochschulmeisterschaften bzw. EUSA Games für die jeweiligen Sieger der nationalen Ausscheidungswettkämpfe in einer beschränkten Anzahl von Mannschaftssportarten.

Nutzer der Hochschulsporteinrichtungen vor Ort können sich als Sieger oder in Ausnahmefällen als Platzierte der Nationalfinals in den Sportarten des adh für die europäischen Hoch-

⁷⁶ Weiterführende Informationen zum **EUROPEAN NETWORK OF ACADEMIC SPORT SERVICES (ENAS)** sind über die Website <http://www.enas-sport.net> zugänglich.

⁷⁷ Informationen der **EUROPEAN UNIVERSITY SPORT ASSOCIATION** unter <http://www.eusa-unisport.org> (Zugriff am 13.12.2002).

schulmeisterschaften qualifizieren oder nach entsprechender Auswahl durch den adh als offizielle Verbandsvertreter an EUSA-Veranstaltungen teilnehmen.

2.2.2.6 Fédération International du Sport Universitaire (FISU)

Der Hochschulsportweltverband FISU erfüllt ähnliche Aufgaben wie der Europäische Hochschulsportverband.⁷⁸ In ihm sind die nationalen Dachverbände des universitären Sports als Mitglieder vertreten.

Im Bereich des Wettkampfsports werden von der FISU die nach den Olympischen Spielen größten Multisportveranstaltungen, die Universiaden, ausgerichtet, an denen die Mitglieder der von den nationalen Dachverbänden entsandten Studierendennationalmannschaften teilnehmen. Sie finden alle zwei Jahre statt. Während der Jahre zwischen den Universiaden organisiert die FISU in den Nicht-Universiade-Sportarten Studierendenweltmeisterschaften. In Ergänzung zum Wettkampfsportangebot finden unter der Leitung der FISU regelmäßig internationale Bildungs- und Begegnungsveranstaltungen zu wechselnden Themen des universitären Sports statt.

Nutzer der lokalen Hochschulsporteinrichtungen können als Mitglieder von Studentennationalmannschaften oder als durch den adh bestimmte Verbandsvertreter an FISU-Veranstaltungen teilnehmen.

2.2.3 Aufgaben und Ziele

So unterschiedlich die örtliche Ausprägung des angebotenen Sports an Hochschulen im spezifischen Falle auch sein mag⁷⁹, so ist dem Hochschulsport als Institution mit rechtlich verankertem Aufgabenfeld eine Reihe von Funktionen zugeordnet. Der ALLGEMEINE DEUTSCHE HOCHSCHULSPORTVERBAND hat sich wiederholt intensiv mit diesem Themenfeld beschäftigt und in zwei Veröffentlichungen die diesbezügliche Position des Verbandes dokumentiert.

Basierend auf dieser adh-Position kommen dem Hochschulsport unterschiedlich hierarchisch strukturierte Aufgaben zu.

Als Kernaufgaben werden ihm

- das Angebot eines bedarfsorientierten Sport- und Bewegungsprogramms,
- ein Beitrag zur Entwicklung dauerhafter Sport- und Bewegungsmotivation,
- ein Beitrag zur Verbesserung der physischen und psychischen Belastbarkeit und Stabilität,

⁷⁸ Siehe auch **FÉDÉRATION INTERNATIONALE DU SPORT UNIVERSITAIRE** unter <http://www.fisu.org> (Zugriff am 13.12.2002).

⁷⁹ Aus **RADDE** 1996, S. 15f.

- ein Beitrag zur Weiterbildung von Studierenden und Bediensteten in der Lebenswelt Hochschule⁸⁰,
- ein Beitrag zur Entwicklung von Verantwortung für eine gesunde Lebensführung sowie
- ein Beitrag zur Verbesserung der inneruniversitären, Statusgruppen übergreifenden Kommunikation

zugeordnet.⁸¹ Weitere wichtige und legitimierende Funktionen nimmt der Hochschulsport als Sekundäraufgaben wahr. Demnach unterstützt diese Hochschuldienstleistung

- die Gestaltung des universitären Lebensraums,
- die Einbindung der Hochschule in die Kommune,
- die Kommunikation mit externen Anspruchstellern und Kooperationspartnern der Hochschule,
- die Vernetzung der Zielgruppen des Hochschulsports innerhalb und außerhalb der Hochschule,
- die Darstellung der Leistungsfähigkeit einer Hochschule oder eines Hochschulstandortes sowie
- die Bereitstellung eines attraktiven und leistungsfähigen Elements zur Profilbildung einer Hochschule.⁸²

Seit der Jahrtausendwende haben sich weitere Aufgaben herausdifferenziert, die sich auf der Grundlage von Veränderungen im Umfeld der Hochschule oder des organisierten Sports ergeben haben. So spielt der Hochschulsport aufgrund seiner jahrgangs- und fakultätsübergreifenden Ausrichtung sowie wegen des hohen Nutzungsgrades in der Hochschulbevölkerung eine größer werdende Rolle bei der Vermarktung.⁸³ Im Zuge der Verknappung spezifisch ausgebildeter Fachkräfte in Branchen wie beispielsweise den Ingenieur- und Naturwissenschaften, der Kommunikationstechnik oder in ausgewählten Bereichen der Wirtschaftswissenschaften wird er in zunehmendem Maße für die frühzeitige Akquisition potenzieller Arbeitskräfte

⁸⁰ Siehe JOACHIM 1997, S. 35.

⁸¹ Nach ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND 1999, S. 6; siehe auch ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Memorandum zum Hochschulsport, Darmstadt 1981, S. 9ff.

⁸² Vgl. ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND 1999, S. 7.

⁸³ STUHLREIER, Uwe & LIEBE Markus, Anspruchsvoller Sport in außergewöhnlicher Atmosphäre, in: Hochschulsport, 33 (2006) 3, S. 7-8; ERLER, Michael, MLP erneut Titelsponsor bei adh-Wettkampfveranstaltungen, in: Hochschulsport, 34 (2007) 1, S. 4; WEINDL, Florian, MLP wieder Titelsponsor ausgewählter Hochschulmeisterschaften, in: Hochschulsport, 36 (2009) 1, S. 17.

genutzt.⁸⁴ Durch die steigende Bedeutung gesundheitsfördernder Programme im Zuständigkeitsbereich der Hochschule werden ausgewählte Angebote in das Programm des Hochschulsports integriert und unter Berücksichtigung einschlägiger Vorgaben anrechnungsfähige Kurse für Bonusprogramme der Gesundheitskassen durchgeführt.⁸⁵ Schließlich bietet sich das Arbeitsfeld Hochschulsport in besonderer Weise für den Einsatz internationaler Maßnahmen an. Sport kann gleichermaßen als Mittel zur Kontaktaufnahme und des Aufbaus von Netzwerken wie als Instrument der internationalen Kontaktpflege eingesetzt werden und erfüllt damit eine wichtige Funktion im Prozess kontinuierlich voranschreitender Internationalisierung im Hochschulsektor.

Innerhalb der Verbändelandschaft des deutschen Sports setzt sich zusehends die Erkenntnis durch, dass insbesondere im Bereich des Spitzensports der Sommersportarten einerseits die Bedeutung und andererseits das Entwicklungspotenzial studierender Spitzenathletinnen und -athleten unterschätzt wurden.⁸⁶ Zwar spielen Studierende unter den Kadersportlern der Fachverbände je nach Ausprägung der akademischer Affinität einer Sportart seit jeher eine Rolle, allerdings wurde diese Gruppe im Vergleich zu Sportsoldaten, Bundespolizisten, Zöllnern oder Landespolizisten bisher weder hinreichend wahrgenommen noch angemessen ausgestattet oder aus dem Sportsystem finanziell unterstützt.⁸⁷ Erst nach den Olympischen Spielen von Athen 2004 und in Kenntnis der akuten Problemlage des deutschen Spitzensports⁸⁸ wurde in den Gremien des Sports, in den spitzensportlichen Serviceeinrichtungen, in der Landes- und Bundespolitik sowie in der Wissenschaft eine fundiertere und intensiviertere Diskussion auf den Weg gebracht. Im Zuge dieser Diskussion kristallisierte sich immer deutlicher heraus, dass Studierende mit erheblichen Anteilen zu den Erfolgen deutscher National- und Olympi-

⁸⁴ **TABOR, Olaf & RODEWALD, Kai**, Kooperationskonzept für den „Partner des Hochschulsports“ Brunel, in: Hochschulsport, 32 (2005) 3, S. 5-7; **RODEWALD, Kai & PABSCH, Markus**, Brunel wird Partner des Hochschulsports, in: Hochschulsport, 32 (2005) 3, S. 10-11; **PABSCH, Marcus / BERANEK, Julia / ERLER, Michael**, Brunel: „Partner des Hochschulsports“ mit Perspektive, in: Hochschulsport, 34 (2007) 1, S. 5; **MARTENS, Andreas & ERLER, Michael**, Germanischer Lloyd: Im Hochschulsport aktiv, in: Hochschulsport, 34 (2007) 2, S. 11; **HANDELSBLATT**, Kolumne: Mangelware Akademiker?, 20.04.2009, S. 19.

⁸⁵ **BEHRENS, Inken**, Was lange währt, wird (endlich) gut - Kooperation der Ersatzkassen mit dem adh zur Umsetzung der Durchführung primär-präventiver Maßnahmen nach § 20, in: Hochschulsport, 33 (2006) 4, S. 12-13; **RÜCKERT, Hans-Werner**, Gestresste Bachelor: Beraten und bewegen, Bachelorstudium: Belastungen, Stressbewältigung, Wellness Learning, in: Hochschulsport, 33 (2006) 4, S. 14-16.

⁸⁶ Nach **BORGGREFE, Carmen, RIEDL, Lars, CACHAY, Klaus**, Wettkampf der Karrieren: Eine Studie zum Problem der Vereinbarkeit von Spitzensport und Hochschulstudium, in: Leistungssport, 39 (2009) 2, S. 11.

⁸⁷ **DEUTSCHER BUNDESTAG**, Kurzprotokoll der 52. Sitzung des Sportausschusses am 23.01.2002 in Berlin, Punkt 4: Arbeit und aktuelle Situation des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes, S. 15ff.

⁸⁸ Vgl. hierzu **EMMRICH, Eike, PITSCH, Werner, GÜLLICH, Arne, KLEIN, Michael, FRÖHLICH, Michael, FLATAU, Jens, SANDIG, Dennis, ANTHES, Erik**, Spitzensportförderung in Deutschland - Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: Leistungssport, 38 (2008) 1, Sonderbeilage, S. 4ff sowie **SCHWANK, Bernhard & SPITZ, Lothar**, Analyse der Olympischen Spiele Peking 2008, in: Leistungssport, 39 (2009) 1, S. 12ff.

mannschaften vor allem der Sommersportarten beitragen und dort zu den zahlenmäßig größten Gruppen gehören.⁸⁹

Studierende Spitzensportler bilden nicht erst seit den Erfolgen z.B. bei den Olympischen Sommerspielen in Athen 2004, Peking 2008 oder London 2012 eine unverzichtbare Gruppe in den deutschen Olympiamannschaften. Sie sind im Gegenteil mit zuletzt knapp 42% der deutschen Aktiven die größte Statusgruppe in den Sommerteams und tragen überproportional zum Erfolg der deutschen Olympioniken bei.⁹⁰ Dennoch muss attestiert werden, dass trotz zahlreicher aktueller Erfolgsbeispiele wie Yvonne Bönisch (Olympiasiegerin Judo 2004), Fanny Rinne (Olympiasiegerin Hockey 2004), Tobias Schellenberg (Olympiasilber Wasserspringen 2004), Daniel Strigel (Mannschaftsolympiabronze Fechten 2004), Petra Dallmann (Staffelolympiabronze Schwimmen 2004)⁹¹, Britta Steffen (Doppelolympiasiegerin Schwimmen 2008), Britta Heidemann (Olympiasiegerin Fechten 2008, Olympiasilber 2012), Ole Bischoff (Olympiasieger Judo 2008, Olympiasilber 2012), Thomas Lurz (Olympiabronze Langstreckenschwimmen 2008)⁹², Robert Harting (Olympiasieger Diskuswurf 2012), Jonas Reckerman und Julius Brink (Olympiasieger Beachvolleyball 2012) sowie sieben der acht Ruderer im erfolgreichen Deutschland-Achter (Olympiasieger Rudern 2012)⁹³ dieser Bereich des Wettkampfsports für die Gesamtsituation des Leistungssports in Deutschland noch immer nicht hinreichend wahrgenommen wird.⁹⁴ Erstaunlich ist dieser Befund auch vor dem Hintergrund der Tatsache, dass all diese Sportlerinnen und Sportler einen wichtigen Teil ihrer persönlichen Entwicklung über das Wettkampfsportangebot des nationalen und internationalen Hochschulsports genommen haben.

Die Bemühungen des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes zur Etablierung des Projekts „Partnerhochschule des Spitzensports“, das sich die Verbesserung der Studien- und Trainingsbedingungen von studierenden Spitzensportlerinnen und -sportlern und eine bessere

⁸⁹ Nach **TABOR, Olaf & SCHÜTTE, Norbert**, Studierende Spitzensportlerinnen und Spitzensportler bei den Olympischen Spielen 2004 - Eine Analyse zu Struktur und Erfolg der deutschen Olympiamannschaft 2004, Dieburg 2004, S. 5ff sowie **TABOR / KOGLIN / STOLZ** 2008, S. 7ff; auch **BERANEK, Julia**, Studierende bei Olympia: Eine bedeutungsvolle Säule der deutschen Mannschaft, in: Hochschulsport, 35 (2008) 2, S. 9 und **BERANEK, Julia**, Studierende sind an der Hälfte aller Goldmedaillen in Peking beteiligt, in: Hochschulsport, 35 (2008) 3, S. 4-7; **BORGGREFE/RIEDL/CACHAY** 2009, S. 11.

⁹⁰ Vgl. **TABOR & SCHÜTTE** 2004, S. 5ff sowie **TABOR, Olaf / KOGLIN, Ebba / STOLZ, Benedikt**, Studierende Spitzensportlerinnen und Spitzensportler bei den Olympischen Spielen 2008 - Eine Analyse zu Struktur und Erfolg der deutschen Olympiamannschaft 2008. Dieburg 2008, S. 6ff.

⁹¹ Vgl. **TABOR & SCHÜTTE** 2004, S. 9.

⁹² Aus **TABOR/KOGLIN/STOLZ** 2008, S. 15f.

⁹³ Siehe **MERZ, Martina & DIETZ, Melanie**, Studis gewinnen die Hälfte der Goldmedaillen bei Olympia 2012, in: Hochschulsport, 39 (2012) 3, S. 24-26.

⁹⁴ Nach **BRAUN, Sebastian**, „Selbstmanagement“ versus „Staatsamateur“: Spitzensportkarrieren in Deutschland und Frankreich, in: Hochschulsport, 28 (2001) 3, S. 14-19.

Zusammenarbeit von Hochschulen, Olympiastützpunkten, Leistungszentren und Sportverbänden zum Ziel gesetzt hat, greift die Möglichkeiten des universitären Sports sowie insbesondere der Spitzensport affinen Hochschulen auf. Es ist damit die derzeit einzige bundesweit organisierte Projektinitiative, die als tragfähige Ergänzung zu den bereits zuvor angesprochenen Förderprogrammen in den Bundes- und Landesbehörden dienen könnte.⁹⁵

Das an den Hochschulen verortete Entwicklungspotenzial für den Spitzensport stellt damit für den Sport und für die Hochschulen sowohl eine künftig verstärkt zu entwickelnde Aufgabe als auch für letztere eine nicht zu unterschätzende internationale Profilierungschance dar.

Es soll an dieser Stelle keineswegs unterschlagen werden, dass einzelne Autoren auch kritische Positionen hinsichtlich der staatlichen Spitzensportförderung im Allgemeinen und der Förderung des studentischen Spitzensports im Speziellen geäußert sowie pessimistische Entwicklungsperspektiven für den Spitzensport im Hochschulbereich entwickelt haben. Mit diesem Tenor kritisieren beispielsweise **GEBAUER**⁹⁶ und **BORGGREFE/CACHAY/RIEDEL**⁹⁷ das deutsche Fördersystem im Spitzensport und stellen die Vereinbarkeit von Spitzensport und Studium in der vom Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband mit seinen Hochschulen und in Kooperation mit den Spitzenverbänden propagierten Form in Frage. In selbige Richtung gehen auch Aussagen und Erfahrungen von Spitzenathleten, die die duale Karriere mit ihrer Gleichzeitigkeit von akademischer und spitzensportlicher Ausbildung skeptisch betrachten.⁹⁸ Unabhängig von bestehenden Schwächen bleibt das Projekt ‚Partnerhochschule des Spitzensport‘ das bis dato einzige bundesweit nahezu flächendeckend entwickelte Verbundnetzwerk zur dualen Karriereförderung im Hochschulbereich und eine vergleichbare Alternative ist gegenwärtig für die Situation in Deutschland nicht in Sicht.

Als zusätzliches Arbeitsfeld des Hochschulsports wird im Positionspapier des ALLGEMEINEN DEUTSCHEN HOCHSCHULSPORTVERBANDES auf die Funktion des individuellen Qualifizierungsfeldes verwiesen. Demnach wird über die Nutzung des universitären Sports als Teil-

⁹⁵ Siehe **BRUMAIER, Meike**, In Studium und Sport auf der Zielgraden: Startschuss für die „Gemeinsame Erklärung zur Förderung des studentischen Spitzensports“, in: Hochschulsport, 26 (1999) 3, S. 30-32; auch **BEYER, Thomas**, Nur noch „Partnerhochschulen des Spitzensports“ in Hamburg, in: Hochschulsport, 29 (2002) 3, S. 5-7.

⁹⁶ Vgl. **GEBAUER, Gunter**, „Warum keine Rente für Olympiasieger“, in: **FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG**, 02.01.2012, S. 26.

⁹⁷ Siehe **RIEDL, Lars / BORGGREFE, Carmen / CACHAY, Klaus**, Spitzensport versus Studium? Organisationswandel und Netzwerkbildung als strukturelle Lösungen des Inklusionsproblems studierender Spitzensportler, in: Sport und Gesellschaft, 4 (2007) 2, S. 159-189 sowie **BORGGREFE, Carmen / CACHAY, Klaus / RIEDL, Lars**, Spitzensport und Studium: Eine organisationssoziologische Studie zum Problem Dualer Karrieren, Schorndorf 2009.

⁹⁸ Entsprechende Statements von Spitzenathleten sind dem Autor dieser Arbeit durch seine zehnjährige Tätigkeit als Delegationsleiter bei Studierenden-Weltmeisterschaften und Univerisaden aus persönlichem Erleben bekannt.

nehmer, als Übungsleiter oder als Funktionskraft mit anderem Aufgabenbereich ein Erfahrungsfeld zur Erprobung persönlichkeitsbildender Fähigkeiten eröffnet. Im Fokus dieser Betrachtung stehen Fähigkeiten wie

- Teamfähigkeit und Führungsfähigkeit,
- Verantwortung und Verantwortlichkeit,
- Organisationsfähigkeit und Managementkenntnisse,
- soziale Kompetenz speziell im Hinblick auf einen von Achtung, Verständnis und Gleichberechtigung geprägten Umgang mit Menschen,
- Verständnis für demokratische Entscheidungsprozesse und
- internationale und interkulturelle Kommunikation.⁹⁹

Angesichts des persönlichkeitsbildenden Potenzials im Hochschulsport verwundert es nicht, dass mit der Einführung der Bachelor- und Masterstudiengänge Lehrinhalte aus dem Dienstleistungsbereich des Sports Eingang in die Curricula ausgewählter Studienfächer gefunden haben. An einer steigenden Anzahl von Hochschulen werden daher für zertifizierte Angebote des Hochschulsports ECTS-Punkte vergeben¹⁰⁰, so dass die Institution Hochschulsport zunehmend in den Diploma Supplements der Abschlusszeugnisse von Hochschulabsolventen vertreten ist.

Hochschulsport kann ergänzend einen Beitrag zum Abbau von individuellen Hemmnissen und sozialen Barrieren leisten, hilft Studierenden bei der Vorbereitung auf einen internationalisierten Arbeitsmarkt, erhöht ihre Berufsbefähigung („Employability“), verschafft ihnen Mitbestimmungs- und Gestaltungsspielräume im Hochschulumfeld und stellt ein Experimentierfeld für neue Sport- und Bewegungsformen dar, die einer sich ändernden Bewegungskultur in der Gesellschaft und sich weiter entwickelnden Studienbedingungen Rechnung tragen.

Neben den zuvor genannten inhaltlichen Zielstellungen des Hochschulsports kann aus den Positionspapieren des Dachverbandes des Hochschulsports als allgemein-strategisches, nach wie vor gültiges Ziel abgeleitet werden, dass die Legitimation des universitären Sports trotz Veränderungen an der rechtlichen Grundlage von Hochschulgesetzgebung in den einschlägi-

⁹⁹ Aus **ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND** 1999, S. 7; auch **LYNEN, Peter**, Der Bologna-Prozess geht weiter: auch für den Hochschulsport, in: Hochschulsport, 33 (2006) 1, S. 15f; **BEHRENS, Inken & GÖRING, Arne**, ECTS - der Hochschulsport bleibt am Ball, in: Hochschulsport, 33 (2006) 2, S. 9f und **GÖRING, Arne & FRIELING, Markus**, Soft-Skills und (Hochschul-)Sport: Wissenschaftliche Perspektiven, Handlungsansätze und Anwendungsbezüge im Rahmen des Bologna-Prozesses, in: **BEHRENS, Inken & GÖRING, Arne** (Hrsg.), Abschied von Humboldt? Reformprozesse an deutschen Hochschulen, Göttingen 2007, S. 37ff.

¹⁰⁰ Vgl. dazu **STÖTER, Lutz & BERANEK, Julia**, ECTS - Chancen und Herausforderungen für den Hochschulsport, in: Hochschulsport, 34 (2007) 1, S. 9-11; **BORCHERT, Petra**, Europa praxisnah: ECTS-Punkte für die Eukonstantia, in: Hochschulsport, 34 (2007) 3, S. 13-14; **SCHRÖDER, Silja**, ECTS-Kurse für die Uni Kiel, in: Hochschulsport, 35 (2008) 2, S. 19-20.

gen Landesgesetzen weiterhin gewährleistet sein muss. Er braucht eine weiterhin zu verbessernde, hinreichende und an der Bedeutung der Aufgabe für die Hochschule orientierte Mittel- und Personalausstattung sowie eine angemessene Versorgung mit hochschuleigenen Sportstätten. Es gilt verstärkt daraufhin zu wirken, dass der Hochschulsport noch stärker als bisher in die strategischen Überlegungen der Profilbildung an Hochschulen einbezogen wird.¹⁰¹

2.2.4 Dienstleistungsangebot

Das hochschuleigene Sportangebot richtet sich in starkem Maße an die Studierenden, in zweiter Linie an die Bediensteten der Fachbereiche und Kliniken und in Abhängigkeit von den jeweiligen bundeslandspezifischen Vorgaben an Gäste des Hochschulsports sowie an Externe, die unter Sonderbedingungen teilnehmen oder Restplätze in Anspruch nehmen können.¹⁰²

Neuere Prüfungen von Landesrechnungshöfen bemängeln die Teilnahmemöglichkeit für Externe und fordern eine Nutzungsbeschränkung lediglich auf Angehörige der Hochschulen.

Die standortspezifischen Programme sind daher zielgruppen- und bedarfsorientiert ausgerichtet und erfüllen zahlreiche inhaltliche Anforderungen an ein qualitativ hochwertiges Sport- und Bildungsangebot. Über entsprechende Kurse und Gruppen werden Bedürfnisse wie

- motorische Lernerfahrungen,
- Spiel- und Bewegungsfreude,
- körperliche Fitness und Körpererfahrung,
- Leistungsvergleich,
- Kommunikation und geselliges Beisammensein oder
- Naturerlebnis

zugänglich gemacht. Der Hochschulsport als verpflichtender Dienstleistungsbestandteil und Teil des hochschulischen Bildungsangebots hat ein umfassenderes Selbstverständnis, als nur ein Ausgleichsangebot für den akademischen Alltag zu sein.

„Im Hochschulsport liegt ein deutlicher Schwerpunkt auf qualifizierenden Angeboten. Damit soll er zur Selbstbestimmung und Eigenkompetenz der Sporttreibenden beitragen. Die anzustrebenden Lernprozesse richten sich nicht nur auf die Aneignung von sportspezifischen Fähigkeiten und Kenntnissen, sondern beinhalten über den Sport hinaus relevante Grundhaltungen wie Fairness, Rücksichtnahme oder umweltbewusstes Handeln.“¹⁰³

¹⁰¹ Vgl. ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND 1999, S. 11ff; auch HACHMEISTER, Cord-Dennis, SCHREIBER, Henning, SPERLE, Nico, Hochschulsport 2001: Eine Befragung der Mitgliedshochschulen des adh, Ergebnisse, Dieburg 2001, S. 2ff.

¹⁰² Nach RADDE 1996, S. 17.

¹⁰³ ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND 1999, S. 10.

Aus diesem Statement geht der Anspruch des Hochschulsports hervor, Teil der Erfüllung des Bildungsauftrages der Hochschule zu sein und durch den sportimmanenten Fähig- und Fertigkeitstransfer zur Persönlichkeitsbildung der Studierenden beizutragen.¹⁰⁴

Der Auslastungsgrad¹⁰⁵ der Hochschulsportangebote ist wesentlich von der Sportstättensituation an den jeweiligen Standorten abhängig. Die Verfügbarkeit von Hallen, Sporträumen, Fitnessstudios und Freiplätzen oder -anlagen sowie in einigen Fällen auch von externen Sportanlagen wie Bootshäusern oder Skihütten stellt den wichtigsten limitierenden Faktoren für die Kapazität des Gesamtprogramms dar. An kleineren Hochschulen mit guter Sportstättenausstattung werden in Einzelfällen bis zu 60% der Studierendenbevölkerung erreicht, gerade an großen Standorten allerdings reichen die Sportstätten häufig nicht aus, um über 25% der Studierenden zu erreichen. Hochschulen ohne eigene Sporträume, die ausschließlich auf kommunale Anlagen angewiesen sind, müssen teilweise mit wesentlich geringeren Nutzungsgraden vorlieb nehmen. Im Bundesdurchschnitt kann von einem Nutzungsgrad des Hochschulsports bei den Studierenden zwischen 25-30% ausgegangen werden.¹⁰⁶

Insgesamt kann festgestellt werden, dass der Bedarf der Studierenden an und die Nachfrage nach Sport- und Bewegungsangeboten fast ausnahmslos das mögliche Angebot übersteigen. Volle Hallen und ausgelastete Kurse mit zum Teil sehr langen Wartelisten sind Beleg für eine fast überall verbesserungswürdige Sportstättenausstattung an Hochschulen.

Das sportliche Angebot an den Hochschulen ist überwiegend freizeit-, breiten- und gesundheitssportlich ausgerichtet.¹⁰⁷ Es deckt sowohl

- die klassischen großen Spielsportarten und teamorientierte Freizeitsportarten,
- die Individual- und Funsportarten,
- die Bewegungsformen des Tanzes und der Gymnastik,
- die Kampf- und Budosportarten,
- eine Auswahl an Outdoor- und Extremsportarten,

¹⁰⁴ Vgl. auch **FEHRES, Karin**, Der Hochschulsport als Bildungseinrichtung, in: **WOPP, Christian** (Hrsg.), Die Zukunft des Sports in Vereinen, Hochschulen und Städten, Aachen 1996, S. 151-157.

¹⁰⁵ Da die Teilnahme am Hochschulsport freiwillig ist und in den seltensten Fällen eine Teilnahmeverpflichtung beinhaltet, kann die Nutzungshäufigkeit der Hochschulangehörigen im Einzelfall sehr unterschiedlich sein. Während einige Nutzerinnen und Nutzer nur sporadisch teilnehmen, nehmen andere den Hochschulsport mehrfach wöchentlich oder gar täglich in Anspruch. Verlässliche statistische Zahlen zur Nutzung des Hochschulsports liegen vor allem an jenen Standorten vor, die über ein flächendeckendes Zugangskontrollsystem verfügen oder regelmäßige Kurs- und Programmevaluationen durchführen.

¹⁰⁶ Siehe auch Ergebnisse der CHE-Befragungen 2003-2007, abgerufen am 12.03.2009 unter <http://www.adh.de>.

¹⁰⁷ Dem geneigten Leser sei für die diesbezügliche historische Entwicklung die Lektüre der folgenden Quellen empfohlen: **ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND** (Hrsg.), Memorandum zum Hochschulsport, Darmstadt 1981 sowie **WOPP, Christian** (Hrsg.), Die Zukunft des Sports in Verein, Hochschule und Städten, Aachen 1996.

- die Entspannungstechniken, die asiatischen Bewegungsformen und die Wellnessangebote,
- die Angebote des Fitnesstrainings und
- die Schwimm- und Wassersportarten¹⁰⁸

ab und beinhaltet nicht selten 60 und mehr Sportarten und Sportrichtungen. Der Hochschulsport stellt damit in den meisten Städten das differenzierteste Sportprogramm eines Einzelanbieters dar. In speziellen Fällen kann das Angebot über 100 Sportarten und Sportrichtungen umfassen, wenn die örtlichen Rahmenbedingungen und das individuelle Sportprofil diese Angebotsbreite erlauben.

Wettkampfsportliche Angebote bilden an den Hochschulen nur einen in der Regel sehr kleinen Programmbestandteil, der selten über die Vorbereitung der sportartspezifischen Hochschulmannschaften auf nationale Meisterschaften des ALLGEMEINEN DEUTSCHEN HOCHSCHULSPORTVERBANDES oder Europäische Hochschulmeisterschaften der EUROPEAN UNIVERSITY SPORTS ASSOCIATION hinaus gehen. Vermehrt finden in den zurückliegenden Jahren wieder umfassendere interne Hochschulmeisterschaften vorzugsweise in den klassischen Spielsportarten statt, die allerdings trotz der grundsätzlich wettkampfsportlich orientierten Turnieranlage auf einem freizeitsportlichen Niveau durchgeführt werden. Der Anteil wettkampfsportlicher Angebote im Gesamtprogramm des Hochschulsports liegt im Mittel unter 5%.

Während der lokale Hochschulsport sein Augenmerk auf nicht wettkampfsportlich orientierte Bewegungsangebote legt, liegt der Fokus des Dachverbandes fast ausschließlich auf dem Bereich Wettkampf- und Spitzensport. Durch diese Aufgabenverteilung und Prioritätensetzung ergänzen sich die Programme des lokalen Hochschulsports und des ALLGEMEINEN DEUTSCHEN HOCHSCHULSPORTVERBANDES und greifen nahtlos ineinander. Insgesamt stellt damit der Hochschulsport ein parallel zum Vereinssystem bestehendes geschlossenes System dar, das von individuellen Basisangeboten unter der Prämisse „Sport für alle“ bis zu spitzensportlichen Angeboten mit internationalem Zuschnitt alle Übergangsformen bietet.

2.2.5 Strukturen und organisatorische Erscheinungsformen

So vielfältig wie sich die deutsche Hochschullandschaft insgesamt darstellt, so uneinheitlich sind auch die Formen organisatorischer Einbindung des Hochschulsports an Berufsakademien, Fachhochschulen und Universitäten.¹⁰⁹ Zur Systematisierung dieser an den Hochschu-

¹⁰⁸ Vgl. ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND 1999, S. 10.

¹⁰⁹ Siehe RADDE 1996, S. 15.

len realisierten Einbindung in den Forschungs-, Lehr- und Verwaltungsapparat sind zunächst Universitäten sowie Berufsakademien und Fachhochschulen getrennt zu betrachten und zusätzlich zwei strukturelle Grundformen zu unterscheiden. Historisch begründet, aber aus der Erfahrung der drei zurückliegenden Dekaden in seiner inhaltlichen Verbindung nur bedingt zweckmäßig, ist das Modell einer Verknüpfung von Sportwissenschaft und Hochschulsport. Das dieser Einbindung alternativ entgegenstehende und deutlich jüngere Modell ist die Institutionalisierung des Hochschulsports als eigenständige Betriebseinheit, das an einer Vielzahl von Hochschulen als Zentrale Einrichtung oder Zentrale Betriebseinheit realisiert ist.

An Universitätsstandorten mit Sportlehrerausbildung und/oder Sportwissenschaft haben sich vielfach Organisationsformen herausgebildet, die eine Eingliederung des Hochschulsports in das Sportwissenschaftliche Institut oder die jeweilige Fakultät zur Folge hatten.¹¹⁰ Als mehr oder weniger eigenständige Abteilung finden sich diese Strukturen annähernd durchgängig in Bayern und Baden-Württemberg, teilweise in Sachsen sowie angepasst an die individuellen Bedingungen an den zumeist älteren Universitäten an weiteren Standorten im gesamten Bundesgebiet. Diese historisch betrachtet vergleichsweise alte Struktur war zumeist dort üblich, wo eine Sportlehrerausbildung curriculärer Bestandteil des universitären Ausbildungsangebots war. Mit der zunehmenden Verwissenschaftlichung der Sportlehrerausbildung bis zur Etablierung der Sportwissenschaften in den 1960er und 1970er Jahren setzte eine Verschiebung inhaltlicher Schwerpunkte und Themen im Vergleich zur zuvor praktizierten ‚reinen‘ Sportlehrerausbildung ein, die zu einer sich rasch vergrößernden fachlichen Distanz zum Hochschulsport führte. Die Verwissenschaftlichung und zunehmende Theorieorientierung der Sportwissenschaft einerseits und der fortgesetzt praxis- sowie nachfrageorientierte Hochschulsportbetrieb andererseits führte vielerorts zu einem Konflikt beladenen Verhältnis beider Institutionen und in der Folge zu einer andauernden Auseinandersetzung¹¹¹, die vereinzelt bis heute nachwirkt.

Ende der 1970er Jahre setzte sich an einigen Hochschulen die Überzeugung durch, dass aufgrund der Verschiedenartigkeit der jeweiligen Aufgaben eine strukturelle Trennung von

¹¹⁰ Nach **RADDE** 1996, S. 15.

¹¹¹ Vgl. **HARMS, Enno**, *Bewegte Zeiten - Die Dialektik zwischen Aufbruch und traditionellem Sport 1968-1989*, in: **BURK, Verena & MILDE, CARSTEN** (Hrsg.), *Stationen einer Reise - Eine Hommage an 50 Jahre Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband*, Butzbach-Griedel 1998, S. 63ff; auch Beschlüsse zur strukturellen Eigenständigkeit des Hochschulsports der 47. und 50. Vollversammlung des **ALLGEMEINEN DEUTSCHEN HOCHSCHULSPORTVERBANDES** am 23./24.09.1971 in Köln und 05./06.04.1973 in Dieburg nach **BURK, Verena, HARMS, Enno, MILDE, Carsten**, *Eine etwas andere Chronik - Vorstände, Vollversammlungen - Wahrheiten*, in: **BURK, Verena & MILDE, CARSTEN** (Hrsg.), *Stationen einer Reise - Eine Hommage an 50 Jahre Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband*, Butzbach-Griedel 1998, S. 243ff.

Sportwissenschaft und Hochschulsport eine bessere Voraussetzung zur Weiterentwicklung beider Einrichtungen sein könnte. In der Folge wurden, wie für andere Bereiche der Hochschule auch, Betriebseinheiten mit übergreifenden Aufgaben in Zentrale Einrichtungen überführt.¹¹² An zahlreichen Hochschulen in Hessen, Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein und Niedersachsen – so auch an der Universität Göttingen – erlangte der Hochschulsport als Zentrale Einrichtung eine weitgehende personelle, finanzielle und strategische Unabhängigkeit. Zur Regelung gemeinsamer Sportstättennutzung, für die Einbindung wissenschaftlichen Personals und zur Realisierung gemeinsamer Projekte wurden Verträge und Kooperationsvereinbarungen zwischen der Sportwissenschaft und dem Hochschulsport geschlossen, die vielerorts nach wie vor Bestand haben. Als Zentrale Einrichtung ist der Hochschulsport in wiederum standortspezifischer Form direkt in die Verwaltung der Universität eingebunden und damit keiner Fakultät direkt zugeordnet.

Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass die zuvor dargestellten Strukturen eine Verallgemeinerung der tatsächlichen Situation aus Gründen einer systematischen Herangehensweise darstellen. Übergangs- sowie Mischformen der beschriebenen Strukturen vor allem im Hinblick auf Selbständigkeit und Budgetverantwortung des Hochschulsports kommen vor. In Ergänzung zu diesen hochschulinternen Strukturen darf nicht unerwähnt bleiben, dass für die jeweiligen Sportprogramme der Universitäten Kooperationen mit Vereinen von z.T. erheblicher Bedeutung waren und sind. So übernehmen Vereine spezialisierte Angebote für logistisch, sportstättenmäßig oder personell besonders aufwendige, teure oder versicherungsrechtlich problematische Sportarten. In Einzelfällen kann der Verein auch essentieller Bestandteil oder gar eigenständiger Träger des Hochschulsports sein.

An den größeren Universitäten in den meisten Bundesländern mit Ausnahme des Freistaates Bayern¹¹³ findet sich neben der hauptamtlich aufgestellten Organisationseinheit für den Hochschulsport eine zweite Organisationsstruktur, die vielfach auf dem System der studentischen Selbstverwaltung fußt.¹¹⁴ So verfügen die Allgemeinen Studierendenausschüsse (ASten) oder Studierendenräte (StuRa) häufig über Beauftragte oder Referate, die sich in Zusammenarbeit mit den haupt- oder nebenamtlichen Kräften der Hochschulen ehrenamtlich um unterschiedliche Teilaufgaben im Hochschulsport kümmern. Die jeweilige Aufgabenteilung ist standortspezifisch verschieden und richtet sich nach den satzungsmäßigen Vorgaben der studentischen Vertretung im Hochschulsport, der so genannten Obleuteversammlung, und nach der

¹¹² Siehe JOACHIM 1997, S. 33f.

¹¹³ Vgl. RADDE 1996, S. 17.

¹¹⁴ Nach RADDE 1996, S. 15.

finanziellen Ausstattung der beiden Organisationseinheiten.¹¹⁵ Durch Änderungen in den Satzungen und Ordnungen einiger Universitäten vor allem aus finanziellen Gründen ist die Anbindung des Sportreferates an die verfasste Studierendenschaft vereinzelt verloren gegangen. An diesen Standorten gibt es sehr wohl weiterhin Sportreferate, die ihre klassischen Aufgaben wahrnehmen, ohne jedoch über eine formale Einbindung in die universitären Strukturen zu verfügen oder eine politische Legitimation zu haben.¹¹⁶

An den Berufsakademien und Fachhochschulen stellt sich die Situation aufgrund der zumeist sehr viel kleineren Einheiten und veränderter curricularer Voraussetzungen deutlich anders dar. Da sportwissenschaftliche Einrichtungen an diesen Hochschulformen nicht existieren, wird der Hochschulsport an Standorten mit einem entsprechenden Programmangebot zumeist von Hochschulangehörigen oder studentischen Vertretungen organisiert, die diese Aufgabe ehrenamtlich oder unter Berücksichtigung einer Deputatsreduktion übernehmen.

Nur an sehr wenigen Fachhochschulen – hier zumeist an den größten Einrichtungen dieser Hochschulform in Deutschland – sind Zentrale Betriebseinheiten mit hauptamtlichem Personal und mit für Universitäten üblichen Ausstattungsmerkmalen anzutreffen. Sie beschränken sich aber auf kaum mehr als ein halbes Dutzend Standorte¹¹⁷ bundesweit. An insbesondere jenen Fachhochschulen mit weniger als 1500 Studierenden steht hingegen zumeist kein hauptamtliches Personal für Aufgaben des Hochschulsports zur Verfügung, so dass ein Sportangebot ausschließlich von der Verfügbarkeit ehrenamtlich Aktiver abhängig ist oder gar nicht angeboten werden kann.

Zusätzlich hat die Mehrheit der Berufsakademien und Fachhochschulen im Bundesgebiet das Problem, keine oder völlig unzureichende Sportstättenkapazitäten zu haben und daher massiv auf kommunale oder kommerzielle Anlagen angewiesen zu sein.¹¹⁸ Um die begrenzt verfügbaren Trainings- und Übungszeiten konkurrieren sie mit allen übrigen Anspruchstellern auf diesem Markt.

Die Studierendenstruktur vieler Berufsakademien und Fachhochschulen macht deutlich, dass sie weit mehr als Universitäten ihr studentisches Klientel aus der näheren Umgebung rekrutieren, so dass ein großer Teil der Studierendenschaft zur Hochschule pendelt, ohne in der unmittelbaren Umgebung des Campus zu wohnen.

¹¹⁵ Nähere Erläuterungen zur Aufgabenteilung zwischen Zentraler Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport und dem AStA Sportreferat an der Universität Göttingen finden sich in Kapitel 7.3.

¹¹⁶ Vgl. **TABOR, Olaf**, Zur Situation der Sportreferate im adh, in: Hochschulsport, 28 (2001) 1, S. 27-30.

¹¹⁷ Bei diesen Hochschulen handelt es sich um Einrichtungen speziell in Hessen sowie in den neuen Bundesländern. Insgesamt waren 2011 an 16 Fachhochschulen 20 Voll- oder Teilzeitstellen für das Tätigkeitsfeld Hochschulsport eingerichtet.

¹¹⁸ Vgl. **HACHMEISTER/SCHREIBER/SPERLE** 2001, S. 7ff.

Diese Gesichtspunkte haben einen wesentlichen Einfluss darauf, dass Berufsakademien und Fachhochschulen erschwerte Rahmenbedingungen für das Angebot eines substanziellen Hochschulsportprogramms haben. Ursache dafür ist die Problematik, dass Hochschulsport überwiegend nach Beendigung der Vorlesungs- und Seminarzeit in den späten Nachmittags- oder frühen Abendstunden stattfindet. Pendelnde Studierende sind zu diesen Zeiten allerdings nicht mehr am Studienstandort, sondern vielfach an ihren Heimatorten. Lösungsansätze, um dennoch ein grundständiges Sportangebot für Studierende und Bedienstete der Hochschule machen zu können, entstehen vor diesem Hintergrund über die Nutzung externer Strukturen, die beispielsweise durch eine Zugangsmöglichkeit der Hochschulmitglieder zum Hochschulsport einer benachbarten Universität, durch gemeinsame Anstrengungen mehrerer kleiner Hochschulen an einem Standort für ein übergreifendes Sportangebot oder durch Kooperationen in Form von Sondermitgliedschaften in örtlichen Vereinen realisiert werden.

2.2.6 Finanzierung

Als gesetzlich legitimierte, hoheitliche Aufgabe der Hochschule verfügt der Hochschulsport zumindest an den Mitgliedshochschulen des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes über eine finanzielle Grundausstattung für die Durchführung eines Sportprogramms. Da die gesetzlichen Grundlagen den Hochschulen die Aufgabe ‚Förderung des Sports‘ an sich zuweist¹¹⁹, ohne über Art und Umfang des hochschulportlichen Angebots konkret Aufschluss zu geben, sind große Unterschiede bei der finanziellen Unterstützung des Sports an Hochschulen aus den ordentlichen Haushalten der Bildungseinrichtungen festzustellen, wie in anderem Zusammenhang bereits beschrieben. Sehr uneinheitlich ist zudem die Mittelzuweisung aus den Landeshaushalten, die dem lokalen Hochschulsport ggf. direkt zufließen. Während in Nordrhein-Westfalen zweckgebundene Mittel aus dem Sportetat des Landes abgerufen werden können¹²⁰ oder in Bayern und Baden-Württemberg die Mitgliedsbeiträge des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes als Beitrag des Landes zur Leistungssportförderung zuwendungsfähig sind, gibt es in vielen anderen Bundesländern, darunter auch Niedersachsen, derartige Modelle einer finanziellen Unterstützung des Hochschulsports aus Landesmitteln nicht.

¹¹⁹ RADDE 1996, S. 15.

¹²⁰ Entsprechende Mittel stehen den Hochschulsporteinrichtungen der nordrhein-westfälischen Hochschulen aus dem Kapitel 03 500 im Titel 686 60 UT 2 des Landeshaushaltes zur Verfügung. Die seit 2003 stabile Gesamtfördersumme für die Unterstützung des Hochschulsports in NRW ist mittels interner Richtlinien einer Zweckbindung zur Förderung der Übungsarbeit sowie im Einzelfall für ausgewählte Projektmaßnahmen unterworfen. Die Verteilung der Mittel an die jeweilige Hochschule erfolgt nach einem Schlüssel, der sich an den Studierendenzahlen orientiert.

In Kenntnis der bereits zuvor beschriebenen Heterogenität der Hochschulportlandschaft in Deutschland lassen sich keine konkreten und verallgemeinerungsfähigen Aussagen über die Finanzierungsstruktur lokaler Hochschulporteinrichtungen machen. Dennoch lassen sich Finanzierungsquellen identifizieren, die sich an Standorten mit entwickelten Hochschulporteinrichtungen und einer Studierendenzahl oberhalb von 10.000 in Regelmäßigkeit finden.

Von zentraler Bedeutung für alle Einrichtungen dieser Art sind Haushaltsmittel der Hochschule, die für Personal- und Sachmittelaufwendungen im Bereich des Breiten- und Freizeitsports, für den Erhalt von Liegenschaften, für den Wettkampfsport und für sozial-kulturelle Aktivitäten eingesetzt werden können. Insgesamt dienen sie der Aufrechterhaltung des täglichen Betriebs im Hochschulsport. Hinzu kommen Mittel der Studierendenvertretung, bei denen es sich um standortspezifische Anteile am Sozialbeitrag der Studierenden handelt. Nicht selten sind diese Gelder zweckgebunden nach Maßgabe der studentischen Selbstverwaltung einzusetzen. Zunehmend wichtiger werden zudem Eigenmittel des Hochschulsports, die durch Nutzungsentgelte, Vermarktung, Fundraising und Sportstättenbewirtschaftung generiert werden, sofern hochschuleigene Sportstätten dies erlauben.

Um einen Deckungsbeitrag der Nutzerinnen und Nutzer zu den Kosten des universitären Sportangebots zu erzielen, wurden in den 1980er und frühen 1990er Jahren in einem ursprünglich kostenfreien Angebot vermehrt Entgelte eingeführt, die zunächst vornehmlich auf besondere Angebote des Hochschulsports und auf Exkursionen beschränkt waren. Aus dieser Entwicklung, die an fast allen Hochschulsportstandorten nachvollzogen wurde, entstand ein Programm, dessen Kernangebot kostenfrei zugänglich gemacht wurde. Mit dieser Programmpolitik setzten die Hochschulporteinrichtungen eine Forderung des Dachverbandes um, zumindest ein Rahmenangebot, das sich aus dem bildungspolitischen Auftrag des Hochschulsports herleitet, ohne finanziellen Beitrag von Studierenden und Bediensteten anzubieten. In den späten 1990er Jahren und zur Jahrtausendwende konnte diese Forderung aus zumeist ökonomischen Gründen nicht mehr aufrechterhalten werden, so dass mittlerweile ein Hochschulsportangebot mit verbreitet flächendeckenden Entgelten die Regel ist. Die Höhe dieser Entgelte ist in einer Entgeltordnung veröffentlicht und standortspezifisch unterschiedlich.¹²¹

Sie richten sich im Wesentlichen nach den lokalen Bedingungen und sind so kalkuliert, dass

¹²¹ Vergleiche hierzu die Entgeltordnungen ausgewählter Hochschulporteinrichtungen in Deutschland: **TECHNISCHE UNIVERSITÄT BERLIN**, abgerufen am 10.08.2009 unter [http://www.tu-sport.de/index.php?id=21&L=&no_cache=1&sword_list\[\]=entgelte](http://www.tu-sport.de/index.php?id=21&L=&no_cache=1&sword_list[]=entgelte), **TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT**, abgerufen am 10.08.2009 unter http://www.usz.tu-darmstadt.de/index.php?option=com_content&view=article&id=12:teilnahme-abuchungsbedingungen&catid=13:infos&Itemid=34, **LUDWIG-MAXIMILIAN-UNIVERSITÄT MÜNCHEN**, abgerufen am 10.08.2009 unter http://www.zhs-muenchen.de/teilnahme/entgeltmarken_kosten_verkaufstermine.html und Universität Münster unter <http://hsp-ms.uni-muenster.de/Allgemeines/Kostensystem.htm>.

sie einen weitgehend kostendeckenden Betrieb des Hochschulsports ermöglichen. In den wenigsten Fällen liegen diesen Kalkulationen aber Vollkostenberechnungen der Hochschulsporteinrichtungen zugrunde.

Da auch die Kostenentwicklung an den Hochschulen den allgemein beobachtbaren Trends Folge leistet und eine Progression beispielsweise der Nutzungsbeiträge aus sozialen und hochschulpolitischen Gründen nicht an die marktüblichen Steigerungen angebunden werden konnte, steuern viele Haushalte von Hochschulsporteinrichtungen auf eine problematische Phase zu. Einerseits sorgen nachfragebedingt größere Programme, steigende Personalausgaben und zum Teil sehr hohe Sanierungsbedarfe wegen veralteter Sportstätten für Mehrkosten. Andererseits bedarf ein modernes und an den aktuellen Bedürfnissen der Studierenden und Bediensteten sowie zukunftsorientiert ausgerichtetes Sport- und Bewegungsangebot der Möglichkeit, gegenwärtige Impulse des Sportverhaltens oder prognostizierbare Entwicklungen im Sportsektor aufzunehmen und nachzuvollziehen. Eine sich kontinuierlich verändernde Erwartungshaltung der Nachfrager nach universitären Sportangeboten sowie zur Befriedigung dieser Anforderungen erforderliche Ergänzungen der Personalkapazitäten und Sportstätteninfrastruktur durch Modernisierung oder Neubau können nicht mehr ohne erhebliche Eigenbeteiligungen der Hochschulsporteinrichtungen realisiert werden. Diese Investitionsbedarfe überfordern zum Teil das im Hochschulsport vorhandene Refinanzierungspotenzial insbesondere der kleineren Betriebseinheiten und stellen sie vor große Herausforderungen.

Für einen überschaubaren Kreis von Einrichtungen mit bereits heute guter Personal- und Sportstättenausstattung wie beispielsweise an der Universität Göttingen sind die Chancen im Hinblick auf erhebliche Entwicklungspotenziale und Leistungszuwächse allerdings unübersehbar. Die Vermarktung ausgewählter Leistungen wie den Betrieb eines Fitnessstudios, das Angebot eines umfangreichen Gesundheitsprogramms, spezialisierte Kurse im Bereich Trend- und Funsport oder neue Incentive-Angebote mit gezieltem Zuschnitt für Wirtschaftspartner bergen hinreichend Potenzial für Mehreinnahmen zugunsten des Hochschulsporthaushalts. Auf diesem Wege lassen sich zusätzliche Mittel für die bereits beschriebenen, erforderlichen Investitionen generieren.

Ungeachtet der hochschulsportbezogenen Betrachtungen in finanzieller Hinsicht sind die Einrichtungen als Teil der Hochschule immer auch von übergeordneten Entwicklungen innerhalb des Bildungssektors abhängig. Die Mittelknappheit bei Universitäten und Fachhochschulen¹²², der stärker werdende nationale und internationale Wettbewerb und die zunehmend

¹²² **DARMSTÄDTER ECHO**, Uni-Präsidenten fordern mehr Geld: Studentenboom ohne zusätzliche Mittel nicht mehr zu bewältigen – Deutliche Kritik an Sparpolitik der Landesregierung – „Wir sind in großer Sorge um die

wirtschaftlichen Vorgaben unterworfenen Effizienzorientierung rücken zwangsläufig die Kernaufgaben der Hochschulen in den Fokus strategischer Überlegungen zur Führung dieser Bildungsunternehmen. Trotz der unbestrittenen Bedeutung sekundärer Dienstleistungen der Hochschule für die universitäre Atmosphäre, für die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Hochschulmitglieder und ihre Bindung an die Alma Mater birgt die Entwicklung nicht zu unterschätzende Risiken, die sich standortbedingt in Form von Stellenabbau, Beschränkungen des Sportangebots oder Mittelkürzungen für Sportstätten bereits bemerkbar gemacht haben.

2.2.7 Hochschulpolitische Bedeutung

Der Hochschulsport mit seinem breit gefächerten Bildungs- und Sportangebot stellt Dienstleistungen bereit, die von einer zahlenmäßig vergleichsweise großen Gruppe von Personen an der Hochschule nachgefragt werden. Bundesweit nehmen nach Hochrechnungen des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes gut eine halbe Million Menschen regelmäßig am Hochschulsport teil.¹²³ Je nach den lokalen infrastrukturellen Bedingungen der Hochschulen im Bereich Sport werden im Mittel zwischen 20% und über 50% der Hochschulmitglieder zur Teilnahme am Sportangebot motiviert. Neben den Angeboten des Rechenzentrums oder der IT-Services und der Bibliotheken ist der Hochschulsport damit eine der Hochschuleinrichtungen mit dem größten Nutzungs- und Verbreitungsgrad. Mit seiner fakultäts- und statusgruppenübergreifenden sowie integrativen und Kontakt stiftenden Wirkweise ist er die größte soziale Einrichtung der Hochschulen.

Vor dem Hintergrund des gesetzlichen Auftrags der Hochschule fällt der Sport außerhalb seiner wissenschaftlichen Ausprägung *nicht* in die Kernaufgabenbereiche Forschung und Lehre sowie Aus- und Weiterbildung. Die Existenz eines hochschulportlichen Programms ist allerdings grundsätzlich über das alte Hochschulrahmengesetz und die Ländergesetzgebungen bzw. über die jeweiligen Nachfolgegesetze legitimiert.¹²⁴ Das Sportangebot ist damit eine sekundäre Dienstleistung der Hochschule.

Der Hochschulsport ist nicht selten durch seine breiten- und freizeitsportlichen Programme und Veranstaltungen, durch seine spitzensportlichen Aktivitäten oder aus rein optischen Gründen im Hinblick auf seine Liegenschaften ein Element der gezielten Außendarstellung

Qualität von Lehre, Studium und Forschung“, 29.11.20011, S. 1 sowie **DARMSTÄDTER ECHO**, Die Folgen des Studenten-Booms - Volle Hörsäle, schlechte Lernbedingungen: Universitätspräsidenten sorgen sich um Qualität der Ausbildung, 29.11.20011, S. 4.

¹²³ Die Hochrechnung wurde auf Grundlage der Ergebnisse aus den CHE-Befragungen der Jahre 2001 und 2003 vorgenommen und fußt auf dem durchschnittlichen Nutzungsgrad der adh-Mitgliedshochschulen.

¹²⁴ Detailausführungen finden sich in Kapitel 1.2.1.2 dieser Arbeit.

der Hochschule mit nicht zu unterschätzender Wirkung auf die Bevölkerung der Stadt oder der Region.¹²⁵ Der Sport birgt ein hohes Potenzial Identität stiftender Maßnahmen für die Hochschulmitglieder, er bietet vielerlei Anknüpfungspunkte positiver emotionaler Erfahrungen mit der Alma Mater und wirkt damit als Instrument der Studierendenbindung. Nicht umsonst haben sich an einer Vielzahl von Hochschulen Alumniaktivitäten sehr frühzeitig und nachhaltig auch über den Sport entwickelt.

Durch seine besondere Struktur bietet der Hochschulsport zusätzlich einen gern genutzten Experimentier- und Pionierbereich für die Hochschule. So haben sich aufgrund der aufgabenspezifischen Funktion früher als anderswo in den akademischen Einrichtungen Anpassungen an die lokalen und regionalen Marktbedingungen ergeben und eine explizite Marktorientierung ausgebildet. Individualisierte Modelle und Strategien der Vermarktung im Bereich Werbung und Sponsoring wurden zur ergänzenden Akquisition von Drittmitteln schon eher als in vielen anderen Forschungs- und Lehreinrichtungen implementiert. Auch neuere Vermarktungskonzepte, die auf ein gezieltes Personalmarketing abzielen und einen wertvollen Beitrag zum Übergang der Absolventen in das Erwerbsleben leisten können, haben frühzeitig über den Hochschulsport Eingang in Universitäten und Fachhochschulen gefunden. Innovative Konzepte zum Bau oder zur Sanierung von Sportstätten wurden aufgrund der besonders schwierigen Situation bei der Finanzierung über Hochschulbaufördermittel aus der privaten Bauwirtschaft erfolgreich in den Bereich des Hochschulbaus übertragen. Selbiges gilt für die Einführung moderner Methoden des Finanzmanagements sowie des Controlling an Hochschulen. An einer Reihe von Standorten wurde im Hochschulsport erstmals der Einsatz des bargeldlosen Zahlungsverkehrs erprobt, gezielte Erfahrungen im Einsatz von SAP gesammelt oder die Möglichkeiten des Einsatzes von Chipkarten für Datentransfer- und Mehrwertfunktionen getestet.

Je nach Ausstattungssituation, Entwicklungsgrad und Leistungsfähigkeit des lokalen Hochschulsports greifen Hochschulen vermehrt auf den Sport als Profilelement zurück. Vielfach nach angelsächsischem Vorbild werden dabei gezielt der Leistungs- und Hochleistungssport einerseits sowie ausgewählte Sportarten wie Golf, Segeln oder Segelfliegen und Spezialangebote (z.B. Fitness- und Gesundheitsprogramme, Kletteranlagen oder erlebnispädagogische Veranstaltungen) andererseits eingesetzt.¹²⁶ Der Sport dient dabei als Leuchtturmprojekt, ent-

¹²⁵ **BREUER, Christoph**, Die Nachfrage nach Hochschulsport in einer sich ändernden Umwelt, in: Hochschulsport, 34 (2007) 3, S. 11-12.

¹²⁶ Als ausgewählte Beispiele für die beschriebene Entwicklung mögen die Universität Augsburg und die Technische Universität Darmstadt mit der Schaffung von Klettergärten in Public-Private-Partnership, die Universität Göttingen mit der Errichtung einer Trainingsanlage für die Sportart Golf in Kooperation mit einem kommerziel-

wickelt sich zu einer Schwerpunktaufgabe der Hochschule und seine Repräsentanten fungieren als Aushängeschilder oder Botschafter, um den Transfer wichtiger Vermarktungsattribute in einem ergänzenden akademischen Feld zu transportieren.

In diesem Zusammenhang lassen sich insbesondere im Bereich einer zunehmend erforderlich werdenden Vernetzung und Internationalisierung bestehende sportliche Kontakte nutzen und neue Projekte öffentlichkeitswirksam initiieren.¹²⁷ Direkte Verbindungen zwischen den Internationalisierungsbemühungen einerseits und der Förderung des Spitzensports mit der Teilnahme studentischer Leistungssportlerinnen und -sportler an internationalen Veranstaltungen andererseits liegen nahe.

Eine weitere hochschulpolitische Aufgabe für den Hochschulsport erwächst im Rahmen der Umsetzung des European Credit Point Systems (ECTS) und dem Nachweis von Schlüsselqualifikationen als Diploma Supplement im Zusammenhang mit den veränderten Anforderungen gestufter Studiengänge (Bachelor, Master). Sowohl die Organisation des Hochschulsports oder das qualifizierte Angebot von Kursen und Programmen als auch u.U. die reine Teilnahme am Hochschulsport können dabei in die Vergabe von ECTS-Punkten einfließen. Mehr noch als in der Vergangenheit werden Studienabsolventen darauf angewiesen sein, sich auf dem globalisierten Arbeitsmarkt auch im Hinblick auf den Erwerb sozialer Qualifikationen, so genannter ‚Soft Skills‘, zu positionieren. Schlüsselqualifikationen wie Leistungsbereitschaft, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Team- und Führungsfähigkeit sowie Organisations- und Managementfähigkeiten sind von den neu zu akkreditierenden Studienangeboten mit abzudecken, ohne dass sie von einem Teil der klassischen Institute bzw. Seminare mit fachwissenschaftlicher Ausrichtung derzeit adäquat vermittelt werden könnten. An dieser Stelle kommt dem Hochschulsport eine ergänzende Funktion zu, in dessen Aufgabenschnitt und Binnenstruktur ein erheblicher Teil der Schlüsselfunktionen bereits angelegt sind. Kooperationsmodelle zur gezielten curricularen Einbindung des Hochschulsports in die Ausbildungskonzeptionen der verschiedensten Fächer und Fachbereiche werden vor diesem Hintergrund entwickelt oder befinden sich in der Erprobungs- bzw. in der Akkreditierungsphase.¹²⁸

len Golfbetreiber oder die Universität Kiel mit einem umfassenden Sportstättenkonzept und Leistungssportförderprogramm in der Sportart Segeln dienen.

¹²⁷ Beleg für diese Entwicklungen sind u.a. international ausgerichtete Veranstaltungen mit Sportbezug wie das Event Eurokonstantia der Universität Konstanz, das zahlreiche Hochschulmannschaften des europäischen Auslandes zu einem Sport- und Spielfest in der Universitätsstadt am Bodensee zusammen führt oder das internationale Nikolausturnier sowie das Vier-Nationen-Basketballturnier der Universität Münster.

¹²⁸ Entsprechende Programme laufen an der Universität Konstanz, an der Technischen Hochschule Aachen oder an der Technischen Universität Braunschweig, um einige ausgewählte Standorte konkret zu benennen.

Die individuelle Bedeutung des lokalen Hochschulsports für eine bestimmte Hochschule kann je nach Ausstattungssituation, Angebotsqualität und hochschulsportlicher Schwerpunktsetzung bundesweit sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Die beschriebenen Aspekte sind aber grundsätzlich an allen Hochschulsportstandorten entwickelbar.¹²⁹

Trotz der vorgenannten Aspekte, die zu einer positiven Prognose der politischen Legitimation des Hochschulsports in der Institution beitragen, muss der Vollständigkeit halber auch kritisch eingewandt werden, dass er insgesamt über ein operatives Problem im Bereich der hochschulinternen Vernetzung verfügt. Von wenigen Ausnahmen im bundesweiten Hochschulsport abgesehen, muss einer Vielzahl von Hochschulsporteinrichtungen attestiert werden, dass ihre innerbetriebliche Akzeptanz teils an geringem hochschulpolitischem Gewicht und Durchsetzungsvermögen, teils an suboptimaler hochschulinterner Vernetzung leidet. Auch wenn die Ursachen vielfältig sind, kann der Autor aus über zehnjähriger Berufserfahrung ableiten, dass eine verbreitete Schwäche in der fehlenden akademischen Einbindung des Hochschulsportleitungspersonals einerseits und in dessen beschränkt vorhandener und in der Anwendung ineffektiver Politikfähigkeit begründet liegt. Auch wenn ein Teil des Problems mit ausgeprägtem Status- und Hierarchiedenken der Verantwortungsträger in den Hochschulgremien zumindest erklärbar wird, trägt die momentan weitgehend fehlende curriculare Einbindung des Hochschulsports und seine Praxisorientierung nicht zu einer Verbesserung der Situation bei.

¹²⁹ Da ein Großteil der im Kapitel 2.2.7 genannten Argumente zur politischen Legitimation des Hochschulsports im Rahmen der Diskussion um den Mehrwert des Hochschulsports für die Hochschule erneut aufgegriffen und vertieft dargestellt werden, finden sich umfängliche Beispiele und Nachweise für die Wirksamkeit der Aspekte in Kapitel 6.

3 Markenmanagement im Dienstleistungsmarketing

Nach der eingehenden Betrachtung hochschulischer Rahmenbedingungen zu den verschiedenen relevanten Fragestellungen des Hochschulsports steht nachfolgend eine Aufarbeitung der marketingtheoretischen, respektive markentheoretischen Aspekte im Vordergrund. Dabei soll der wissenschaftliche Hintergrund beleuchtet werden, vor dem die hochschulsportspezifischen Überlegungen zur erkenntnisleitenden Fragestellung analysiert und überprüft werden müssen. Da im Rahmen dieser Arbeit nicht alle Facetten des zugrundeliegenden marketingtheoretischen Kontextes vorgestellt werden können, sollen durch die nachfolgenden Ausführungen lediglich die wesentlichen Grundlagen des für tertiäre Bildungseinrichtungen relevanten Dienstleistungsmarketings zusammenfassend dargestellt werden.¹³⁰ Zunächst sollen allerdings die Voraussetzungen erörtert werden, die eine Betrachtung des Hochschulsektors aus Marketingsicht grundsätzlich als gewinnbringend erscheinen lassen.

3.1 Voraussetzungen für hochschulspezifisches Marketing

Hochschulen können aus Marketingsicht als Mehrproduktorganisationen betrachtet werden, deren Kernaufgaben in der Bereitstellung von Dienstleistungen¹³¹ der Bereiche Forschung, Lehre und Weiterbildung liegen. Diesen akademischen Hauptaufgaben sind auf Grundlage des jeweiligen Landeshochschulgesetzes weitere Aufgaben wie die Persönlichkeits- und Personalentwicklung, die Internationalisierung, der Wissens- und Technologietransfer, die Alumniarbeit oder die Information der Öffentlichkeit¹³² nebengeordnet.¹³³ MÜLLER-BÖLING zählt auch ergänzende Dienstleistungen mit unterstützender Funktion in beratender oder sozi-

¹³⁰ Zur Herleitung der unterschiedlichen Konstrukte des Dienstleistungsmarketings im Kontext Bildung aus den zugrundeliegenden wirtschaftswissenschaftlichen Theorien sei an dieser Stelle auf das Überblickskapitel bei GERHARD verwiesen (GERHARD 2004, S. 19-24), das die verschiedenen Betrachtungsweisen des marktorientierten Agierens von Hochschulen sowie die Austauschaktivitäten der Hochschule im Rahmen des Erstellungsprozesses für Bildungsdienstleistungen umfänglich erläutert.

¹³¹ **Definition:** MEFFERT & BRUHN definieren den Begriff **Dienstleistung** als „selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (zum Beispiel Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (zum Beispiel Frisörleistungen) verbunden sind (**Potenzialorientierung**). Interne (zum Beispiel Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (**Prozessorientierung**). Die Faktorenkombination des Dienstleisters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (zum Beispiel Kunden) und deren Objekten (zum Beispiel Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkung (zum Beispiel Inspektion beim Auto) zu erzielen (**Ergebnisorientierung**)“ (MEFFERT, Heribert & BRUHN, Manfred, Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden 2003, S. 30).

¹³² Es sei bereits an dieser Stelle darauf verwiesen, dass die hochschulische Aufgabenzuweisung im Zusammenhang mit dem Beitragsvermögen des Hochschulsports zur Umsetzung dieser Vorgaben in Kapitel 6.1.1 erneut aufgegriffen werden wird.

¹³³ Vgl. MÜLLER-BÖLING, Detlef, Marketing von Hochschulen - Ein Rück- und Ausblick, in: BRUHN Manfred / KIRCHGEORG, Manfred / MEIER, Johannes (Hrsg.), Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel, Wiesbaden 2007b, S. 270 sowie HABICHT, Hagen, Universität und Image: Entwicklung und Erprobung eines stakeholderorientierten Erhebungsinstrumentariums, Wiesbaden 2009, S. 112f.

aler Hinsicht – darunter den Hochschulsport – zu den maßgeblichen Aufgaben.¹³⁴ Hochschulen nehmen damit die Rolle von Dienstleistern ein, denen als gesellschaftliche Hauptfunktion ein Entwicklungs- und Wohlfahrtsbeitrag zur Gewährleistung des Fortschritts in den Feldern Forschung und Qualifizierung zugeordnet werden kann.

Nach MEFFERT & BRUHN lassen sich hochschulische Produkte und Leistungen hinsichtlich ihrer Wertschöpfungspotenziale in primäre (Kernkompetenzen) und sekundäre Aktivitäten (Unterstützungsleistungen) gliedern und als grundsätzlich marktfähig definieren.¹³⁵ Vor diesem Hintergrund wird in der Literatur die Annahme legitimiert, dass Hochschulen als Unternehmen betrachtet werden können¹³⁶, auch wenn sich damit das Dilemma ergibt, das eine konsequente gewerbliche Einordnung „dem gemeinnützigen Status staatlicher und staatlich anerkannter Universitäten entgegen“¹³⁷ steht, weil für diese Klassifikation eine Gewinnerzielungsabsicht nicht belastbar unterstellt oder nachgewiesen werden darf.¹³⁸

Wie in späteren Kapiteln noch gezeigt werden wird, sind Hochschulen mit ihren Produkten im Wettbewerb auf Märkten tätig. Bei diesen Produkten handelt es sich in der Mehrzahl um Dienstleistungen, die sich durch kennzeichnende Merkmale wie

- Immaterialität,
- Intangibilität,
- Heterogenität,
- Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit sowie
- die Integration des externen Faktors und
- den Grundsatz der Gleichzeitigkeit von Erzeugung und Verbrauch

gegen andere Güter oder Waren abgrenzen lassen.¹³⁹ Zudem sind insbesondere Bildungsdienstleistungen als zumeist gruppenunterrichtsorientierte Angebote in nur geringem Maße individualisiert, allerdings mit hohen Verhaltensunsicherheiten und Interaktionsgraden behaftet und schließlich durch einen hohen Integrationsgrad gekennzeichnet. Sie vollziehen sich in teils sehr langen Produktionszyklen mit komplex-langfristiger Wirkung und werden hierzu-

¹³⁴ Siehe MÜLLER-BÖLING 2007b, S. 271.

¹³⁵ Siehe MEFFERT & BRUHN 2003, S. 180f.

¹³⁶ Vgl. MEFFERT & BRUHN 2003, S. 180; MÜLLER-BÖLING 2007b, S. 266ff oder HABICHT 2009, S. 114 sowie WÆRAAS & SOLBAKK 2009, S. 450.

¹³⁷ HABICHT 2009, S. 114.

¹³⁸ Nach BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ, Abgabenordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 1. Oktober 2002 (BGBl. I S. 3866; 2003 I S. 61), die zuletzt durch Artikel 9 des Gesetzes vom 21. Juli 2012 geändert worden ist, §§ 51-68, abgerufen am 13.09.2012 unter http://www.gesetze-im-internet.de/ao_1977/index.html#BJNR006130976BJNE014807140.

¹³⁹ Nach MEFFERT & BRUHN 2003, S. 60ff; GERHARD 2004, S. 20 sowie KOTLER, Philip / KELLER, Kevin Lane / BLIEMEL, Friedhelm, Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln, München 2007, S. 552ff und KOTLER, Philip / ARMSTRONG, Gary / WONG, Veronica / SAUNDERS, John, Grundlagen des Marketing, München 2011, S. 694ff.

lande vorwiegend durch staatliche Förderung abgesichert.¹⁴⁰ Dienstleistungen von privaten und kirchlichen Bildungsträgern wurden im Jahr 2010 von lediglich ca. 5,5% der bundesdeutschen Studierenden nachgefragt¹⁴¹, was die Dominanz des öffentlichen Sektors in diesem Segment des Bildungssystems bekräftigt.

Auch wenn nicht uneingeschränkt alle akademischen Dienstleistungen der klassischen Definition genügen¹⁴², sondern im Wesentlichen nur jene den zugrundeliegenden Kriterien gerecht werden, in die die Studierenden als externer Faktor unmittelbar einbezogen sind (vorwiegend Lehre und unterstützende Leistungen), beinhalten sie Merkmale eines ausgeprägten Vertrauensgutes. Aufgrund der schwierigen bzw. teilweise unmöglichen (a priori) Einschätzung von Qualität und Zufriedenheit mit dem Ergebnis des Dienstleistungserstellungsprozesses besteht insbesondere auf Seiten des Konsumenten oder Nachfragers zumeist sowohl ein Informationsdefizit als auch ein erhöhtes subjektives Kaufrisiko. Im Studienkontext sind Studierende folgerichtig nicht als Teil der Hochschule anzusehen, sondern nehmen als externer Faktor im Prozess der Erstellung einer Bildungsdienstleistung „sowohl die Rolle eines Inputgebers als auch die Rolle des Konsumenten ein“¹⁴³.

Hochschulen stehen seit jeher im Wettbewerb um renommierte Wissenschaftler sowie um Reputation. Aus Marketingsicht hat sich der Wettbewerb allerdings in den zurückliegenden Jahren deutlich verschärft, so dass die „zunehmende Dominanz des Wettbewerbs als ordnendes Prinzip“¹⁴⁴ wahrnehmbarer wird. Diese Entwicklung äußert sich in der Konkurrenz zwischen den Institutionen um angehende und aktuelle Studierende, um wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal, um Bekanntheit, Image und Reputation sowie um Finanzmittel. Durch den Bologna-Prozess und die Globalisierung der für Hochschulen relevanten Märkte stehen sie sowohl im nationalen wie im internationalen Wettbewerb.¹⁴⁵

Dabei sind tertiäre Bildungseinrichtungen sowohl Akteure auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt als auch auf dem Wissensmarkt, wobei aufgrund der sehr umfangreichen Tätigkeitsfelder von Hochschule auch weitere Märkte bearbeitet werden können.¹⁴⁶

¹⁴⁰ Vgl. **HABICHT** 2009, S. 117f.

¹⁴¹ Aus **WISSENSCHAFTSRAT** (Hrsg.), Positionspapier zur Ausgestaltung des Prüfbereichs ‚Finanzierung‘ im Rahmen der institutionellen Akkreditierung des Wissenschaftsrates, Potsdam 2010, S. 7.

¹⁴² Siehe **MÜLLER-BÖLING** 2007a, S. 14.

¹⁴³ **HABICHT** 2009, S. 117.

¹⁴⁴ **HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ** (Hrsg.), Professionalisierung als Leitungsaufgabe in Hochschulen, Presseinformation vom 09.06.2004, abgerufen am 12.10.2010 unter http://www.hrk.de/de/presse/95_1703.php.

¹⁴⁵ Vgl. **MÜLLER-BÖLING** 2007b, S. 275; **HABICHT** 2009, S. 107ff; **LANGER, Markus & VON STUCKRAD, Thimo**, Marktanalyse für prioritäre Zielregionen der Hochschulen der neuen Bundesländer, Abschlussbericht der CHE-Consult, Gütersloh 2009, 19ff; **GREVEN** 2011, S. 35ff. **ERHARDT** 2011, S. 122ff.

¹⁴⁶ Nach **MÜLLER-BÖLING** 2007b, S. 270f sowie **HABICHT** 2009, S. 121ff.

Im Ergebnis führen die zuvor beschriebenen Rahmenbedingungen deutscher Hochschulen zur Ausbildung eines spezifischen marktorientierten Verhaltens, das die Entwicklung von Profilen und inhaltlichen Schwerpunkten, die Einführung strategischen Marketings, die Gestaltung von Alleinstellung und Markenpotenzial sowie die Kommunikation mit Zielgruppen zur Sicherstellung und Ausweitung der jeweiligen Marktposition und damit zur Existenzsicherung der Institution in Gang gesetzt hat.

Mit der Entwicklung und Etablierung von Dienstleistungsmarken im Hochschulsektor wird die Relevanz der vorangestellten Erläuterungen für die vorliegende Arbeit deutlich. Die nächsten Abschnitte greifen daher verschiedene Bestandteile der Markenmanagementtheorie systematisch auf.

3.2 Markenbegriff in der Markenmanagementtheorie

Ausgehend von unterschiedlichen Definitionsvorschlägen für den Begriff Marke soll die historische Entwicklung bis zur gegenwärtigen Markenauffassung kompakt beleuchtet und die für diese Arbeit relevante Markendefinition hergeleitet und begründet werden. Es erscheint daher sinnvoll, zunächst die unterschiedlichen Stufen der Begriffsentwicklung zu erörtern und anschließend den Gegenstandsbereich der Markenmanagementtheorie auf die für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit relevanten Aspekte einzugrenzen.

Unabhängig von ihrer jeweiligen Ausprägung sind Marken (zumeist) nicht das Produkt willkürlicher oder zufälliger Prozesse, sondern Bestandteil eines zielgerichteten Vorgehens zur Verbesserung der Absatzfähigkeit eines Produktes. Für dieses Vorgehen können selbst in seiner Frühphase Merkmale eines Managementprozesses identifiziert werden. Das Markenmanagement in seiner gegenwärtigen Ausprägung wird nach MEFFERT/BURMANN/KOERS als ein Instrument der Unternehmensführung aufgefasst. In diesem Kontext wird das Markenmanagement als *„ein integrativer, funktionsübergreifender Bestandteil der Unternehmensführung verstanden, welcher auf der hierarchisch höchsten Führungsebene verankert sein sollte.“*¹⁴⁷

Die Marke stellt dabei das Ergebnis einer Vielzahl über einen längeren Zeitraum durchgeführter Maßnahmen und der hierauf basierenden Erfahrung der Nachfrager dar. Der Managementprozess zur Planung, Koordination und Kontrolle dieser Maßnahmen kann als Markenführung bezeichnet werden.

¹⁴⁷ BURMANN, Christoph / MEFFERT, Heribert / KOERS, Martin, Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005, S. 8.

FREYER beschreibt in seinem Lehrbuch zum Sportmarketing einen vergleichbaren Zusammenhang, bezeichnet den zuvor beschriebenen Prozess aber als Marketing-Management-Methode. Dieser Begriff ist in der gegenstandsadäquaten Literatur weit verbreitet. So kämen dem Marketing-Management im Unternehmen und in der Institution vor allem die Aufgaben Marktforschung, Marketingplanung, Marketingrealisierung, Marketingimplementierung und Marketingcontrolling zu.¹⁴⁸

KOTLER definiert Marketing-Management deutlich breiter:

*“Die Kunst und Wissenschaft, kreativ und durchdacht Wertschöpfungschancen durch Angebote von Wert für die Kunden in definierten Zielmärkten zu erkunden, zu analysieren, zu konzipieren und mit strategischer Planung sowie Programmen durch Austauschprozesse in möglichst nachhaltigen Beziehungen mit dem Kunden gewinnbringend zu verwirklichen.”*¹⁴⁹

Ein zentraler Aspekt für das Verständnis einer geeigneten Markenmanagementtheorie im Gegenstandsbereich dieser Arbeit ist die Klärung des Markenbegriffs, der den Überlegungen zum Aufbau einer Marke ‚Hochschulsport‘ zugrunde liegen soll. Im nächsten Schritt wird daher diese Begriffsklärung vor dem Hintergrund historischer Entwicklungsprozesse vorgenommen.¹⁵⁰

3.2.1 Die Entwicklung des Markenbegriffs im Sachgüterbereich

Generell kann bei der Untersuchung von Marken zwischen der Marke als markiertes Produkt, der Marke als gewerbliches Schutzrecht oder der ‚eigentlichen‘ Marke unterschieden werden.¹⁵¹ So hat sich in Abhängigkeit vom jeweiligen Marketingverständnis und der Verwendungssituation im Laufe der Jahre eine Vielzahl von Definitionen des Markenbegriffs herausgebildet.¹⁵² Im Folgenden soll jedoch nur auf die jeweils gängigsten Definitionen eingegangen werden.

3.2.1.1 Die Marke als markiertes Produkt

Das Markieren von Produkten ist keine Erfindung unserer Zeit. Vielmehr ist diese Maßnahme, Produkte zu kennzeichnen und sie damit aus der Anonymität zu heben, bereits viele Jahr-

¹⁴⁸ Siehe FREYER, Walter, Sport-Marketing, Dresden 2003, S. 22.

¹⁴⁹ KOTLER/KELLER/BLIEMEL 2007, S. 31.

¹⁵⁰ Der Autor setzt eine grundlegende Sachkenntnis des Lesers im Bereich des Dienstleistungsmarketings voraus und wird im Folgenden nur zentrale Aspekte mit unmittelbarem Bezug zum Erkenntnisinteresse dieser Arbeit darstellen, nicht aber detaillierte Erklärungen liefern. Für eine vertiefte Beschäftigung mit dem Themenkomplex wird auf die einschlägige Fachliteratur verwiesen.

¹⁵¹ BURMANN/MEFFERT/KOERS 2005, S. 5.

¹⁵² Dem geeigneten Leser sei als Übersicht die Tabelle bedeutsamer Markendefinitionen empfohlen, wie sie sich bei BURMANN/MEFFERT/KOERS 2005, Seite 5f findet. Zur weiteren Vertiefung sei auch auf die Passagen ab Seite 20ff verwiesen.

hunderte alt. Zahlreiche Hochkulturen markierten bereits ausgewählte Produkte. So wurden beispielsweise im alten Ägypten Ziegelsteine mit Symbolen versehen, um ihre Identität zu kennzeichnen. Hinter diesem Vorgehen stand die Überzeugung, dass die von einem bestimmten Handwerker hergestellten Produkte besser waren als die anderer Hersteller. Auch mittelalterliche Gilden forderten von ihren Mitgliedern die Markierung ihrer Produkte zur Hervorhebung der konsistenten Qualität und zur Abgrenzung von konkurrierenden Herstellergruppierungen. Schließlich ist auch die Kennzeichnung von Tieren durch Brandzeichen ein vielzitiertes Beispiel zur Verdeutlichung historischer Produktmarkierungsverfahren.

Diese Markierung dient einerseits der Klärung von Besitzverhältnissen und andererseits der Identifikation und Differenzierung von Gütern. Auf die Praxis der Kennzeichnung von Tieren geht der Begriff ‚Branding‘ als Markierungsprozess zurück, wobei sich das Wort ‚Brand‘ aus der englischen Bezeichnung für Marke herleitet.¹⁵³

Diese Markierung der Produkte wurde besonders durch die Industrialisierung und mit ihr durch die Massenproduktion vieler Produkte gefördert. Durch diese Entwicklung gingen vielfach die persönlichen Geschäftsbeziehungen zwischen produzierendem Unternehmen und Endverbraucher verloren.¹⁵⁴ Mit dem sich etablierenden, anonymen Massenmarkt standen viele Produzenten vor dem Problem, dass ihre Produkte von den Konsumenten eindeutig identifiziert werden sollten, so dass sich das eigene Produkt von denen des Wettbewerbs unterscheiden musste.

Hierzu passend sei die Markendefinition von DOMIZLAFF, dem Begründer der Markentechnik¹⁵⁵ in Deutschland, aus dem Jahr 1939 angeführt: *„Ein(e) Marke(nartikel) ist eine Fertigungsgüter, die mittels eines Zeichens markiert ist und die dem Konsumenten mit konstantem Auftritt und Preis in einem größerem Verbreitungsraum dargeboten wird.“*¹⁵⁶

Eine weitere treffende Markendefinition aus der Phase des markierten Produkts ist die Definition von MELLEROWICZ (1963), die besagt:

¹⁵³ Vgl. **ESCH, Franz-Rudolf**, Strategie und Technik der Markenführung, München 2004, S. 1f.

¹⁵⁴ Nach **LEITHERER, Eugen**, Die Entwicklung des Markenwesens, Wiesbaden 1954 und **LEITHERER, Eugen**, Geschichte der Markierung und des Markenwesens, in: **BRUHN, Manfred** (Hrsg.), Die Marke – Symbolkraft eines Zeichensystems, Bern 2001, S. 59ff und auch **MEFFERT, Heribert & BURMANN, Christoph**, Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin**, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005a, S. 22.

¹⁵⁵ Es handelt sich hierbei um eine frühe Form des Marketing (50er Jahre), die sich vor allem mit der Namensfindung und -gestaltung beschäftigt, der Verpackungsform und dem Einsatz klassischer Werbung (vergleiche dazu auch **DOMIZLAFF, Hans**, Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens: Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg 1982; **HARTMANN, Volker**, Markentechnik in der Konsumgüterindustrie, Freiburg 1966, S. 12f).

¹⁵⁶ **DOMIZLAFF** 1982, S. 74.

“Marken(artikel) sind [...] für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Marke) in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge, sowie in gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch, sowie durch für sie betriebene Werbung, die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise (Verbraucher, Händler und Hersteller) erworben haben (Verkehrsgeltung).”¹⁵⁷

Aus diesem frühen Verständnis von Marke wird eine merkmalsbezogene Kategorisierung deutlich, für die typischerweise ein Eigenschaftskatalog erstellt wird, der zeitlich relativ stabil und prägnant den Markenartikel kennzeichnen soll. Diese enge Definition der Marke ist jedoch heute nicht mehr zeitgemäß, da nicht nur Fertigwaren von Herstellern, sondern auch Dienstleistungen und Vorprodukte ebenso wie Ideen und Personen Markenstatus erlangen können.¹⁵⁸

3.2.1.2 Die Marke als gewerbliches Schutzrecht

Durch die fortschreitende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themenfeld Marke wurde deutlich, dass eine rein merkmalsbezogene Markendefinition nicht ausreichend war und eine rechtliche Grundlage zum Schutz von Marken geschaffen werden musste. So trat in Deutschland 1995 das Markengesetz in Kraft, welches in §3 Abs. 1 eine Marke wie folgt definiert:

“Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.”¹⁵⁹

Gute Beispiele hierfür sind das Hörsignal beim Ein- und Ausschalten des Computerbetriebssystems Microsoft Windows, die Form der Coca Cola-Flasche oder das gelb-rote Farbdesign des Markensignets von Maggi.

Wie in dieser Definition der Marke erkennbar wird, bezieht sich das Markengesetz sowohl auf Waren als auch auf Dienstleistungen und kennzeichnet damit eine wesentliche Weiterentwicklung.

Die Markendefinition von KOTLER fußt auf vergleichbaren Grundlagen. „*A brand can be defined as a name, term, sign, symbol, or design or combination of them which is intended to*

¹⁵⁷ MELLEROWICZ, Konrad, Markenartikel – Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München 1963, S. 39, zitiert nach: BURMANN/MEFFERT/KOERS 2005, S. 5.

¹⁵⁸ ESCH 2004, S. 20.

¹⁵⁹ Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen in der Fassung der Bekanntmachung vom 25.10.1994 (BGBl I, S. 3082) zitiert nach Informationen des BUNDESMINISTERIUMS FÜR JUSTIZ, abgerufen am 12.05.2007 unter <http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/index.html>.

identify the goods and services of one seller or a group of sellers and to differentiate them from those of competitors.”¹⁶⁰ Der Marke kommen gemäß dieser Sichtweise im Wesentlichen die Funktionen Identifikation und Differenzierung gegenüber Produkten und Dienstleistungen des Wettbewerbs zu.

3.2.1.3 Die Marke als subjektive, innere Repräsentation eines Eigenschaftsbündels

Die bisher aufgeführten Definitionen und Bedeutungen von Marken lassen jedoch als wesentliche, inhaltliche Schwäche den Konsumenten und die damit verbundene Kundenperspektive unberücksichtigt. ESCH bekräftigt diese Sichtweise und folgert: *„Stellt man nun aber das Verhalten der Kunden und sonstigen Anspruchsgruppen in den Vordergrund, so sind die bisherigen Definitionen nicht ausreichend, um den Einfluss von Marken zu verstehen.“*¹⁶¹ Aus diesem Grund ist eine umfassendere Definition notwendig, die eine wirkungsbezogene Dimension mit berücksichtigt. Vor diesem Hintergrund erweiterte BEREKHOVEN (1978) die bestehenden Definitionen mit der Auffassung, dass *„ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Unternehmen genau dann eine Marke dar[stellt], wenn sie ein positives, relevantes und unverwechselbares Image bei den Konsumenten aufgebaut hat“*¹⁶². Demzufolge müsse sich eine wirkungsbezogene Sichtweise zwingend an den Endverbrauchern und sonstigen Anspruchsgruppen ausrichten.¹⁶³ Auf dieser Sichtweise aufbauend hat ESCH die Definition bezüglich einer Identifikations- und Differenzierungsfunktion ergänzt: *„Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“*¹⁶⁴ Eine Marke kann demzufolge auch als *„ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung verstanden werden“*¹⁶⁵. Dieses Vorstellungsbild repräsentiert allerdings nicht nur funktionale Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung, sondern spricht auch die Emotionen des Konsumenten an. Die Wirkung von Marken lässt sich nur erklären, wenn auch die mit einer Marke verbundenen Gefühle und Erfahrungen betrachtet werden. Dieser Aspekt gewinnt insbesondere auf gesättigten Märkten mit austauschbaren Produkten erkennbar an Bedeutung. Starke Marken scheinen daher auch in besonderem Maße

¹⁶⁰ KOTLER, Philip, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, Englewood Cliffs/NY 1991, S. 442.

¹⁶¹ Vgl. ESCH 2004, S. 23.

¹⁶² BEREKHOVEN, Ludwig, Grundlagen der Absatzwirtschaft, Herne 1978, S. 43.

¹⁶³ Nach ESCH 2004, S. 23.

¹⁶⁴ ESCH, Franz-Rudolf, Strategie und Technik der Markenführung, München 2007, S. 22.

¹⁶⁵ Vgl. MEFFERT, Heribert, Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1998, S.81; ESCH, 2004, S.23; KELLER, Kevin Lane, Strategic Brand Management - Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Upper Saddle River/NJ 1998.

gefühlsmäßig bei den Konsumenten verankert zu sein.¹⁶⁶ Die mit der Marke verknüpften Vorstellungsbilder werden als semantische Netzwerke, die sachliche und emotionale, verbale und nonverbale Eigenschaften zu Marken, Produkten und Dienstleistungen umfassen, in den Köpfen der Konsumenten gespeichert.

In den verschiedenen Phasen der zuvor beschriebenen Entwicklung beschäftigten sich Markenexperten größtenteils mit den Erscheinungsformen und Funktionen der Marke bzw. des markierten Produkts, ohne ihre Substanz bestimmt zu haben. Dies änderte sich in der Folge, als sich Überlegungen in Bezug auf die mit einer Marke entstehenden Nutzenbündel durchsetzten, deren Elemente sich aus materiellen und immateriellen Komponenten konstituierten. Eine Bündelung des markenrelevanten Mehrwertes wurde dabei gleich in zweierlei Hinsicht postuliert. Einerseits werden die physisch-funktionalen Nutzenkomponenten sowie andererseits verschiedene Zeichen als symbolische Nutzenkomponenten gebündelt. Unter diese fallen auch nicht schutzfähige Zeichen, die folglich durch das Markengesetz nicht abgedeckt werden können, aber dennoch zur nachhaltigen Differenzierung der Marke beitragen.¹⁶⁷

Die Substanz der Marke bezieht sich im genannten Kontext wesentlich auf die Identität der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in Form eines Selbstbildes als eine die Marke tragende Institution gesehen werden kann. Bei diesen Zielgruppen handelt es sich vorwiegend um Mitarbeiter, um das Management, um Eigentümer und um Absatzmittler. Die Markenidentität steht in direkter Beziehung zum Markenimage, wobei für das Markenimage die Sicht der Konsumenten und anderer externer Anspruchsteller entscheidend ist. Während die Markenidentität die innere Repräsentation der internen Zielgruppen widerspiegelt, stellt das Markenimage die innere Repräsentation der externen Zielgruppen dar. Verbunden werden die beiden Konstrukte über die Markenkommunikation, deren Aufgabe eine möglichst authentische und vollständige Vermittlung der jeweiligen Identitätsmerkmale ist, um das Ziel einer möglichst großen Kongruenz von Markenidentität und Markenimage zu verwirklichen.¹⁶⁸

In konsequenter Weiterführung des zuvor beschriebenen Markenverständnisses entwickelte sich zu Beginn der 1990er Jahre der identitätsorientierten Ansatz¹⁶⁹ der Markenführung. Für MEFFERT als einen der Begründer des identitätsorientierten Markenverständnisses ist die

¹⁶⁶ Siehe **ESCH** 2004, S. 23f.

¹⁶⁷ Nach **BURMANN/MEFFERT/KOERS** 2005, S. 7.

¹⁶⁸ Siehe **GERHARD** 2004, S. 133ff sowie **BURMANN, Christoph & MEFFERT, Heribert**, Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin**, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005b, S. 91ff.

¹⁶⁹ Diese für die vorliegende Arbeit besonders wichtige Markentheorie wird in Kapitel 3.3.3 noch einmal gesondert diskutiert.

Kaufverhaltensrelevanz einer Marke primär von ihrer Identität abhängig.¹⁷⁰ Eine konsistente und relevante Markenidentität bildet dabei die Voraussetzung für das Vertrauen der Konsumenten in die Marke. Die hohe ökonomische Relevanz dieses Identitätskonstrukts kann durch Erkenntnisse der Neuen Institutionsökonomie belegt werden.¹⁷¹ Bezüglich des Vertrauenskonstrukts zeigen Untersuchungen, dass sich das Kundenvertrauen als Wettbewerbsvorteil nutzen lässt und darüber hinaus Transaktionskosten eingespart werden können.¹⁷² Die zugrundeliegenden Erkenntnisse bezüglich der besonderen Bedeutung der Markenidentität haben zur Bestätigung des identitätsorientierten Ansatzes der Markenführung beigetragen.¹⁷³ Als wichtigste Änderungen gegenüber dem zuvor vorherrschenden technokratisch-strategieorientierten Ansatz der Markenführung können eine Erweiterung der absatzmarktbezogenen um eine innengerichtete Ressourcen- und Kompetenzperspektive und ein durch die sozialpsychologische Ausrichtung nicht deterministischer und dynamisch ausgerichteter Denkansatz angeführt werden.¹⁷⁴

3.2.2 Der Markenbegriff im Dienstleistungsbereich

Wie zuvor bereits angeführt, ist die Dienstleistung als Marke schon seit 1995 im deutschen Markengesetz enthalten, was Dienstleistungsmarken Sachgütermarken zumindest juristisch gleichstellt.¹⁷⁵ Die zuletzt angeführten Markendefinitionen zeigen deutlich, dass sie auch Dienstleistungen mit einschließen. Sie beziehen sich auf Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsteller und auf entsprechende Nutzenbündel der zugrundeliegenden Produkte und Dienstleistungen. Diese haben ihre Gültigkeit sowohl für Sachgüter als auch für Dienstleistungen und grundsätzlich auch für eine größere Zahl anderer Konstrukte:

„Es spielt grundsätzlich keine Rolle, ob sich das Nutzenbündel als tangible Ware darstellt, als Person, Institution, geographische Einheit oder als immaterielle Idee bzw.

¹⁷⁰ Vgl. **KAPFERER, Jean-Noel**, Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech 1992, S. 39f; **MEFFERT, Heribert**, Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden 1994, S. 480; **MEFFERT, Heribert & BURMANN, Christoph**, Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios, in: **MEFFERT, Heribert / BACKHAUS, Klaus / BECKER, Jochen**, Arbeitspapiere der Wirtschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Nr. 100, Münster 1996, S. 13ff.

¹⁷¹ Siehe **BONUS, Holger**, Europäische Identität aus ökonomischer Sicht, Universität Münster – Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge Nr. 216, Münster 1995, S. 2f.

¹⁷² Vgl. **KAAS, Klaus-Peter**, Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: DBW - Die Betriebswirtschaft, 50 (1990), S.539-548; **PLÖTNER, Olaf**, Das Vertrauen des Kunden: Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten, Wiesbaden 1995; **KENNING, Peter**, Die sieben populärsten Irrtümer der Markenführung, in: Harvard Business Manager, 27 (2003) 6, S. 106-109.

¹⁷³ Als weiterführende Literatur wird empfohlen: **KAPFERER** 1992; **AAKER, David A.**, Building Strong Brands, New York/NY 1996; **MEFFERT & BURMANN** 1996; **SCHMITT, Bernd & SIMONSON, Alexander**, Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image, New York/NY 1997.

¹⁷⁴ Nach **MEFFERT & BURMANN** 2005a, 30f.

¹⁷⁵ Siehe Paragraph 3 des Gesetzes über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen in der Fassung der Bekanntmachung vom 25.10.1994 (BGB I I, S. 3082) zitiert nach Informationen des **BUNDESMINISTERIUMS FÜR JUSTIZ**, abgerufen am 12.05.2007 unter <http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/index.html>.

*Dienstleistung, ob der Markeneigner kommerzielle oder nichtkommerzielle Ziele verfolgt und ob die Zielgruppe Endabnehmer ist oder eine vor- bzw. nachgelagerte Stufe im Leistungserstellungsprozess einnimmt.*¹⁷⁶

Zunächst gilt es, die Besonderheiten von Dienstleistungsmarken in Ergänzung zu den grundsätzlichen Feststellungen im Hinblick auf Dienstleistungseigenschaften darzustellen und näher zu beschreiben. FREYER zufolge zeichnen sich Dienstleistungsangebote insbesondere in sportlichem Kontext durch folgende Merkmale aus:

- Persönlicher Kontakt zwischen Produzent und Konsument,
- ein hohes Maß an Individualität und Subjektivität,
- das „Uno-Actu-Prinzip“, wonach Produktion und Konsum zumeist gleichzeitig erfolgen müssen und
- ein hoher Grad an Immaterialität, was zur Folge hat, dass Dienstleistungen nicht lager- und transportfähig sind.¹⁷⁷

Dennoch erfüllen Dienstleistungen trotz dieser Besonderheiten gegenüber Sachgütern alle Erfordernisse, um als Marke ausgestaltet zu werden. Unter Berücksichtigung der beschriebenen Kennzeichen von Dienstleistungen haben sich eigene Definitionen für Dienstleistungsmarken entwickelt. MEFFERT verwendet den Markenbegriff von BURMANN/BLINDA/NITSCHKE aus dem Jahr 2003, der gleichzeitig die Definitionsgrundlage für das Markenverständnis dieser Arbeit darstellt. Nach den genannten Autoren wird die Dienstleistungsmarke folgendermaßen definiert:

*„Eine Marke ist ein Nutzensbündel mit spezifischen Merkmalen (in Form von Kommunikation, Kundendienst, technischen Innovationen etc.), die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzensbündel gegenüber anderen Nutzensbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“*¹⁷⁸

KAPFERER macht auf einen ergänzenden Aspekt aufmerksam, in dem er eine Unterscheidung zwischen dem Dienstleistungsprodukt einerseits und der Marke andererseits vornimmt: *„Die Unterscheidung zwischen Marke und Produkt ist wesentlich: Das Produkt ist das, was das Unternehmen herstellt, die Marke das, was der Kunde kauft. Dasselbe gilt für Dienstleistungen.“*¹⁷⁹

¹⁷⁶ GREVEN 2011, S. 84f.

¹⁷⁷ Vgl. FREYER 2003, S. 26.

¹⁷⁸ BURMANN, Christoph / BLINDA, Lars / NITSCHKE, Axel, Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Bremen 2003, S. 3.

¹⁷⁹ KAPFERER 1992, S. 10.

3.2.3 Perspektiven des Dienstleistungsmarketings

Die vorangestellten Betrachtungen zum Markenbegriff haben zentrale historische Entwicklungen von der Marke im Sachgüterbereich bis zur Ausweitung des Konstrukts auf Dienstleistungen grob skizziert. Die nachfolgenden Einlassungen sollen daher den Dienstleistungssektor insgesamt ergänzend beleuchten und insbesondere Erläuterungen zu den im deutschsprachigen Raum prognostizierten Entwicklungen liefern.

BIEBERSTEIN analysiert die Entwicklungstendenzen im Dienstleistungsmarketing und identifiziert dabei vier Aspekte mit hoher Anpassungswahrscheinlichkeit.¹⁸⁰ Der erste ist das weitere Wachstum des Dienstleistungssektors in Deutschland und den westlichen Industrienationen. Dieses Wachstum wird sich sowohl auf die funktional, als auch auf die institutionell erbrachten Dienstleistungen beziehen. Prognosen deuten nach seiner Interpretation für den europäischen Raum auf eine weitere dynamische Entwicklung der meisten Dienstleistungsbranchen hin. Aktuelle statistische Zahlen, wonach bereits bis zu drei Viertel der gesamten Wirtschaftsleistung ausgewählter Volkswirtschaften der westlichen Welt im Dienstleistungssektor erbracht werden, untermauern diese Prognose.¹⁸¹

Der zweite Aspekt ist die Bedeutungszunahme des internen Marketings. Viele Dienstleistungsanbieter werden ihr Marketingkonzept um Überlegungen zum internen Marketing erweitern müssen. Aufgrund der Interaktion von Kunden und Kontaktpersonal und der daraus resultierenden Einflüsse insbesondere des unternehmenseigenen Personals auf die erlebte Dienstleistungsqualität des Kunden wird im Dienstleistungsmarketing eine umfassende Mitarbeiterorientierung zu einem der Kundenorientierung an Wichtigkeit gleichgestellten Faktor. Haben sich Dienstleistungsbetriebe bisher eher zögerlich dem internen Marketing zugewandt, obwohl die Bedeutung für den Unternehmenserfolg bereits belegt ist, darf künftig eine stärkere betriebswirtschaftliche Beachtung der Schnittstelle von Marketing, Unternehmensführung und Personalwirtschaft erwartet werden.¹⁸² Die Suche nach qualifizierten, kundenorientierten und motivierten Mitarbeitern könnte in vielen Dienstleistungsunternehmen zum zentralen Erfolgsfaktor werden. Die Schaffung einer Dienstleistungskultur und eines möglichst ausgeprägten Markencommitments im Unternehmen ist daher eine Schlüsselaufgabe des Managements.

Als dritte Entwicklungstendenz identifiziert BIEBERSTEIN die Bedeutungszunahme des Marketings in Organisationen aus nicht-erwerbswirtschaftlichen Dienstleistungsbereichen, zu denen auch Hochschulen zu zählen wären. Eine entsprechende Entwicklung im Non-Profit-Bereich

¹⁸⁰ Nach BIEBERSTEIN, Ingo, Dienstleistungs-Marketing, Ludwigshafen 2006, S. 415-418.

¹⁸¹ Vgl. KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS 2011, S. 686.

¹⁸² Siehe MEFFERT & BRUHN 2003, 577ff und KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS 2011, S. 706ff.

ist bereits seit einigen Jahren zu beobachten. Als wichtige Zielsetzung ist dabei zu berücksichtigen, dass auch in diesem nicht-erwerbswirtschaftlichen Bereich ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse und Ansprüche der Leistungsempfänger und Anspruchsteller entwickelt wird. Dies soll zu einem kundengerechten Leistungsangebot führen und die teilweise immer noch anzutreffende ‚Schaltermentalität‘ durch ein kundennahes Servicedenken ersetzen.

Schließlich werden die gegenwärtigen Entwicklungen als Wandel vom Dienstleistungsmarketing zum Dienstleistungsmanagement interpretiert. So halten Fragestellungen zur Managementorganisation, zum Personalmanagement, zum Qualitätsmanagement, zur Kommunikation mit Stakeholdern oder zum Markenmanagement seit den 1990er Jahren verstärkt Einzug in die wissenschaftliche Diskussion zum Dienstleistungsmarketing.

Ergänzend führen MEFFERT & BRUHN in ihren Ausführungen zu Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmarketings¹⁸³ insgesamt zwölf zu berücksichtigende Einzelaspekte auf. Diese sollen nachfolgend benannt und knapp beschrieben werden:

1. Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft:

Der Weg in die Dienstleistungsgesellschaft wird sich mit unverminderter Geschwindigkeit fortsetzen.¹⁸⁴

2. Erschwerte Abgrenzung zwischen Sachgüter- und Dienstleistungssektor:

In der Zukunft wird jedes Unternehmen zumindest teilweise ein Dienstleistungsunternehmen sein. Die richtige Vernetzung der angebotenen Leistungen stellt einen Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg dar. So haben auch Sachgüterproduzenten einen Nutzen davon und Bedarf dafür, zusätzliche Dienstleistungen anzubieten, die die Produkte ergänzen oder auf dem aktuellen Stand halten (produktbegleitende Dienstleistungen).¹⁸⁵

3. Angebot von Value Added Services:

Das Angebot von Value Added Services stellt das wirkungsvollste Mittel dar, der fortschreitenden Homogenisierung von Leistungsprogrammen und dem damit zunehmenden Preiswettbewerb entgegenzutreten.¹⁸⁶ Diese Entwicklungen beziehen sich hauptsächlich auf Anbieter von Sachgütern, die ihre angebotenen Produkte durch zusätzliche Serviceleistungen von Konkurrenzprodukten abheben wollen.

¹⁸³ Siehe MEFFERT & BRUHN 2006, S. 845ff.

¹⁸⁴ Auch KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS 2011, S. 687.

¹⁸⁵ Vgl. KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS 2011, S. 692f.

¹⁸⁶ Auch MEFFERT & BRUHN 2006, S. 7 und 22f.

4. *Entwicklung eines Netzwerkmanagements:*

Auch innerhalb des Dienstleistungssektors beispielsweise bei der Telekommunikation oder bei Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verwässern traditionelle Branchengrenzen und die verschiedenen Dienstleistungsbereiche wachsen sukzessive zusammen. Die neue Herausforderung liegt im Schnittstellenmanagement dieses neuen Leistungsnetzes innerhalb eines integrierten Dienstleistungsmarketings. So werden künftig Anbieter unterschiedlich zuzuordnender Dienstleistungen, die bisher zu verschiedenen Branchen gezählt wurden, besonders darauf achten, dass ihre Angebote gut miteinander verzahnt sind und von den Kunden als harmonisch abgestimmt bzw. sich sinnvoll ergänzend wahrgenommen werden.

5. *Internationalisierung als bedeutender Wachstumsmotor:*

Das Wachstum von Dienstleistungsunternehmen vollzieht sich künftig verstärkt über die Internationalisierung.¹⁸⁷

6. *Standardisierung versus Individualisierung von Dienstleistungen:*

Das Dienstleistungsmarketing bewegt sich im Spannungsfeld von Standardisierung und Automatisierung einerseits sowie Individualisierung andererseits. So erwarten Kunden auf der einen Seite einen gewissen Qualitätsstandard und Preisstabilität bei den in Anspruch genommenen Dienstleistungen, auf der anderen Seite gehen sie jedoch zunehmend von einer möglichst individuell auf ihre eigenen Ansprüche und Erfordernisse angepassten Ausprägung der Produkte und Angebote aus.¹⁸⁸

7. *Leitidee des 'Total Quality Management':*

Marketing von Dienstleistungen steht in Zukunft unter der Leitidee des ‚Total Quality Management‘.¹⁸⁹ Das Qualitätsmanagement muss sich daher auf alle Stufen des Wertschöpfungsprozesses beziehen.

8. *Markenführung zum Aufbau von Vertrauen beim Kunden:*

Die Herausforderung, Dienstleistungen als Vertrauensgut darzustellen, muss künftig verstärkt durch gezielte Markenführung bewältigt werden. Es reicht nicht mehr aus, den Kunden bei der einmaligen Inanspruchnahme einer Dienstleistung zufriedenzustellen und seine dienstleistungsbezogenen Ansprüche zu erfüllen. Es gilt vielmehr über die ersten Kundenkontakte hinaus, Werte und Erlebnisse zu vermitteln, die dem Kunden ein Gefühl von Zufriedenheit, wenn

¹⁸⁷ Auch **KOTLER/KELLER/BLIEMEL** 2007, S. 713ff.

¹⁸⁸ Auch **MEFFERT & BRUHN** 2006, S. 36f.

¹⁸⁹ Siehe **KOTLER/KELLER/BLIEMEL** 2007, S. 78f sowie **KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS** 2011, S. 426f.

möglich von Begeisterung über das Erleben der Dienstleistung vermitteln.¹⁹⁰ Im Laufe einer mehrmaligen Nutzung der Dienstleistungen eines Anbieters würde sich definitionsgemäß Vertrauen in diese Produkte einerseits und in den Anbieter andererseits aufbauen.

9. Integration des Nachfragers über interaktive Medien:

Die Integration des Nachfragers und die Interaktionsprozesse zwischen den Marktteilnehmern erfolgen künftig verstärkt über interaktive Medien. Ein intensivierter Kontakt des Dienstleistungsanbieters zum Kunden wird zunehmend wichtiger werden und kostengünstig, effizient und schnell vorzugsweise über den Einbezug internetbasierter Medienkanäle oder über Infotainment-Systeme¹⁹¹ realisierbar sein.¹⁹²

10. Kundenbindung als zentrale Zielgröße von Dienstleistungsunternehmen:

Das strategische Ziel, Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden, wird künftig für Dienstleistungsunternehmen an Relevanz gewinnen.¹⁹³ Dies gilt, wie Beispiele aus dem nordamerikanischen Raum zeigen, vor dem Hintergrund lebenslangen Lernens insbesondere für Bildungsdienstleister, deren Angebote wiederkehrend teils über längere Zeiträume in Anspruch genommen werden. Ein Studierender, der von der Dienstleistungsqualität seiner Hochschule eine positive Meinung hat, sei dies durch über längere Zeit erlebte Zufriedenheit mit dem Lehr- und Forschungsbetrieb, durch gute Berufschancen als Erwerbstätiger nach Abschluss des Studiums oder durch andere positive Erfahrungen mit der Hochschule, wird die Alma Mater mit hoher Wahrscheinlichkeit weiterempfehlen, sich gegebenenfalls selbst für die Hochschule engagieren und der eigenen Einrichtung (Institut oder Seminar) verbunden bleiben. Für den Fall einer weiteren Ausbildung, einer späteren Zusatzqualifikation oder einer Fortbildung würde ein zufriedener Studierender zunächst auf Angebote der eigenen Hochschule zurückgreifen, bevor anderenorts nach Alternativen gesucht wird.

11. Einsatz des internen Marketings:

Der Einsatz des internen Marketings wird zu einem elementaren Bestandteil eines erfolgreichen Dienstleistungsmarketings werden, wobei die Unternehmenskultur ein zentrales Koordinationsinstrument darstellt. So sollte das Marketing nicht nur nach außen und mit Blick auf

¹⁹⁰ Nach KOTLER/KELLER/BLIEMEL 2007, S. 511ff.

¹⁹¹ Unter Infotainment sind Informationssysteme zu verstehen, die über einen zentralen Zugang die Distribution beispielsweise von Nachrichten auf dezentral positionierten Bildschirmen ermöglichen. Entsprechende hochschulinterne Systeme erlauben es, Studierende über kurzfristige Programmänderungen im Vorlesungs- und Seminarprogramm zu informieren, sofern sie sich in Gebäuden der Hochschule aufhalten oder Zugriff auf die Hochschulwebsite haben.

¹⁹² Auch KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS 2011, S. 879f.

¹⁹³ Siehe MEFFERT & BRUHN 2006, S. 12f; KOTLER/KELLER/BLIEMEL 2007, S. 59ff sowie KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS 2011, S. 430ff.

(potentielle) Kunden betrieben werden, sondern eine Funktion auch nach innen haben und auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirken, um die Ausprägung einer Corporate Identity zu unterstützen, das Markencommitment zu erhöhen und in der Folge ein Brand Citizenship Behavior zu entwickeln.¹⁹⁴ Unternehmenseigene Werte, die nach außen kommuniziert werden, müssen zuvor den Mitarbeitern vermittelt und wahrnehmbar gemacht werden, um ihre volle Wirksamkeit zu erlangen, so dass sie die Unternehmens- bzw. Markenidentität verinnerlichen und ihrerseits in die Kundenbeziehung einbringen können.

12. Entwicklung leistungsfähiger Ansätze des Dienstleistungscontrolling:

Leistungsfähigeren Ansätzen des Dienstleistungscontrollings kommt in der Zukunft entscheidende Bedeutung zu. In diesem Kontext sind künftig wirksamere Maßnahmen zu finden, zu entwickeln oder zu optimieren, die die Qualität von Dienstleistungen reliabel messen und valide abbildbar machen können.¹⁹⁵ Mithilfe dieser Instrumente sind Feedbackschleifen implementierbar, die es dem Dienstleistungsanbieter ermöglichen, die Qualität von Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern, um damit den Wünschen und Ansprüchen der Kunden besser gerecht werden zu können. Denkbare Instrumente dieses externen Feedbacks können Befragungen zur Kundenzufriedenheit sein, deren Ergebnisse wiederum in den Erstellungsprozess nachfolgender Dienstleistungen einfließen. Regelmäßige Folgebefragungen und die konsequente Evaluation der gesamten Wertschöpfungskette führen in der Konsequenz bei entsprechender Umsetzung der ermittelten Ergebnisse zu einer steigenden Dienstleistungsqualität.

3.3 Grundlagen der Markenführung

In den folgenden Abschnitten werden die theoretische Grundlagen des historisch entwickelten Markenverständnisses aufgegriffen und mit verschiedenen Ansätzen des Markenmanagements in Verbindung gesetzt. Die Betrachtungen nehmen dabei die Industrial Organization Theory als theoretisches Fundament mit ihren markt- bzw. ressourcengerichteten Sichtweisen als Ursprung der Markenmanagementansätze genauer in den Blick. Da Grundlage dieser Arbeit der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung ist, steht eine detaillierte Betrachtung dieses Konzepts am Ende der theoretischen Herleitung aus den verschiedenen Vorläuferkonzepten. Schließlich wird angesichts des zu beleuchtenden Anwendungsbereichs im staatlichen Hochschulsystem auf die Bedeutung der Markenführung im Non-Profit-Bereich eingegangen.

¹⁹⁴ Auch **MEFFERT & BRUHN** 2006, S. 84 und **HERBST, Dieter Georg**, Corporate Identity: Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität, Berlin 2012, 160ff.

¹⁹⁵ Auch **KOTLER/KELLER/BLIEMEL** 2007, S. 553f sowie **KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS** 2011, S. 426ff und 706ff.

3.3.1 *Industrial Organization Theory*

Als wesentliche Treiber der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Phänomen Marke können einerseits finanzwirtschaftliche Fragestellungen angesehen werden, die sich wesentlich mit der Markenwertbestimmung beschäftigt haben und andererseits verhaltenswissenschaftliche Fragestellungen, die Aspekte von Wirkung und Effektivität unterschiedlicher Markenführungsmaßnahmen genauer betrachteten. Seit Mitte der 1990er Jahre führte die Integration beider Herangehensweisen zu einer Fokussierung der Betrachtungen auf die Markenidentität.¹⁹⁶

Moderne Markenmanagementtheorien fußen historisch auf der von MASON (1939) und BAIN (1959) entwickelten Industrial Organization Theory (IOT), im deutschsprachigen Raum auch als Industrieökonomie bekannt. Sie entwickelte sich in ihren Ursprüngen zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts. Kennzeichnendes Merkmal wichtiger Industrien zu dieser Zeit war die Massenfertigung, wie sie insbesondere in der amerikanischen Produktionswirtschaft anzutreffen war. Im Zuge diesbezüglicher Neuerungen entwickelte sich ein unternehmerisches Interesse, die entstehenden Märkte auf ihre Tauglichkeit für Massenprodukte hin zu analysieren. In wissenschaftlicher Hinsicht standen insbesondere die Strukturen und Verhaltensweisen der Unternehmen im Hinblick auf die Bearbeitung ihrer jeweiligen Produktmärkte im Fokus der Betrachtung¹⁹⁷, so dass eine Charakterisierung dieser Märkte in der konkreten Ausprägung als Industrien bzw. Branchen mithilfe von theoretischen und empirischen Methoden erforderlich wurde.¹⁹⁸ Vor diesem Hintergrund stellt die Industrieökonomie jenen Bereich der Ökonomie dar, der sich mit Märkten befasst, die nicht ohne weiteres mit dem Modell der vollkommenen Konkurrenz analysiert werden können.¹⁹⁹ Sie liefert Erklärungen für Marktausprägungen zwischen den Extremen eines Angebotsmonopols und vollkommener Konkurrenz.²⁰⁰ Darüber hinaus lag ein zentrales Interesse der Wissenschaft darin, Erkenntnisse zu gewinnen, die auch bei der Formulierung und Implementierung einer effektiven staatlichen Wirtschaftspolitik von Nutzen sein konnten.²⁰¹

MASON (1939) veröffentlichte ein Grundlagenwerk zu diesem Thema, in dem er sich jedoch vornehmlich mit der Preis- und Produktpolitik von großen Unternehmen auseinandersetzte. Er

¹⁹⁶ Nach BURMANN, Christoph & MEFFERT, Heribert, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005a, S. 38ff.

¹⁹⁷ Siehe PALGRAVE *Dictionary of Economics*, London 1987, S. 803.

¹⁹⁸ Vgl. GEIGANT, Friederich / HASLINGER, Franz / SOBOTKA, Dieter / WESTPHAL, Horst M. (Hrsg.), *Lexikon der Volkswirtschaft*, Landsberg 1994, S. 394.

¹⁹⁹ Aus PALGRAVE 1987, S. 803.

²⁰⁰ Siehe GEIGANT/HASLINGER/SOBOTKA/WESTPHAL 1994, S. 394.

²⁰¹ Nach BAIN, Joe Staten, *Industrial Organization*, New York 1968, S. 3f auch MEFFERT/BURMANN/KOERS 2005, S. 39f.

nahm dabei Bezug auf die Abhängigkeit der Preis- und Produktpolitik von der Größe eines Unternehmens und vom Alter der jeweiligen Industrie bzw. Branche. Ergänzend wurden die Größe der Verkaufseinheiten, die Art der Distributionskanäle und der Marktanteil als Einflussfaktoren herausgearbeitet.²⁰² Somit untersuchte er auf theoretischer Grundlage den Zusammenhang zwischen Marktstruktur einerseits und dem Verhalten der Unternehmen am Markt andererseits.

BAIN (1968) entwickelte diesen Ansatz weiter und stellte das so genannte Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma auf. Es besagt, dass die (Markt-)Struktur einer Industrie bzw. Branche, das Verhalten der Unternehmen in diesem Markt und ihre erzielten Ergebnisse in einem unmittelbaren Wirkungs- und Bedingungs Zusammenhang stehen. BAIN unterstellte in diesem Kontext, dass die Struktur das Verhalten beeinflusst und das Verhalten seinerseits die Ergebnisse. Er ließ dabei aber unberücksichtigt, dass es auch einen umgekehrten Wirkungszusammenhang von den Ergebnissen auf das Verhalten der Unternehmen und die Struktur des Marktes geben kann.²⁰³

Zur weiteren Erhärtung des theoretischen Fundaments moderner Markenmanagementkonzepte sollen nachfolgend zwei Sichtweisen aus der strategischen Managementforschung vorgestellt werden, deren Ansätze weitere Entwicklungsschritte auf dem Weg zu den identitätsorientierten Ansätzen der Markenführung darstellen.

3.3.1.1 Market-based view

Der market-based view (MBV)²⁰⁴ beruht in seiner theoretischen Konzeption auf der Industrieökonomie. Diesem Ansatz zufolge orientiert sich ein Unternehmen an den Strukturmerkmalen und Charakteristika des jeweiligen (Produkt-)Marktes, wie dies bei der Industrial Organization Theory bereits ausgeführt wurde. Unter Berücksichtigung der Gegebenheiten des Marktes passt das Unternehmen sein Verhalten derart an die herrschenden Bedingungen an, dass die bestmöglichen Ergebnisse erzielt werden können. Vor diesem Hintergrund lässt sich mit dem market-based view als marktorientierte Sichtweise mit einer Outside-in-Perspektive Unternehmenserfolg erklärbar machen. Er setzt als Grundannahme voraus, dass Unternehmen ihren Erfolg durch den Aufbau von Markteintrittsbarrieren absichern, weil auf

²⁰² Vgl. MASON, Edward S., Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise, in: The American Economic Review, 29 (1939) 1, S. 62ff.

²⁰³ GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, Stichwort: Industrieökonomik/Structure-Conduct-Performance-Paradigma, abgerufen am 07.12.2012 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57727/industrioekonomik-v8.html> sowie BURMANN & MEFFERT 2005a, S. 39f.

²⁰⁴ Im deutschen Sprachgebrauch ist dieser Begriff auch als marktorientierte Sichtweise bekannt.

diese Weise potentielle Konkurrenten vom Markt ferngehalten werden können.²⁰⁵ Der market-based view geht allerdings im Gegensatz zum resource-based view (RBV) davon aus, dass Ressourcen homogen und mobil sind sowie allen Wettbewerbern gleichermaßen zur Verfügung stehen. Theoretisch könnte daher ein Unternehmen auf dem Markt alle Ressourcen erwerben oder entwickeln, die es für den optimalen Umfang seiner wirtschaftlichen Tätigkeit benötigt.²⁰⁶

Als zentrale Kritik am market-based view wird angeführt, dass diese Sichtweise in Bezug auf die Wechselwirkungen von Marktgegebenheiten und Unternehmensverhalten zu unflexibel sei. So unterstellt die ausgeprägte Marktorientierung, dass sich Unternehmen konsequent am Markt ausrichten und die zugrundeliegenden Marktcharakteristika vorgegeben seien, nicht aber, dass Unternehmen umgekehrt auch beeinflussend auf den Markt und seine Strukturen wirken können. Unbeachtet bleiben in diesem Konzept auch die unternehmensspezifischen Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die unter den Wettbewerbern heterogen verteilt sind und den Unternehmenserfolg durch die aus ihnen resultierenden Wettbewerbsvorteile wesentlich beeinflussen können.²⁰⁷

3.3.1.2 Resource-based view

Der resource-based view (RBV)²⁰⁸ stellt einen ursprünglich als Gegenentwurf zum market-based view gedachten, ergänzenden Forschungsansatz des strategischen Managements dar. Der Ansatz geht dabei von einer grundsätzlichen Verschiedenheit aller Unternehmen aus²⁰⁹, die aus dem unterschiedlichen Zugang zu Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen sowie aus ihrem spezifischen Einsatz resultiert. Der Ansatz nimmt folglich eine Inside-out-Perspektive ein.

Die Ressourcentheorie versucht Unternehmenserfolg und Leistungsunterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen in einer Branche durch das Vorhandensein firmenspezifischer und einzigartiger Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen sowie deren individueller Nutzung zu erklären. Durch eine gezielte Erschließung, den effizienten Aufbau und die möglichst optimale Nutzung derart einzigartiger Ressourcen sind Unternehmen in der Lage, sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Eine Begründung zum Aufbau von Marktein-

²⁰⁵ BURMANN & MEFFERT 2005a, S. 39f.

²⁰⁶ Nach BURMANN, Christoph, Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung, in: BURMANN, Christoph / HALASZOVICH, Tilo / HEMMANN, Frank, Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling, Wiesbaden 2012, S. 6ff.

²⁰⁷ Vgl. BURMANN & MEFFERT 2005a, S. 40.

²⁰⁸ Dieser Begriff wird in der deutschen Übersetzung auch als Ressourcentheorie bezeichnet.

²⁰⁹ Vgl. BÜHNER, Rolf, Managementlexikon, München 2001, S. 668.

trittsbarrieren, die für den market-based view noch vorherrschend war, ist daher nicht mehr von vordergründiger Bedeutung.²¹⁰

Grundlegend für den resource-based view sind die Arbeiten von PENROSE und RUBIN²¹¹, die als erste Autoren Unternehmen als ein spezifisches Ressourcenbündel betrachteten.²¹² Die diesbezüglichen Ressourcen können in materielle und immaterielle Ressourcen unterschieden werden. Zu den materiellen Ressourcen gehören Produktionsanlagen, Standorte und Produktionsstätten, Patente und technische Innovationen, EDV-Ausstattung und vergleichbare Produktionsmittel. Zu den immateriellen Ressourcen zählen beispielsweise die Organisationsstruktur und innerbetriebliche Kultur eines Unternehmens, sein Ruf und sein Image oder die Lern- und Anpassungsfähigkeit bzw. Innovationsfähigkeit und Kreativität der Belegschaft. Da viele dieser Ressourcen nicht im klassischen Sinne gehandelt werden können, sind sie intangibel und unternehmensspezifisch. Ursache für diese Grundannahmen sind einerseits das Postulat der Ressourcenheterogenität und andererseits das Prinzip der Ressourcenimmobilität. Unter Anerkennung dieser Voraussetzungen wird unterstellt, dass die Ressourcen einerseits ungleich zwischen einzelnen Unternehmen verteilt sind und andererseits nicht ohne weiteres gehandelt und bewegt werden können.²¹³

Der resource-based view befasst sich mit der Frage, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit Unternehmen durch den gezielten Einsatz ihrer Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen nachhaltige Wettbewerbsvorteile entwickeln können. Es finden sich hierzu vier Bedingungen, die beispielsweise von MEFFERT/BURMANN/KOERS besonders hervorgehoben werden. Es handelt sich um

- den wertschöpfenden Charakter einer Ressource, der es ermöglichen muss, Strategien zu entwickeln und umzusetzen, die die Effizienz und die Effektivität des Unternehmens erhöhen.
- die hinreichende Knappheit einer Ressource, damit nicht jedes Unternehmen unbegrenzten Zugang zu ihr hat.
- die begrenzte Substituierbarkeit einer Ressource, was zur Folge hat, dass es keine ähnlichen oder alternativen Ressourcen geben darf, die dieselbe Funktion erfüllen.

²¹⁰ Nach BÜHNER 2001, S. 668 sowie BURMANN 2012, S. 8f.

²¹¹ Siehe RUBIN, Paul H., The Expansion of Firms, in: JOURNAL OF POLITICAL ECONOMY, 81 (1973) 3, S. 936-949.

²¹² Aus WERNERFELT, Birger, The Resource-based View of the Firm, in: STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 5 (1984) 2, S. 171.

²¹³ Siehe BÜHNER 2001, S. 669.

- die Nichtimitierbarkeit einer Ressource, die als die wichtigste Voraussetzung für die Ausprägung eines Wettbewerbsvorteils anzusehen ist.²¹⁴

Unter den vorgenannten Voraussetzungen wird angenommen, dass die Ressourcen von anderen Unternehmen nicht einfach kopiert oder nachgeahmt werden können. Dazu sind in der Literatur drei sogenannte Imitationsbarrieren definiert, denen besondere Bedeutung beigemessen wird. Erstens die Historizität, also die Entwicklung spezifischer Ressourcen innerhalb einer Firma über einen langen Zeitraum hinweg. Zweitens die kausale Ambiguität, die das Ausmaß der Unklarheit über vermutete Kausalzusammenhänge zwischen den unternehmensspezifischen Ressourcen und den daraus resultierenden Wettbewerbsvorteilen betrifft. Drittens die soziale Komplexität, die begründet, dass Ressourcen aus zahlreichen interagierenden Elementen bestehen, so dass sie kaum separat analysiert werden können.²¹⁵ Vor dem Hintergrund der geschilderten Zusammenhänge stellt „die Identifikation und zielgerichtete Gestaltung dieser Fähigkeit(en) [...] aus ressourcentheoretischer Perspektive den Kern der Markenführung dar“²¹⁶.

Der resource-based view ist aber keineswegs ein kritiklos anerkannter Ansatz. So bleibt trotz seines zweifelsohne bestehenden Potentials für die Entwicklung wertsteigernder Unternehmensstrategien seine isolierte Anwendung schwierig. Es besteht bei seiner Anwendung auf reale Bedingungen die grundsätzliche Gefahr, dass die externe Aufgabenumwelt des Unternehmens unberücksichtigt gelassen wird. Darüber hinaus können einzigartige Ressourcenbündel nur dann einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil begründen, wenn sie einen gewinnbringenden Absatz von Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens gewährleisten, der wiederum von zahlreichen dynamischen Aspekten beeinflusst wird und die Berücksichtigung wechselnder Kunden-Nutzen-Potenziale erfordert.²¹⁷

3.3.2 Ansätze der Markenführung

Im Zuge einer kontinuierlichen wissenschaftlichen Betrachtung der Wechselwirkung von Unternehmens- und Marktbedingungen sowie unter Berücksichtigung veränderter Auffassungen zum Markenbegriff wurden verschiedene Ansätze der Markenführung entwickelt, die jeweils einen Paradigmenwechsel mit sich brachten.²¹⁸ Das Markenmanagementverständnis kann daher durch einen Evolutionsprozess in fünf Phasen beginnend mit der Industrialisierung beschrieben werden, dessen Ergebnis sowohl eine Verbreiterung als auch eine Vertiefung des

²¹⁴ Nach BURMANN & MEFFERT 2005a, S. 41.

²¹⁵ Vgl. BÜHNER 2001, S. 669f.

²¹⁶ BURMANN & MEFFERT 2005a, S. 41.

²¹⁷ BÜHNER 2001, S. 670.

²¹⁸ Vgl. MEFFERT & BURMANN 2005a, S. 20f.

Verständnisses von Markenführung zur Folge hatte. Die bereits in Kapitel 3.2.1 erläuterten Entwicklungen im Hinblick auf den Markenbegriff stehen mit den verschiedenen Phasen in enger Verbindung und sind wesentlich auf Veränderungen in der Aufgabenumwelt der Unternehmen und in der Beziehung zwischen Hersteller, Handel und Verbraucher zu erklären.²¹⁹ Diese Neujustierungen wiederum machten im Verbund mit komplexeren Erklärungsmodellen für unternehmensbezogenes Handeln auf unterschiedlichen Märkten die Entwicklung jeweils adäquater Markenführungskonzepte erforderlich.

Zu Beginn der Industrialisierung Mitte des 19. Jahrhunderts und im Kontext der einsetzenden Massenproduktion bestand die Funktion der Marke lediglich in der Kennzeichnung und Markierung von Produkten. So wurde die Marke als reines Hersteller- oder Eigentumszeichen verstanden und Markenführung als betriebswirtschaftliches Managementkonzept existierte noch nicht.²²⁰

Ein in modernem Sinne verstandenes Managementkonzept kam erstmals mit der Einführung des *instrumentellen Ansatzes* der Markenführung Anfang des 20. Jahrhunderts auf. Dieser fasste die Marke als Merkmalskatalog in spezifischem Zuschnitt für Konsumgüter auf und fand seinen Niederschlag im Begriff der Markentechnik. Gegenstand der Markentechnik waren Aspekte wie die Benennung, die Verpackung und die Bewerbung von Markenprodukten. Dabei wurden unabhängig von der Unternehmens- und Marktsituation feste Grundregeln zur Gestaltung von Marken definiert, deren konsequente Befolgung gleichsam automatisch zum Erfolg führen sollte. Unter den gegebenen Rahmenbedingungen waren BURMANN & MEFFERT zufolge die Faktoren Produktqualität, Produktbekanntheit und eine bis dahin nicht gekannte Produktverfügbarkeit in größeren Märkten erfolgsentscheidend für die rasche Verbreitung des Markenartikelkonzepts.²²¹ Die bekanntesten Vertreter dieses Ansatzes der Markenführung waren DOMIZLAFF (1951) mit seinem klassischen Markenartikelkonzept und MELLEROWICZ (1963), dessen merkmalsorientierte Definition der Marke sich lediglich auf Markenwaren bezog und weitere markenfähige Produkte und Dienstleistungen noch gänzlich außer Acht ließ.²²²

Mitte der 1960er Jahre wurde dieser Ansatz auch im Kontext zunehmend gesättigter Verbrauchsgütermärkte und des Wandels vom vormaligen Verkäufer- zum künftiger Käufermarkt

²¹⁹ Nach MEFFERT & BURMANN 2005a, S. 20.

²²⁰ Siehe MEFFERT & BURMANN 2005a, S. 22.

²²¹ Aus MEFFERT & BURMANN 2005a, S. 23 sowie HOFBAUER, Günter & SCHMIDT, Jürgen, Identitätsorientiertes Markenmanagement: Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge, Regensburg 2007, S. 24f; siehe hierzu auch DOMIZLAFF, Hans, Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens - ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg 1951, S. 27f.

²²² Vgl. MELLEROWICZ 1963, S. 39.

durch den *funktionsorientierten Ansatz* der Markenführung abgelöst. Im Unterschied zum instrumentellen Ansatz fasste dieser den Aufgabenbereich der Markenführung wesentlich umfänglicher, so dass Aspekte wie Marktforschung, Produktentwicklung, Preispolitik und auch Distributionspolitik als Bestandteile der Markenführung integriert wurden. Gleichzeitig wurde das merkmalsorientierte Markenverständnis durch eine Betrachtungsweise ersetzt, die den Markenartikel als eigenständige Vermarktungsform mit ausgeprägter Kundennähe ansah.²²³ Dieser Ansatz zeichnete sich durch ein angebotsbezogenes Verständnis aus, das die Frage ins Zentrum des Interesses rückte, wie betriebliche Funktionen zu gestalten sind, um den Absatzerfolg eines Markenartikels zu gewährleisten. War zuvor besonderes Augenmerk auf das Design des Markenartikels gelegt worden, wurde mit dem funktionsorientierten Ansatz folgerichtig dem Vertrieb größere Bedeutung beigemessen.²²⁴

In der Zeit zwischen Mitte der 1970er und Ende der 1980er Jahre, die gerade aus der Perspektive der Markenartikelhersteller durch steigende Marktsättigung und Verbrauchersensibilität, durch intensivere Markenkonkurrenz und Markeninflation sowie durch eine deutlich beobachtbare Informationsüberlastung des Verbrauchers charakterisiert werden konnte, rückten insbesondere Fragestellungen der Markenwahrnehmung beim Verbraucher in den Mittelpunkt des Marketinginteresses.²²⁵ Die veränderte Betrachtungsweise bei der Definition eines Markenartikels führte zu der Überzeugung, „diejenigen Produkte oder Dienstleistungen als Markenartikel zu bezeichnen, welche von den Konsumenten als solche wahrgenommen werden“²²⁶. In der Konsequenz wurde der gezielten Beeinflussung des Markenimages hohe Aufmerksamkeit zuteil, was in konkrete Handlungsempfehlungen zur Imagegestaltung einerseits und in eine Gleichstellung von Markenartikel-Marketing und Markenmanagement andererseits mündete.²²⁷ Es waren zu jener Zeit einerseits der *verhaltens- bzw. imageorientierte Ansatz* mit seinem nachfragebezogenen Markenverständnis und seiner Fokussierung auf die grundsätzliche Imagerelevanz aller Marketingaktivitäten des Markenartikelherstellers, der durch die Konzentration auf das Markenimage eine Überbetonung von methodischen Aspekten und gleichzeitig eine Vernachlässigung der übrigen relevanten Aspekte mit sich brachte²²⁸ sowie andererseits der *technokratisch-strategische Ansatz* mit seinem wettbewerbsorientierten

²²³ Nach HOFBAUER & SCHMIDT 2007, S. 25; siehe hierzu auch ANGEHRN, Otto, Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb, Poeschel 1969, S. 21f.

²²⁴ Siehe MEFFERT & BURMANN 2005a, S. 24f.

²²⁵ Vgl. BEREKHOVEN, Ludwig, Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: Markenartikel heute: Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden 1978, S. 40ff.

²²⁶ MEFFERT & BURMANN 2005a, S. 26.

²²⁷ Nach HOFBAUER & SCHMIDT 2007, S. 25f.

²²⁸ Aus BEREKHOVEN 1978, S. 43f; MEFFERT & BURMANN 2005a, S. 26f sowie HOFBAUER & SCHMIDT 2007, S. 25f.

Markenverständnis, die als kennzeichnend für diesen Zeitabschnitt gelten dürfen. Eine Zielsetzung dieses Ansatzes war die Minimierung der Schwächen des imageorientierten Ansatzes, indem eine Bedeutungsverschiebung vom Verbraucherverhalten zur Unternehmungsführung vollzogen wurde. In diesem Kontext bekamen strategische Aspekte wie die Planung, Steuerung und Koordination aller auf den Absatzmarkt gerichteten Maßnahmen der Markengestaltung besonderes Gewicht, so dass in der Folge das Thema Markenwert in den Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses rückte.²²⁹

In den 1990er Jahren entwickelte sich vor dem Hintergrund einer ausgeprägteren Modularisierung und Homogenisierung der Markenprodukte und -dienstleistungen einerseits und dem Bedeutungszuwachs von Informationsnetzwerken und Multimediaeinsatz andererseits ein weiterer Ansatz der Markenführung mit unterschiedlichen Ausprägungen, der die verbraucherseitige Verhaltensorientierung aufgreift und die Marke als sozialpsychologisches Phänomen definiert. Insbesondere die in den zuvor behandelten Ansätzen kaum berücksichtigten Aspekte der emotionalen und affektiven Einflüsse der Marke auf den Verbraucher geraten in den wissenschaftlichen Fokus und erhalten damit hohe Aufmerksamkeit für die Markenführung.

Zunächst ist in diesem Zusammenhang der *fraktale Ansatz* von GERKEN zu beachten, der alle bis dahin anerkannten Grundprinzipien der Markenführung wie die Aspekte des Nutzenversprechens, der Positionierung oder der Zielgruppenorientierung unberücksichtigt ließ.²³⁰ Vielmehr sollte nach diesem Ansatz der Markenkern durch einen Mythos ersetzt werden, der über die Zeit und mittels ritualisierter Verhaltensweisen untrennbar mit der Marke verbunden würde und ihr damit Festigkeit und Zeitlosigkeit verleihen sollte. Bestandteile des Markenkerns waren nach GERKEN nicht nur der Mythos als zentrales Element, sondern auch Kairos als ein den Zeitgeist repräsentierendes Element (emotionale Markenkomponente) und Logos als ein sachlich basiertes Element (faktische Markenkenntnis).²³¹ Aufgabe der Markenführung sei folglich nicht die Gewährleistung von Wiedererkennbarkeit und schrittweiser Weiterentwicklung, sondern die bewusste Kreation von Risiko und sprunghaftem Wechsel bei der Markengestaltung und -kommunikation, um die Marke zu profilieren.²³² Trotz des theoretisch vorhandenen Potentials dieses Ansatzes konnte er sich in der Praxis nicht durchsetzen.

Ein weiterer Ansatz, der sich auf Basis der vorhergehenden Ansätze und parallel zum fraktalen Ansatz entwickelte, ist der *identitätsorientierte Ansatz* der Markenführung. Dieser basiert

²²⁹ Aus MEFFERT & BURMANN 2005a, S. 27.

²³⁰ Nach GERKEN, Gerd, Die fraktale Marke, Düsseldorf 1994, S. 141ff.

²³¹ Siehe GERKEN, Gerd, Die moderne Marke wird zum Fraktal, in: HORIZONT, 15 (1994), S. 14 sowie MEFFERT & BURMANN 2005a, S. 29.

²³² Vgl. HOFBAUER & SCHMIDT 2007, S. 26.

auf einem identitätszentrierten Markenverständnis, in dem die Kaufverhaltensrelevanz einer Marke wesentlich auf die Ausprägung, Glaubwürdigkeit und Stärke ihrer Identität zurückgeführt wird. Das Vorhandensein einer Markenidentität wiederum stellt die Voraussetzung für die Ausbildung von Verbraucher- oder Kundenvertrauen in eine Marke dar, die ihrerseits die Basis für eine dauerhafte Kundenbeziehung und für die Ausbildung von Markenloyalität bildet.²³³

Der identitätsorientierte Ansatz erweitert den imageorientierten Ansatz um eine innengrichtete Ressourcen- und Kompetenzperspektive und legt einen dynamisch ausgerichteten Denkansatz zur Erklärung von markt- und unternehmensbezogenen Prozessen zugrunde. MEFFERT & BIERWIRTH leiten den Zusammenhang von Eigen- und Fremdwahrnehmung bei einer Dienstleistungsmarke aus dem Vorbild der Identitätsbildung bei Menschen ab: „Die Stärke einer Humanidentität resultiert aus der Übereinstimmung der Wahrnehmung dieser Identität aus eigener und fremder Sicht. Diese Erkenntnis wurde im Kontext der identitätsorientierten Markenführung analog auf das Konstrukt einer Marke übertragen.“²³⁴ Das zentrale Erkenntnisinteresse der zugrunde liegenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Marke als sozialpsychologischem Phänomen liegt in der Beziehung von Markenidentität und Markenimage. Die betriebswirtschaftliche Theorie geht von der „Betonung einer über Funktions- und Unternehmensgrenzen hinweg greifenden Vernetzung aller marktbezogenen Aktivitäten im Sinne einer Ganzheitlichkeit der Markenführung“²³⁵ aus, auch weil sich die Unternehmenslandschaft mit wachsenden Markenportfolios in Konzernen und Großunternehmen sowie einer für den Verbraucher kaum noch überschaubaren Situation der tatsächlichen Markeneigner deutlich verändert hat.

3.3.3 Ansätze der identitätsorientierten Markenführung

Der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung stellt auf eine Analogie des Identitätskonstrukts²³⁶ bei Menschen bzw. Gruppen und bei Marken ab.²³⁷ Voraussetzung für die Grundannahme einer generellen Übertragbarkeit des Identitätskonstrukts auf Marken ist ihre Auffas-

²³³ Nach MEFFERT & BURMANN 2005a, S. 30; siehe hierzu auch KAPFERER 1992, S. 39f.

²³⁴ Vgl. MEFFERT, Heribert & BIERWIRTH, Andreas, Corporate Branding – Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen, in: MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 197.

²³⁵ BURMANN & MEFFERT 2005a, S. 31.

²³⁶ Der Begriff ‚Identität‘ geht auf die lateinischen Worte *identitas* (= Wesenseinheit) sowie *idem* (= dasselbe) zurück (vgl. DER DUDEN, Das große Wörterbuch der deutschen Sprache, Mannheim 1994, S. 1671 und HILLMANN, Karl-Heinz, Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 2007, S. 355 sowie FUCHS-HEINRITZ, Werner / LAUTMANN, Rüdiger / RAMMSTEDT, Otthein / WIENOLD, Hanns, Lexikon zur Soziologie, Wiesbaden 2007, S. 283).

²³⁷ Vgl. BURMANN & MEFFERT 2005a, S. 48 sowie HOFBAUER & SCHMIDT 2007, S. 26.

sung als sozialpsychologisches Phänomen und mithin als innere Repräsentation einer Gruppenidentität, weil vor diesem Hintergrund die dauerhaft charakteristischen Merkmale einer Marke differenzierend wirken und auch eine Marke einzigartig und unverwechselbar machen können. Die kennzeichnenden Identitätsmerkmale dieses Markenverständnisses gehen auf die in der psychoanalytischen Identitätsforschung abgeleiteten Elemente Wechselseitigkeit, Kontinuität, Konsistenz und Individualität zurück.²³⁸ Von herausgehobener Bedeutung in der Theorie der identitätsorientierten Markenführung wird die Wechselwirkung von Markenidentität und Markenimage angesehen. Maßgeblich ist die Erkenntnis, dass Identität Grundlage für Vertrauen ist, für Orientierung sorgt und Sicherheit vermittelt, so dass zentrale Werte der identitätsorientierten Markenführung u.a. in ihrer identitäts- und sinnstiftenden Funktion liegen. Markenmanagement kann diese und weitere Funktionen der Marke gezielt entwickeln und sie auch ökonomisch zu einem Erfolgsfaktor für ein Produkt oder eine Dienstleistung werden lassen. Moderne Markenführung wird daher heute als Managementprozess verstanden, der „eine funktions- und unternehmensübergreifende Integration [...] aller mit der Marke zusammenhängenden Entscheidungen und Aktivitäten zum Aufbau von langfristig stabilen und werthaltigen Marke-Kunde-Beziehungen“²³⁹ steuert bzw. gestaltet, um das übergeordnete Ziel einer Markenwertmaximierung zu erreichen.

Zur Erklärung des Phänomens Markenidentität im Kontext der identitätsorientierten Markenführung finden sich in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Modelle, deren wichtigste nachfolgend kurz vorgestellt werden sollen.

3.3.3.1 Identitätsorientierte Markenführung nach KAPFERER

Das älteste diesbezügliche Modell zur Beschreibung von Markenidentität geht auf das so genannte Identitätsprisma von KAPFERER (1992) zurück. Das Modell zieht sechs Elemente heran, mit denen sowohl die nach außen orientierten Identitätsbilder externer Zielgruppen als auch die nach innen orientierten Identitätsbilder interner Zielgruppen mit ihren spezifischen Perspektiven beschrieben werden können.

Mithilfe der Elemente Erscheinungsbild und Persönlichkeit, die die visuellen, sachlichen und objektiven Merkmale einer Marke einerseits sowie ihre ‚humanen‘ Eigenschaften oder den Markencharakter andererseits abbilden, werden die innengerichteten Facetten des Prismas in Bezug auf die internen Zielgruppen angesprochen.

²³⁸ Nach BURMANN & MEFFERT 2005a, S. 46f, auch HOFBAUER & SCHMIDT 2007, S. 44.

²³⁹ BURMANN & MEFFERT 2005a, S. 32.

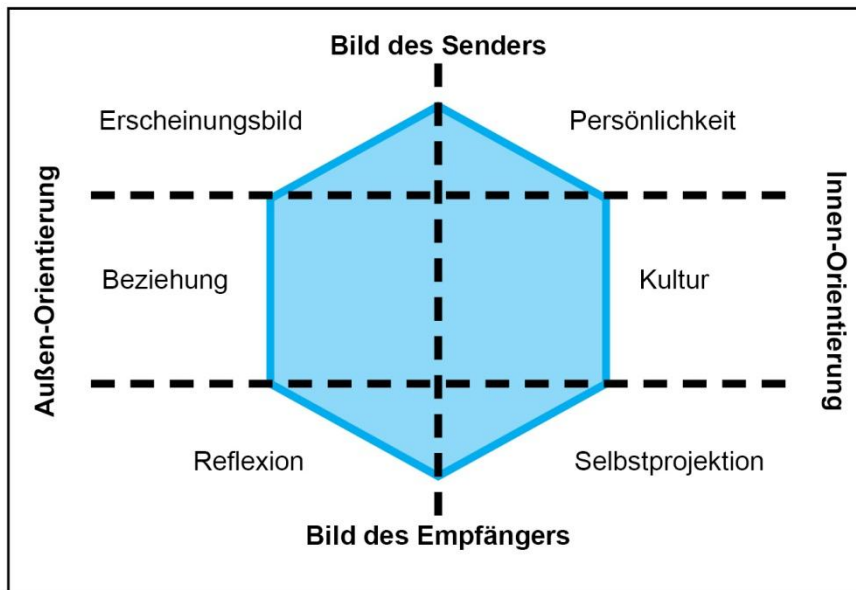


Abbildung 1: Markenidentitätsprisma nach KAPFERER (in Anlehnung an KAPFERER 1992, S. 51)

Die physische Beschaffenheit als Erscheinungsbild einer Marke stellt gleichzeitig das zentrale Element des Identitätsprisma und die wichtigste Facette der Markenidentität dar. Die Kultur der Marke hebt auf die Wertorientierung und die Haltung der internen Zielgruppen ab und macht ihre gemeinsamen Grundprinzipien deutlich. Die Beziehung der Marke zu ihren externen Zielgruppen wiederum zielt beispielsweise auf den Interaktionscharakter in der Wechselwirkung von Kunde und Mitarbeiter im Dienstleistungserstellungsprozess ab und bezieht die markenrelevanten Verhaltensweisen zwischen internen und externen Zielgruppen, aber auch innerhalb der internen Zielgruppen mit ein. Die Elemente Reflexion und Selbstreflexion greifen einerseits die kundenseitigen Assoziationen mit der Marke und den vermuteten Markennutzern sowie andererseits das eigene Wunschbild oder die individuelle Identifikation externer Zielgruppen mit der Marke auf.²⁴⁰

Besondere Aufmerksamkeit wurde dem Markenidentitätsprima aufgrund seiner Relevanz für die Entwicklung von Hochschulmarken zuteil, weil u.a. GERHARD (2004) ihre Betrachtungen auf dem Modell von KAPFERER gründete.²⁴¹

3.3.3.2 Identitätsorientierte Markenführung nach AAKER

Nach AAKER stellt die Markenidentität das wichtigste Element der Markenbildung dar und sichert im Verbund mit organisationsinternen Strukturen und Prozessen, mit der Markenstruktur sowie mit einem gezielten Markenentwicklungsprogramm den Markenerfolg. Diese Zu-

²⁴⁰ Siehe KAPFERER 1992, S. 50ff sowie HOFBAUER & SCHMIDT 2007, S. 46f.

²⁴¹ Die Ausführungen von GERHARD zu den Grundlagen von Hochschulmarken werden in Kapitel 4.2 aufgegriffen und vertieft.

sammenhänge und Wechselwirkungen hat der Autor in seinem Vier-Säulen-Modell der Markenbildung herausgearbeitet.²⁴²

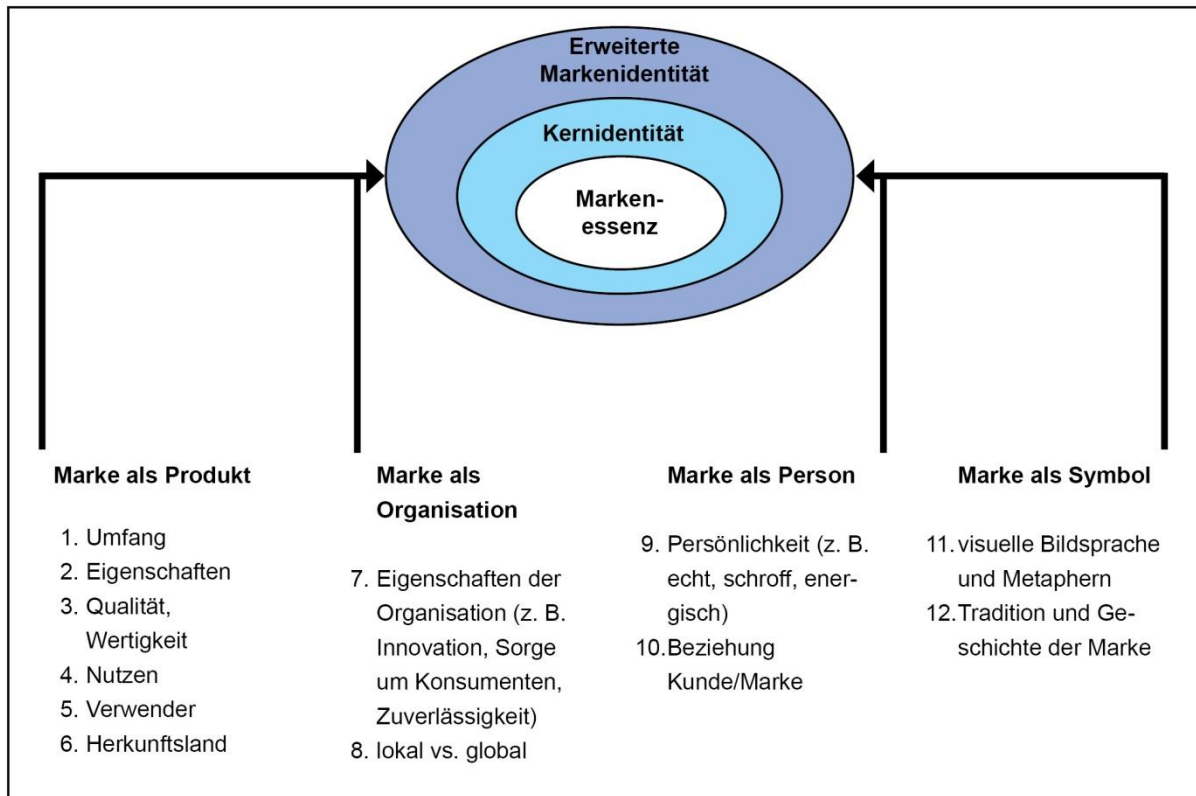


Abbildung 2: Markenidentitätskreise und deren Dimensionen nach AAKER (in Anlehnung an AAKER & JOACHIMSTHALER 2001, S. 54)

Zentral für das Element Markenidentität wird nach der vorangestellten Abbildung die Markenessenz als ein prägnantes Statement zum Wesen der Marke mit einer vornehmlich nach innen gerichteten Wirkung erachtet. Kennzeichnend ist die Kernidentität, die wenige, dauerhaft charakterisierende Markeneigenschaften und -werte beinhaltet, die die Marken unverwechselbar beschreiben. Die erweiterte Markenidentität wiederum beinhaltet ergänzende Identitätsmerkmale als weniger dauerhafte Attribute, die einer schrittweisen Anpassung an sich ändernde Unternehmens- oder Marktbedingungen unterworfen werden können.

Zum Modell gehörig werden zwölf Dimensionen der Markenidentität vorgeschlagen, die vier Bezugskategorien zugeordnet werden können. Die Kategorie *Marke als Produkt* beinhaltet die harten Produktparameter, während die eher weichen Faktoren der Persönlichkeits- und Beziehungsebene in der *Marke als Person* konzentriert sind. Institutionelle, administrative und geo-

²⁴² Nach AAKER, David A. & JOACHIMSTHALER, Erich, Brand Leadership: Die Strategie für Siegermarken, München 2001, S. 53ff; auch HOFBAUER & SCHMIDT 2007, S. 48.

graphische Aspekte finden sich in der Kategorie *Marke als Organisation* und das Erscheinungsbild sowie die Historie werden in der Kategorie *Marke als Symbol* zusammengefasst.²⁴³

3.3.3.3 Identitätsorientierte Markenführung nach ESCH

Zentrales Element des in vier Komponenten gegliederten Markensterrades nach ESCH ist die Markenkompetenz.²⁴⁴ Während sie als Kern der Markenidentität die Geschichte, die Herkunft, die Rolle und die wichtigsten Assets einer Marke beinhaltet, werden von den vier peripheren Komponenten des Markensterrades sowohl die rational-sachlichen als auch die emotional-affektiven Identitätsmerkmale einer Marke repräsentiert. Die linke Seite des Markensterrades bildet dabei die eher rationalen Bestandteile, die rechte Seite die eher emotionalen Merkmale ab.

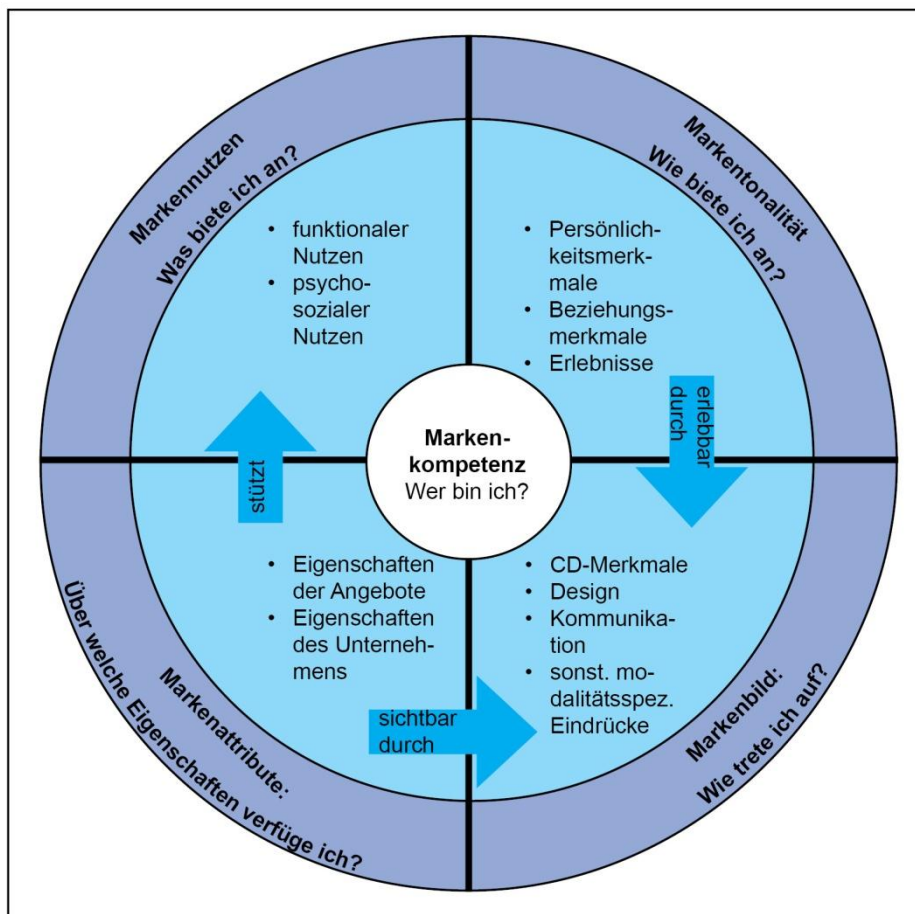


Abbildung 3: Markensterrad nach ESCH (verändert nach ESCH/LANGNER/REMPERL 2005, S. 121)

Aus den Markenattributen, die im Wesentlichen die sachlichen Produkteigenschaften darstellen, leitet sich der Markennutzen als bedeutendes Verkaufsargument ab. ESCH/LANGNER/

²⁴³ Vgl. HOFBAUER & SCHMIDT 2007, S. 48ff.

²⁴⁴ Siehe ESCH, Franz-Rudolf / LANGNER, Tobias / REMPEL, Jan Eric, Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, in: ESCH, Franz-Rudolf, Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005, S. 120ff.

REMPEL trennen im Gegensatz zu vorangegangenen Ansätzen die Markenattribute vom Markennutzen, weil Kunden nach ihrer Auffassung eine Kaufentscheidung nicht aufgrund der Produkteigenschaften, sondern wegen des Produktnutzens fällen.²⁴⁵ Dieser Sachzusammenhang macht aus ihrer Sicht eine getrennte Betrachtung der Komponenten erforderlich.

Im Markenbild werden alle sinnlich wahrnehmbaren Eindrücke der Marke zusammengeführt, wobei das visuelle Erscheinungsbild einer Marke aufgrund der Bedeutung im menschlichen Wahrnehmungssystem eine herausgehobene Stellung einnimmt. Wie nachfolgend noch gezeigt werden wird, spielen aber auch die übrigen Sinneskanäle eine nicht zu unterschätzende Rolle und sind daher für die Gestaltung des Markenbildes angemessen zu berücksichtigen.

Sämtliche markenbezogenen Emotionen, die auf Markenpersönlichkeitsebene, auf Markenbeziehungsebene und auf der Markenerlebnisebene anzutreffen sind, bilden die Markentonalität und vervollständigen damit das Markensteuerrad.²⁴⁶

Die peripheren Komponenten der Markenidentität bedingen sich gegenseitig, weil nach dem vorliegenden Modell die Markenattribute den Markennutzen unterstützen und durch das Markenbild sichtbar gemacht werden können. In vergleichbarem Zusammenhang lassen sich Aspekte der Markentonalität über das Markenbild erlebbar machen.

3.3.3.4 Identitätsorientierte Markenführung nach MEFFERT & BURMANN

Der Ansatz von MEFFERT & BURMANN fußt auf den Forschungsergebnissen und Erkenntnissen zur Unternehmenskultur und zum Konzept der Corporate Identity. Er baut dabei auf zentralen Bestandteilen der Ansätze von KAPFERER und AAKER auf, weil er aus ersterem die Idee einer innen- bzw. außengerichteten Perspektive sowie aus letzterem die Merkmalskategorien der Markenidentität übernimmt und weiterentwickelt.²⁴⁷

Kennzeichnend für diesen identitätsorientierten Ansatz ist die Bedeutung und spezifische Wechselwirkung von Selbst- und Fremdbild der Marke, die jeweils der internen bzw. externen Zielgruppe zugeschrieben werden. Die differenzierenden Merkmale eines Produkts oder einer Dienstleistung u.a. in Form eines Markenversprechens und hinsichtlich des anbieterseitigen Markenverhaltens manifestieren sich demnach in der Markenidentität. In einem länger dauernden Prozess entwickelt sich aus dem Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager vermittelt durch Kommunikations-, Wahrnehmungs- und Lernprozesse sowie unter Einbeziehung von markenspezifischen Erlebnissen und Erwartungen der externen Zielgruppen ein Markenimage. Das Selbstbild als Markenidentität repräsentiert gleichsam ein Aussagenkonzept zum

²⁴⁵ Nach ESCH/LANGNER/REMPEL 2005, S. 120.

²⁴⁶ Vgl. HOFBAUER & SCHMIDT 2007, S. 54ff.

²⁴⁷ Aus ESCH/LANGNER/REMPEL 2005, S. 116.

Wesen der Marke, während das Fremdbild als Markenimage ein Akzeptanzkonzept zur Markenbeurteilung darstellt.²⁴⁸

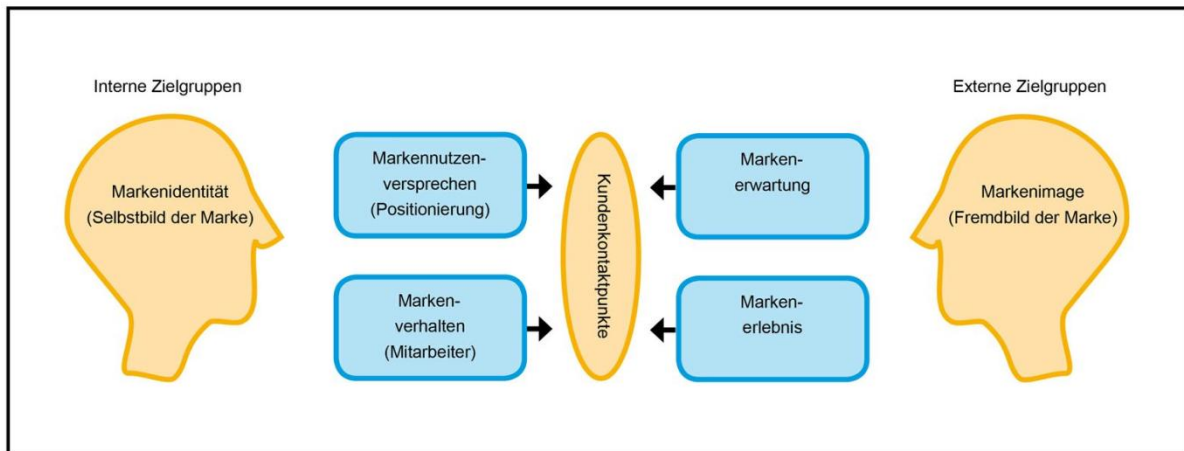


Abbildung 4: Modell der identitätsorientierten Markenführung nach MEFFERT & BURMANN (verändert nach BURMANN & MEFFERT 2005, S. 52 sowie BURMANN & MALONEY 2008, S. 201)

Kern der Markenidentität mit ihrer Inside-Out-Perspektive ist die Markenphilosophie, in der die Leitidee, die wichtigsten Markeninhalte sowie die differenzierenden Markenmerkmale zusammengefasst werden. Sie setzt sich aus 14 Einzelkomponenten zusammen, die wiederum den gleichen vier Kategorien, wie schon im Ansatz von AAKER beschrieben, zugeordnet werden können.²⁴⁹ MEFFERT & BURMANN ziehen somit zur Charakterisierung der Markenidentität ebenfalls die produktbezogene, die organisationale, die symbolische und die personale Dimension heran.²⁵⁰ Kernbestandteile des Markenimages mit der komplementären Outside-In-Perspektive sind die Markenassoziationskomponenten Stärke, Einzigartigkeit, Eignung zur Befriedigung individueller Bedürfnisse und Abstraktionsgrad, wobei in letztere die Eigenschaften, der Nutzen und die übergeordneten Einstellungen zur Marke einfließen.²⁵¹

Die Marke selbst wird als ein spezifisches Nutzenbündel verstanden, dessen differenzierende Merkmale prägend wirken. Für die externen Zielgruppen beinhaltet sie alleinstellende Markenattribute zur Wahrnehmung der Markenidentität, einen funktionalen Nutzen zur Reduzierung von Transaktionskosten sowie einen symbolischen Nutzen zur Unterstützung der Persönlichkeit des Markennutzers.²⁵²

²⁴⁸ Siehe BURMANN & MEFFERT 2005a, S. 51ff.

²⁴⁹ Vgl. MEFFERT, Heribert, Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung: Eine entscheidungsorientierte Perspektive, in: BRUHN Manfred (Hrsg.), Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Wiesbaden 2004, S. 302ff sowie HOFBAUER & SCHMIDT 2007, S. 51.

²⁵⁰ Die Erläuterungen zu diesen Begriffen finden sich in den Ausführungen zum Ansatz von AAKER in Kapitel 3.3.3.2.

²⁵¹ Nach MEFFERT 2004, S. 302; BURMANN & MEFFERT 2005a, S. 52f sowie HOFBAUER & SCHMIDT 2007, S. 51ff.

²⁵² Siehe BURMANN & MEFFERT 2005a, S. 54ff.

MEFFERT & BURMANN stellen hinsichtlich der künftigen Bedeutung von Marken die Aspekte Vertrauen und Glaubwürdigkeit in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. Vertrauen ist nach ihrer Auffassung die Basis für eine nachhaltige und dauerhafte Kundenbeziehung, wobei Kundenvertrauen anbieterseitige und markenbezogene Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit voraussetzt. Gleichzeitig ist für die Bildung von Vertrauen eine Identität erforderlich. „Die Hauptaufgabe des identitätsorientierten Markenmanagements liegt daher in der Schaffung einer eigenständigen Markenidentität“²⁵³, die durch eine glaubwürdige Markenpositionierung den Aufbau von Vertrauen gewährleistet, subjektiv wahrgenommene Sicherheit schafft und damit eine dauerhafte Kundenbeziehung gewährleistet.

Aufgrund der im Ansatz von MEFFERT & BURMANN besonders bedeutenden Wechselwirkung zwischen der Markenidentität als Destillat der wesensprägenden Markenmerkmale und dem sich aus den Markenimpulsen entwickelnden Markenimage als Grundlage einer dauerhaften Kundenbeziehung wird diesem Konzept der identitätsorientierten Markenführung im Hinblick auf den Hochschulsport als Instrument mit Identität stiftender, Bindung erzeugender und Assoziationen vermittelnder Wirkung das größere Potenzial als theoretisches Fundament für die Bildung von Hochschulmarken zugebilligt.

3.3.3.5 Identitätsorientierte Markenführung aus Sicht der Neuroökonomie

Als jüngste Ergänzungsentwicklung im Bereich der Markentheorie hat sich in der zurückliegenden Dekade die interdisziplinäre neurowissenschaftliche Markenforschung etabliert. Sie betrachtet Fragestellungen der Markenführung vor dem Hintergrund neurologischer, tiefenpsychologischer und verhaltensbiologischer Erkenntnisse und bedient sich modernster medizinisch-bildgebender Verfahren, um die markenrelevanten Abläufe im Inneren des menschlichen Gehirns aufzuklären.

Die Neuroökonomie greift zentrale Aspekte der verschiedenen identitätsorientierten Markenführungsansätze auf und interpretiert sie im Lichte neurowissenschaftlicher Erkenntnisse. Ihr Markenverständnis setzt auf der Vorstellung auf, dass eine Marke in der Psyche einer Person entsteht, daher nicht aktiv gestaltet oder konstruiert werden kann und von erheblichen unbewussten Anteilen geprägt ist.²⁵⁴ AHLERT & HUBERT beschreiben die Marke als Konstrukt bestehend aus dem Markenimage einerseits, das beim Markenpublikum als fest umrissenes, aber veränderbares Vorstellungs- und Erwartungsbild in Form konkreter Bewusstseinsinhalte be-

²⁵³ BURMANN & MEFFERT 2005a, S. 67.

²⁵⁴ Vgl. AHLERT, Dieter & HUBERT, Marco, Offene Fragen der Markenführung an die neurowissenschaftliche Markenforschung, in: BRUHN, Manfred & KÖHLER, Richard, Wie Marken wirken - Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung, München 2010, S. 48.

steht und aus der Markensubstanz andererseits, die als überdauernde und unbewusste, weitgehend produktunabhängige Sinnggebung mit psychologischem Gehalt den unmittelbaren Wert der Marke ausmacht.²⁵⁵

Kennzeichnend für das empfängerorientierte Markenverständnis der Neuroökonomie ist die Auffassung, dass

- eine Marke in der Psyche einer Person entsteht und nicht durch das Markenmanagement konstruiert werden kann.
- eine Marke einen substanziellen Beitrag zur Lösung eines wichtigen individuellen Problems leisten und damit Problemlösekompetenz besitzen muss, um nachhaltig erinnert zu werden.
- eine Marke ein Phänomen ist, das sich in großen Gruppen vollzieht und damit das Potenzial hat, ein hinreichend großes Markenpublikum zu generieren.
- sich eine Marke zunächst an einem Produkt oder einer Dienstleistung bzw. an einem Hersteller orientiert, aber sich im zeitlichen Verlauf zunehmend von diesen Bezugsobjekten entkoppelt, so dass sie zu einer Fiktion im Gedächtnis der Person wird.
- eine Marke sich kontinuierlich, unbewusst und unvermeidlich bildet, so dass dem Markenmanagement nur ein beschränkter Teil der Markeneigenschaften durch gezielte Maßnahmen zugänglich ist, während ein anderer Teil der Markenbildung von zahlreichen unkontrollierbaren Einflüssen manipuliert wird.
- sich die Markenstärke wesentlich aus der im Unbewussten verankerten Markensubstanz ableitet, in der sich der Markenmythos widerspiegelt, und nur zu einem geringen Teil aus dem veränderlichen Markenimage.²⁵⁶

Dieses Markenverständnis fußt auf den identitätsorientierten Ansätzen der Markenführung, weist der emotionalisierenden Wirkung von Marken zentrale Bedeutung zu und integriert den Stellenwert des Markenmythos als vertrauensbildende Glaubensvorstellung repräsentiert in der Markensubstanz. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass insbesondere das Stilmittel des Storytellings ein wirksames Instrument zur Beeinflussung der Markensubstanz darstellt.²⁵⁷

Die nachgewiesene hohe Bedeutung von Emotionen für den Markenbildungsprozess setzt zunächst einen Markenmehrwert voraus, der sich für eine Person dadurch ergibt, dass die Marke

²⁵⁵ Nach **AHLERT & HUBERT** 2010, S. 49.

²⁵⁶ Siehe **AHLERT & HUBERT** 2010, S. 51f.

²⁵⁷ Aus **KENNING, Peter**, Fünf Jahre neuroökonomische Forschung - Eine Zwischenbilanz und ein Ausblick, in: **BRUHN, Manfred & KÖHLER, Richard**, Wie Marken wirken - Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung, München 2010, S. 36 sowie **AHLERT & HUBERT** 2010, S. 54f.

einen Beitrag zur Lösung eines wichtigen Problems leisten kann. Diese Problemlösekompetenz bei der Markennutzung führt zu einer Speicherung der Marke im Gehirn und wird mit einer durch die Problemlösung induzierten subjektiv empfundenen Belohnung gekoppelt. Im Kontext dieser Belohnungssituation wird die Marke nachfolgend erinnert, wobei jeweils nur die stärkste Marke in der Lage ist, einen künftigen Entscheidungsprozess zu beeinflussen.²⁵⁸

Im Sinne des neuroökonomischen Markenverständnisses besteht die Aufgabe des Markenmanagements bezüglich der Markenführung in der Einbringung von Produkten und Dienstleistungen in einen Markt zur Initiierung von Markenbildungsprozessen. Äußere Einflüsse auf die Markenbildung sollen aufgegriffen und durch gezielte Marketingmaßnahmen zur Förderung der Markenbildung genutzt werden. Im Bewusstsein, nur begrenzten Einfluss auf die Markenbildung nehmen zu können, kann auf diese Weise das Markenmanagement die Markenbildung unterstützen sowie in gewissen Grenzen kanalisieren und lenken.²⁵⁹

3.3.4 Markenführung bei Dienstleistungen

Insbesondere im Dienstleistungsbereich mit seinen spezifischen Anforderungen und Voraussetzungen für den Austauschprozess von Anbieter und Nachfrager ist der identitätsorientierte Ansatz wegen der zentralen Bedeutung der persönlichkeitsbezogenen Komponente sowohl auf Anbieterseite als auch im Hinblick auf die Integration der Nachfrager als externen Faktor ein viel versprechender Ansatz.

Die Identität des Subjekts tritt bei der Produktion von Dienstleistungen weitaus stärker in den Vordergrund als bei Sachgütern, weil die Mitarbeiter eines Unternehmens mit ihrer Ich-Identität im Erstellungsprozess gegenüber den Nachfragern vielfach direkt und unmittelbar in Erscheinung treten. Die demzufolge stärker von einzelnen Personen geprägte Identitätszuschreibung einer Dienstleistungsmarke ist bei an Personen verrichteten Dienstleistungen eine wichtige Besonderheit für das Markenmanagement.²⁶⁰

BURMANN/SCHLEUSENER/WEERS²⁶¹ ziehen das Fazit, dass der Erfolg des Markenmanagements von Dienstleistungen erheblich aus dem Inneren des Unternehmens beeinflusst wird, da die Identität der Dienstleistungsmarke durch die Interaktion mit dem Personal des Anbieterunternehmens erlebbar wird. Daher sei der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung mit

²⁵⁸ Siehe KENNING 2010, S. 37.

²⁵⁹ Vgl. AHLERT & HUBERT 2010, S. 54.

²⁶⁰ Vgl. BURMANN, Christoph / SCHLEUSENER, Michael / WEERS, Jan-Philipp, Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, in: MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.), Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005, S. 417.

²⁶¹ Nach BURMANN/SCHLEUSENER/WEERS 2005, S. 430.

seiner Vernetzung von absatzmarktgerichteter und innengerichteter Perspektive im Stande, den Wandel in Richtung Dienstleistungsgesellschaft aktiv mitzugestalten.²⁶²

Aus den speziellen Dienstleistungsmerkmalen ergeben sich besondere Herausforderungen für die identitätsorientierte Führung von Dienstleistungsmarken. So bietet die Immaterialität von Dienstleistungen die Notwendigkeit einer gezielten Vertrauensbildung bei den potenziellen und tatsächlichen Nachfragern, um eine positive Beeinflussung der Kaufwahrscheinlichkeit für die Marke zu erzielen.²⁶³ Nach Untersuchungen von LORBEER (2003) kann dies insbesondere durch hinreichende Konsistenz in der Markenführung²⁶⁴ erreicht werden. Konsistenz wird diesbezüglich als Maß für die Vorhersehbarkeit und Zuverlässigkeit bei der Prognose des Verhaltens verstanden. Es umfasst damit insbesondere die Übereinstimmung des Anbieterversprechens einerseits und des Nachfragerverhaltens andererseits.

Für Dienstleistungsmarken ist diese Konsistenz angesichts ihrer charakteristischen Merkmale eine der wichtigsten Erfolgsbedingungen. Aufgrund der Tatsache, dass die Interaktionsintensität zwischen Mitarbeitern des Anbieterunternehmens und Nachfragern bei diesen Marken sehr hoch ist, gelten besonders hohe Anforderungen an die Konsistenz des Mitarbeiterverhaltens sowohl untereinander als auch im Hinblick auf die Markenidentität gegenüber den Kunden. Um eine hohe Konsistenz und damit eine weitgehende Passung von Markenidentität und Markenimage sicherzustellen, ist es aus Sicht der identitätsorientierten Markenführung erforderlich, dass die Maßnahmen des Managements nicht nur nach außen gerichtet sind, sondern insbesondere auch die innengerichtete Perspektive berücksichtigen. Durch eine Markenführung, die auch die unternehmensinterne Sicht mit in den Fokus rückt, muss sichergestellt werden, dass sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens die Markenidentität verinnerlichen und diese in ihrer alltäglichen Arbeit bestmöglich repräsentieren.²⁶⁵

3.3.5 Markenführung im Non-Profit-Bereich

Die zuvor betrachteten Entwicklungen und historischen Zusammenhänge fokussieren zunächst auf den Bereich der klassischen, an wirtschaftlichem Erfolg orientierten Unternehmen. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Marketingfragestellungen im Hinblick auf die Bildung und Führung von Marken konzentrierte sich daher in wesentlichen Bereichen auf den unternehmerischen Kontext und erst spät wurden die Erkenntnisse der Marketingwissenschaft-

²⁶² Vgl. BURMANN/SCHLEUSENER/WEERS 2005, S. 430.

²⁶³ BURMANN, Christoph & MALONEY, Philip, Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken, in: BRUHN, Manfred & STAUSS, Bernd, Dienstleistungsmarken, Wiesbaden 2008, S. 196.

²⁶⁴ LORBEER untersuchte dabei das Vertrauen der Nutzer von internetbasierten Gesundheitsdienstleistungen zu ihrem Anbieter. Vgl. LORBEER, Alexander, Vertrauensbildung in Kundenbeziehungen - Ansatzpunkte zum Kundenmanagement, Wiesbaden 2003, S. 191ff.

²⁶⁵ BURMANN & MALONEY 2008, S. 207.

ten auf die Gruppe der nicht vornehmlich an Gewinnerzielung ausgerichteten Organisationen übertragen. Ursprünglich nur auf den Absatz von Konsumgütern eines Verkäufermarktes angewandt, fand im Laufe fortschreitender Entwicklung sowohl ein *Deepening* (Vertiefungsansätze), das die Erweiterung des Zielsystems von ursprünglich nur ökonomischen bzw. unternehmerischen Zielen auf nun auch ökologische und soziale Zielsetzungen forderte, als auch ein *Broadening* (Erweiterungsansätze) statt, das die Übertragung des Marketingwissens auf andere Organisationsformen möglich machte.²⁶⁶

Grundlegend für eine Einordnung der in diesem Zusammenhang zu unterscheidenden Organisationen ist die Differenzierung von For-Profit-Organisationen (FPO) und Non-Profit-Organisationen (NPO) nach der Verwendung ihrer Profite bzw. Überschüsse. Als entscheidendes Merkmal für eine Differenzierung kann für die For-Profit-Organisationen festgehalten werden, dass sie die Profitmaximierung in den Vordergrund ihres Interesses stellen, während die Non-Profit-Organisationen die Nutzenmaximierung als handlungsleitendes Prinzip ansehen. Klassische Unternehmungen streben durch die Maximierung des Gewinns auch eine Erhöhung des Shareholder Value an, der sich beispielsweise durch eine möglichst hohe Ausschüttung der Gewinne an diesen Anspruchstellerkreis äußert. Für die Non-Profit-Organisationen richtet sich das geschäftliche Handeln auf die Maximierung des Gewinnnutzens, so dass als Folge aller marktgerichteten und strategischen Maßnahmen eine effiziente Wiederverwendung erwirtschafteter Mittel ohne die Intention einer Gewinnausschüttung realisiert werden kann.

Beide Organisationsformen zeigen grundsätzlich sehr weitgehende Übereinstimmungen hinsichtlich des Interesses an optimaler Gewinnerzielung und einer möglichst sinnvollen Verwendung dieser Mittel. Daher darf davon ausgegangen werden, dass sie beide von einem guten Marketing und im Kontext dieser Arbeit von einer erfolgreichen Markenführung in vergleichbarer Weise profitieren. Bereits im Jahre 1969 führten KOTLER & LEVY aus, dass die Berücksichtigung des Marketings für das Management von Non-Profit-Organisationen unerlässlich sei und Führungskräfte dieser Organisationen nicht vor der Wahl stünden, ob sie ein Marketing betrieben, sondern ob sie es gut oder schlecht machten, da keine Organisation auf ein entsprechendes Marketing verzichten könne.²⁶⁷

²⁶⁶ Vgl. BURMANN & MEFFERT 2005a, S. 32f.

²⁶⁷ KOTLER, Philip & LEVY, Sydney J., Broadening the Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, 33 (1969) 1, S. 15; zitiert nach PURTSCHERT, Robert, Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 2001, S. 35.

Es steht daher außer Zweifel, dass Erkenntnisse und Vorgehensweisen aus dem Marketing für For-Profit-Organisationen auch auf Non-Profit-Organisationen angewandt werden können. Dies schließt ausdrücklich Erkenntnisse und Vorgehensweisen der Markenführung mit ein.²⁶⁸

3.4 Identität als zentraler Integrationsfaktor der Markenführung

Der Begriff Identität wird sowohl in der alltäglichen Anwendung als auch in der Wissenschaft gebraucht und kann je nach Kontext mit unterschiedlichem Bedeutungsgehalt verwendet werden. Unter der Identität eines Subjekts oder Objektes wird im allgemeinen Sprachgebrauch die Summe der Merkmale verstanden, anhand derer sich diese Subjekte oder Objekte von anderen unterscheiden. Sie können anhand dieser Merkmale identifiziert werden.

In verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen hat sich ein eigener Sprachgebrauch entwickelt. Dabei differiert das jeweilige Erkenntnisinteresse der verschiedenen Wissenschaften, was im Ergebnis zu unterschiedlichen Inhalten und Ausprägungen des Begriffs geführt hat. Folgerichtig reflektiert das nachfolgende Kapitel die identitätsrelevanten theoretischen Voraussetzungen für Fragestellungen dieser Arbeit und nimmt dabei sowohl unterschiedliche Aspekte individueller und Gruppenidentität als auch Merkmalsdifferenzierungen hinsichtlich prozess- und zustandsbeschreibender, kognitiver bzw. affektiver sowie spezifischer Ausprägungen bezogen auf den kontextuellen Bezugsrahmen in den Blick.

Ziel dieses Abschnitts ist es, die unterschiedlichen begrifflichen Verwendungsarten aufzuzeigen und ihre semantischen Unterschiede darzustellen.

3.4.1 Identitätszuschreibung bei Individuen

Eine ganz elementare Definition, die sich jedoch lediglich mit der Identität von Personen befasst, ist folgende: Identität ist die Gesamtheit der Antworten auf die Fragen „Wer bin ich? oder Wer sind wir?“²⁶⁹ Diese Fragen werfen zugleich ein Schlaglicht auf die unterschiedlichen Ausprägungen von Identität, wie sie sich in der Übereinstimmung von Selbstbild, individuellem Denken und Handeln sowie in Bezug auf emotionale und rationale Verhaltensweisen ergeben (persönliche Identität). Zur Identität einer Person gehört in selbiger Weise die Verortung in der Gesellschaft (soziale Identität), die die Erwartungsübereinstimmung mit dem gesellschaftlichen Umfeld widerspiegelt. Schließlich können in der Identität einer Person auch regionale, religiöse oder ethische Facetten wirksam werden, die zudem eine Verzahnung mit gruppenspezifischen Identitätsaspekten aufzeigen (Gruppenidentität). So kann Zugehörigkeit

²⁶⁸ PURTSCHERT 2001, S. 22f sowie SCHNEIDER, Helmut, Identitätsorientierte Markenführung in der Politik, in: MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 353ff und MEFFERT & BRUHN 2003, 178ff.

²⁶⁹ REINHOLD, Gerd, Soziologie-Lexikon, München 1997, S. 276.

zu identitätsstiftenden Peergroups aus den verschiedensten Bereichen des gesellschaftlichen Lebens (Politik, Kultur, Sport, Wirtschaft etc.) die Identität einer Person erheblich beeinflussen. „Eine große Übereinstimmung, eine starke Identität schafft Ruhe, Sicherheit und Wohlfühl. [...] Das starke Ich- und Wir-Gefühl schafft auch eine klare Orientierung und Positionierung.“²⁷⁰

3.4.1.1 Identität in der Philosophie

In der allgemeinen Philosophie hat die Beschäftigung mit dem wissenschaftlichen Problem Identität eine lange Tradition. Bedeutsam ist unter anderem die Frage, inwieweit man bei Subjekten oder Objekten überhaupt von Identität sprechen kann. Gegenstand der Diskussion ist beispielsweise, wann von Identität gesprochen werden kann und wann nicht. Die alltägliche Sprache lässt sich nicht ungeprüft in formale Sprache übersetzen. Bedeuten leichte Veränderungen schon das Ende der Identität? Wann sind zwei Subjekte oder Objekte noch identisch, wann sind sie verschieden? Schon in der klassischen griechischen Literatur stellte Heraklit fest, dass man nicht zweimal in einen Fluss steigen könne, da er sich bei der zweiten Betretung soweit verändert habe, dass er nicht mehr derselbe sei.²⁷¹

Das Problemfeld Identität taucht in der Philosophiegeschichte immer wieder auf, so auch im Hinblick auf das Paradox von Theseus Schiff, das HOBBS (1655) beschrieb.²⁷² Wenn man bei dem Schiff nach und nach alle Planken austauscht und die ausgetauschten Planken aufbewahrt und diese dann aber wieder zu einem Schiff zusammenbaut, erhält man zwei Schiffe. Sind beide Schiffe identisch oder nicht? Das Paradox entsteht dadurch, dass beim Austausch von nur einem Teil nicht angenommen wird, dass sich das Schiff wesentlich verändert hätte. Wenn aber viele kleine Veränderungen vorgenommen werden, kommt es zu dem gerade beschriebenen paradoxen Ergebnis.

Das Beispiel illustriert, dass die alltägliche Sichtweise der Identität nicht ohne weiteres übernommen werden kann. Andere Widersprüche ergeben sich, wenn eine Raupe, die sich verpuppt und zum Schmetterling wird, die ganze Zeit als ‚dasselbe‘ Wesen angesehen wird. Dies ist ein Widerspruch zu einer Definition der Identität, die völlige Gleichartigkeit der Eigenschaften verlangt.

²⁷⁰ REGENTHAL Gerhard, Ganzheitliche Corporate Identity: Profilierung von Identität und Image, Wiesbaden 2009, S. 81.

²⁷¹ Vgl. CAPELLE, Wilhelm, Die Vorsokratiker, Stuttgart 1968, S. 132; auch GADAMER, Hans Georg, Der Anfang des Wissens, Stuttgart 1991.

²⁷² Siehe HOBBS, Thomas, Grundzüge der Philosophie, Erster Teil: Lehre vom Körper, Hamburg 1997 (ursprünglich 1655), S. 141.

In der Logik als eine spezifische Disziplin der Philosophie bezeichnet der Begriff Identität eben jene vollständige Gleichheitsrelation zweier Entitäten. Dabei wird zwischen der numerischen Identität (Identität des gleichen Gegenstandes, zum Beispiel zu unterschiedlichen Zeiten) und der qualitativen Identität (Identität zweier Entitäten im Hinblick auf eine Eigenschaft) unterschieden. Als eines der wichtigsten Prinzipien der Logik gilt der ‚Satz der Identität‘ ($A=A$).²⁷³

Für die Ethik ist der Sonderfall der Identität der Person von zentraler Relevanz. Diese stimmt mit einer verbreiteten Begriffserklärung aus der Soziologie und Psychologie überein und wird dementsprechend als die Kontinuität einer Person über die Zeit, durch die sie für sich selbst wie für andere identifizierbar wird und durch die ihre Handlungen ihr zurechenbar werden, beschrieben. Ergänzend bezeichnet der Begriff die Selbstkonzepte und Lebensentwürfe, die für eine Person von existentieller Bedeutung sind und die ihr Handeln leiten. Die Identität einer Person ist in beiden Hinsichten nicht vollständig objektivierbar, wohl aber weitgehend der (Selbst-)Reflexion zugänglich. Identität ist diesbezüglich als eine Aufgabe bzw. Leistung anzusehen, die von einer Person zeitlebens erfüllt werden muss.²⁷⁴

Wie der Gegenbegriff der Identität, der Unterschied, ist die Identität logisch betrachtet ein Relationsbegriff und bezeichnet den Fall einer zweistelligen Relation, in der jedes Ding mit sich selbst, aber kein Ding mit einem anderen steht, wie es FREGE formulierte.²⁷⁵ Dies stellt also einen Spezialfall von Gleichheit dar, bei dem die Vollständigkeit der Gleichheit die Angabe eines Bezugs erübrigt. Als solche ist sie durch Reflexivität, Symmetrie und Transitivität ausgezeichnet und aufgrund ihrer Substitutivität so eindeutig, dass sie als eigene Prädikatskonstante in Logikkalkülen und axiomatischen Theorien fungieren kann.

In Bezug auf die Identität der menschlichen Person kann sie als Kontinuität des Bewusstseins und als Erinnerung begriffen werden, wenn auf die Verwendung der problematischen Begriffe Substanz oder Wesen verzichtet werden soll.²⁷⁶

3.4.1.2 Identität in der Soziologie

In der Soziologie wurde der Begriff Identität durch die posthum veröffentlichten Arbeiten von MEAD zu einer Schlüsselkategorie. Gemeinsam mit seinen amerikanischen Kollegen COOLEY

²⁷³ Vgl. FUCHS-HEINRITZ, Werner / KLIMKE, Daniela / LAUTMANN, Rüdiger / RAMMSTEDT, Otthein / STÄHELL, Urs / WEISCHER, Christoph / WIENOLD, Hanns (Hrsg.), Lexikon zur Soziologie, Wiesbaden 2011, S. 292.

²⁷⁴ Nach WILS, Jean-Pierre & HÜBERTHAL, Christoph, Lexikon der Ethik, Paderborn 2006, S. 151.

²⁷⁵ Zitiert nach HONNEFELDER, Ludger, Philosophisches Identitätsverständnis, in: KASPERS, Walter (Hrsg.), Lexikon für Theologie und Kirche, Freiburg 1996, S. 398.

²⁷⁶ HONNEFELDER 1996, 398f.

und THOMAS waren sie die ersten und zunächst bedeutendsten angelsächsischen Autoren, die sich mit dem Gedankengut soziologischer Theorien über Identität und das Selbst beschäftigten. Ihre Theorien über die Identität haben die Idee gemeinsam, dass Identität auf Grund von Wirklichkeitsdefinitionen und Wirklichkeitskonstruktionen der an sozialen Interaktionen Beteiligten zustande kommt.

In seinen Vorlesungen über Sozialpsychologie an der University of Chicago, die MEAD von 1900 bis 1930 hielt, arbeitete er die Theorie der symbolvermittelten Kommunikation aus. In ihr spielt der Identitätsbegriff eine herausragende Rolle. MEAD vertrat die These, dass sich Geist und Identität erst aus sozialen Interaktionssituationen heraus über die Sprache entwickeln:

„Identität entwickelt sich; sie ist bei der Geburt anfänglich nicht vorhanden, entsteht aber innerhalb des gesellschaftlichen Erfahrungs- und Tätigkeitsprozesses, das heißt im jeweiligen Individuum als Ergebnis seiner Beziehungen zu diesem Prozess als Ganzem und zu anderen Individuen innerhalb dieses Prozesses.“²⁷⁷

Identität ist also vor allem ein kulturelles und weniger ein genetisches Phänomen. Daher spielt Sozialisation eine bedeutende Rolle bei der Bildung und Weiterentwicklung der Identität. Identität ist kein statisches, sondern ein dynamisches Phänomen.²⁷⁸ Die Identität wandelt sich im Laufe des Lebens, beinhaltet aber dennoch gewisse Kontinuitäten.

MEAD geht in seiner Kritik am Behaviorismus davon aus, dass Sinneserfahrungen, Bewusstsein, Geist und Identität keine von Geburt an gegebenen Ausprägungen und damit a priori vorhandenes, menschlichen Verhalten sind, sondern Eigenschaften, die gerade durch soziale Interaktionen erzeugt werden und wieder auf sie zurückwirken. Demzufolge ist das Selbst, sowohl Ursache und/oder Auslöser als auch Folge und/oder Produkt sozialer Interaktion.

COOLEY hatte parallel erkannt, dass die Selbst-Erfahrung über andere Personen vermittelt wird, was bedeutet, dass Individuen ihre Identität aus den Vorstellungen entnehmen, die ihrer Meinung nach andere von ihnen haben. Diese Erkenntnis nutzte MEAD für eine weitere Differenzierung seiner Theorie und unterteilte das Selbst in zwei Komponenten: In ein soziales Selbst und ein spontanes, aktives Selbst. Das soziale Selbst sollte die sozialen Rollen und die Erwartungen der anderen beinhalten, während es das spontane, aktive Selbst dem Individuum ermöglicht, aktiv Rollen zu internalisieren und das eigene Selbst zu reflektieren.

²⁷⁷ MEAD, George Herbert, Geist, Identität und Gesellschaft, Frankfurt am Main 1998, S. 177.

²⁷⁸ ESSER, Hartmut, Soziologie – Spezielle Grundlagen: Sinn und Kultur, Frankfurt am Main/New York 2001, S. 356.

Im deutschsprachigen Raum wurden diese Überlegungen aufgegriffen und führten bei DÖBERT/HABERMAS/NUNNER-WINKLER zu einer weiterentwickelten Definition von Identität, die sich etwa ein halbes Jahrhundert später folgendermaßen darstellt:

*„Identität‘ nennen wir die symbolische Struktur, die es einem Persönlichkeitssystem erlaubt, im Wechsel der biographischen Zustände und über die verschiedenen Positionen im sozialen Bereich hinweg Kontinuität und Konsistenz zu sichern“.*²⁷⁹

Die besondere Bedeutung einer intakten Identität wurde durch die Arbeiten des amerikanischen Soziologen GOFFMAN besonders deutlich. Er ging unter anderem der Frage nach, welche Techniken Personen entwickeln, deren Identität durch ein Stigma prekär wurde²⁸⁰ bzw. deren Identität durch das Ausgeliefertsein an eine ‚totale Institution‘ (z.B. Gefängnis, geschlossene Psychiatrie, klassisches Militär) systematisch unterhöhlt wurde.²⁸¹ In seinen Betrachtungen unterscheidet er zwischen persönlicher Identität und sozialer Identität. Die persönliche Identität einerseits bezieht sich dabei auf die Einmaligkeit eines jeden Individuums und auf die mit seiner Biographie verbundenen Handlungsweisen und Interaktionen sowohl in der Vergangenheit als auch in der Gegenwart. Die soziale Identität andererseits umfasst die Rollen und Rollenerwartungen, die das Individuum in konkreten Interaktionen vorfindet.²⁸²

Die Verbindung von persönlicher und sozialer Identität kommt in der Grundannahme des Individuums zum Ausdruck, dass sich auch die Handlungspartner an die Gleichheit und Kontinuität seines Wesens, seiner Persönlichkeit orientieren. Das innere Sich-Selbst-Gleichsein, die Kontinuität des Selbsterlebens des Individuums unterliegt Einflüssen durch Erfahrungen, lebensgeschichtlichen, zum Teil gesellschaftlich ausgeprägten Veränderungen, wie sie beispielsweise durch den Übergang vom Jugend- zum frühen Erwachsenenalter zu Tage treten und gegebenenfalls biographischen Diskontinuitäten wie Phasen der Arbeitslosigkeit oder der Trennung, die zu Identitätskrisen führen können. Das Bewusstsein oder zumindest das Empfinden von Kontinuität und eines Gleichbleibens des eigenen Wesens ist somit in relativierender Weise einer sich verändernden oder anpassenden Prozesshaftigkeit unterworfen, die auch als Identitätsentwicklung bezeichnet wird.

Dieser Prozess der Identitätsfindung und -bildung findet vor allem während der Pubertät und der Adoleszenz statt. FUCHS-HEINRITZ begründet diese These unter Rückgriff auf ERIKSON damit, dass das Individuum besonders in diesem Lebensabschnitt die für sein weiteres Leben

²⁷⁹ DÖBERT, Rainer / HABERMAS, Jürgen / NUNNER-WINKLER, Gudrun (Hrsg.), Entwicklung des Ichs, Köln 1977, S. 9.

²⁸⁰ Vgl. GOFFMAN, Erving, Stigma: Über Techniken der Bewältigung von beschädigter Identität, Frankfurt am Main 1992, S. 91ff.

²⁸¹ Nach GOFFMAN, Erving, Asyle: Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen, Frankfurt am Main 1982.

²⁸² GOFFMAN 1992, S. 33ff.

wichtigsten Rollen wählt und übernimmt.²⁸³ Dabei steht die jugendliche Person vor der Aufgabe, die bewussten und unbewussten Anlagen, Bedürfnisse, Fähigkeiten, Identifikationen etc. und die verschiedenen, häufig konfligierenden Elemente der zu übernehmenden Rollen zu integrieren. Wenn dies nicht gelingt, kann es zu schwerwiegenden Krisen und Störungen kommen.

In neueren Ansätzen wird der sich wandelnde Zustand der Gesellschaft insgesamt, die Veränderung zur Netzwerkgesellschaft²⁸⁴ oder zur Risikogesellschaft²⁸⁵ als prekär für die Entwicklung der Identität gesehen.

3.4.1.3 Identität in der (Sozial-)Psychologie

Eine trotz gleicher Grundlagen etwas andere inhaltliche Auslegung erfährt der Begriff Identität in wissenschaftlichen Disziplinen, die sich stärker für die Persönlichkeit eines Menschen interessieren. Dieses sind nicht nur die Psychologie und Psychiatrie²⁸⁶, sondern auch alle Sozialwissenschaften, die sich im weitesten Sinne für die sozial gestalteten Anteile der Persönlichkeit interessieren. Diese Persönlichkeit gilt ihnen als wesentlicher Erklärungsfaktor für soziales Handeln. Gemeinsam ist den genannten wissenschaftlichen Disziplinen, dass sie die Identität als einen zentralen Teil der Persönlichkeit sehen. Der Soziologe GIDDENS definiert beispielsweise:

„Identität: Die kennzeichnenden Merkmale des Charakters einer Person oder Gruppe. Sowohl die Identität der Gruppe als auch jene des Individuums sind vor allem durch soziale `Einklammerungen` vermittelt.“²⁸⁷

Der Verweis auf die ‚sozialen Einklammerungen‘ als Vermittler der Identität ist für die Sozialwissenschaften kennzeichnend. Auch wenn verschiedene Autoren biologische Phänomene mit einbeziehen, so ist dennoch zu konstatieren, dass die Identität vor allem auf soziale Phänomene zurückgeht und im Laufe des Lebens erworben und weiter entwickelt wird. Dies ist auch die Auffassung der Psychologie und Psychiatrie.

Wird die historische Entwicklung des Begriffs Identität in den genannten Wissenschaften zugrunde gelegt, so fällt in aller Regel auch der Name Sigmund FREUD. Seine psychoanalytische Theorie beinhaltet im Kern eine Persönlichkeitstheorie, bei der zwischen drei verschiedenen Ebenen der Psyche unterschieden wird. Das ‚Es‘ beinhaltet alle Triebe und drängt auf ihre

²⁸³ Vgl. FUCHS-HEINRITZ / KLIMKE / LAUTMANN / RAMMSTEDT / STÄHELI / WEISCHER / WIENOLD 2011, S. 292.

²⁸⁴ Siehe CASTELLS, Manuel, Das Informationszeitalter II - Die Macht der Identität, Opladen 2003.

²⁸⁵ Nach BECK, Ulrich, Risikogesellschaft, Frankfurt/Main 1986.

²⁸⁶ Vgl. PETERS, U.-H., Lexikon Psychiatrie, München 2007, S. 259.

²⁸⁷ GIDDENS, Anthony, Soziologie, Graz/Wien 1999, S. 630.

Befriedigung. Das ‚Über-Ich‘ setzt sich aus den Anforderungen der Gesellschaft mithin aus ihren Normen und Werten zusammen und drängt auf deren Erfüllung. Dabei steht es in ständigem Konflikt mit den Trieben des Es. Dieser Konflikt wird moderiert und entschieden durch die dritte Instanz, das ‚Ich‘.²⁸⁸ Dabei beinhaltet die Ich-Instanz autonome und sozial erlernte Elemente, die sich zu einem Selbstbild, der Identität zusammensetzen.

Allerdings spielt bei FREUD der Begriff Identität noch keine explizite Rolle. Er wird erst von einigen Nachfolgern FREUDS systematisch verwandt, die sein Persönlichkeitsmodell weiterentwickelten. FREUD stellte allerdings eine direkte Verbindung zwischen nicht weiter spezifizierten Gemeinsamkeiten eines Individuums und einem anderen Individuum, dem Identifikationsobjekt, auf die sich ein Identifikationsprozess bezieht sowie dessen konstituierenden Elementen her. Kennzeichnend für die Ansätze von FREUD und seinen Schülern ist, dass sie Identifikation mit einem Identifikationsobjekt an übereinstimmendem Denken und Handeln festmachen.²⁸⁹ Es gilt an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Identifikation eines Individuums mit seinem Identifikationsobjekt (Person, Gruppe, Produkt, Unternehmen, Marke) eine emotionale Bindung voraussetzt und „unter normalen Umständen stets einen partiellen Charakter aufweist, d.h., sich auf Teilaspekte der Identität des Identifikationsobjekts bezieht.“²⁹⁰ Gleichzeitig heben sie verstärkt auf die Bedeutung der frühkindlichen Entwicklung der Persönlichkeit ab, um vor diesem Hintergrund spätere Persönlichkeitsstörungen wie Neurosen oder Psychosen zu erklären. Es handelt sich dabei um die typische Perspektive von Psychologen und Psychiatern, die sich in ihrer Arbeit auf die Psychoanalyse berufen.

Als einer der wichtigsten Nachfolger FREUDS ist ERIKSON zu nennen, der 1963 eine Identitätsdefinition liefert, in der er die Erfahrung der Kontinuität besonders hervorhebt: „Identität ist das dauernde innere Sich-Selbst-Gleichsein, die Kontinuität des Selbsterlebens eines Individuums“²⁹¹. Auf dieser Grundlage entwickelte er ein ‚Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung‘, für das die Identität eine wichtige Rolle spielt. Sein Entwicklungsmodell beinhaltet acht Stufen. Jede Stufe stellt einen Konflikt dar, der bearbeitet werden muss. Keiner kann vollständig gelöst werden. Sie bleiben ein Leben lang aktuell. Für die Entwicklung ist es erforderlich, dass der Konflikt auf einer bestimmten Stufe hinreichend bearbeitet wird, um die nächste Stufe zu bewältigen. Die Stufenfolge ist dabei unveränderbar. Entwicklungsphasen späterer Stufen können folglich nur erreicht werden, wenn die darunterliegenden zuvor durch-

²⁸⁸ Vgl. **FREUD, Sigmund**, Das Ich und das Es, in: Gesammelte Werke, Bd. 13, London 1955 (zuerst 1923), S. 235-289.

²⁸⁹ Nach **STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER** 2008, S. 925.

²⁹⁰ **STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER** 2008, S. 925.

²⁹¹ **ERIKSON, Erik H.**, *Childhood and Society*, New York 1963, zitiert nach: **REINHOLD, Gerd** (Hrsg.), *Soziologie-Lexikon*, München 2000, S. 276.

laufen wurden. Frühere Phasen bilden die notwendige Voraussetzung für nachfolgende Phasen und Erfahrungswissen wird verwendet, um neue Identitätskrisen zu verarbeiten.²⁹²

Im Zusammenhang mit seinem Entwicklungsmodell beschreibt ERIKSON das Kernproblem der Identität als eine Herausforderung für die Fähigkeit des Ichs, angesichts des wechselnden Schicksals Gleichheit und Kontinuität aufrechtzuerhalten.²⁹³ Unter Identität versteht er das Wissen darüber, wer man ist und wie man in seine Gesellschaft passt. Die Aufgabe besteht darin, ein Selbstbild zu entwickeln, das nach Möglichkeit sowohl für die Person als auch für die Gesellschaft passend ist. Dies ist vor allem eine Aufgabe der fünften Stufe, die bis zum Ende der Pubertät reicht. Weiter definiert er Identität als ein Grundgefühl:

„Das Gefühl der Ich-Identität ist [...] das angesammelte Vertrauen darauf, dass der Einheitlichkeit und Kontinuität, die man in den Augen anderer hat, einer Fähigkeit entspricht, eine innere Einheitlichkeit und Kontinuität (also das Ich im Sinne der Psychologie) aufrechtzuerhalten.“²⁹⁴

Damit entwirft ERIKSON Identität als ein Konstrukt, mit dem das subjektive Vertrauen in die eigene Kompetenz zur Wahrung von Kontinuität und Kohärenz formuliert wird.

ERIKSONS Konzeption wurde in den 80er Jahren heftig kritisiert, da sich diese zum einen auf die Vorstellung eines kontinuierlichen Stufenmodells stützt und zum anderen unterstellt, dass eine problemlose Synchronisation von innerer und äußerer Welt stets gelänge. Darüber hinaus unterstellt das Konzept eine gesellschaftliche Kontinuität und Berechenbarkeit, in der sich auch die subjektive Selbstfindung verlässlich einbinden kann. Gesellschaftliche Prozesse wie Individualisierung, Pluralisierung, Globalisierung stehen dem aber insofern entgegen, als dass sie eben diese vorhersehbare Einbindung in eine kontinuierliche und berechenbare Gesellschaft erschweren oder gar unmöglich machen.

Dieser Diskurs und die offensichtlichen Schwächen der ERIKSON'schen Theorie haben zu einem radikalen Bruch mit den Vorstellungen von der Möglichkeit einer stabilen und gesicherten Identität geführt. In der Folge wird Identität daher vermehrt als ein Prozessgeschehen ‚alltäglicher Identitätsarbeit‘, als permanente Passungsarbeit zwischen innerer und äußerer Welt verstanden. Dabei herrscht die Vorstellung vor, dass für die Erklärung des Konstrukts Identität eher von Projektentwürfen auszugehen ist. Noch modernere Ansätze vertreten die Auffassung einer Abfolge von Projekten, wenn nicht gar eine gleichzeitige Verfolgung mehrerer, die mitunter auch widersprüchlicher Natur sein können.

²⁹² ERIKSON, Erik H., Identität und Lebenszyklus, Frankfurt 1966, S. 55ff.

²⁹³ Vgl. ERIKSON, Erik H., Einsicht und Verantwortung, Stuttgart 1964, S. 87.

²⁹⁴ ERIKSON 1966, S. 107.

Von KEUPP wird in diesem Zusammenhang die Position vertreten, dass die Identität im psychologischen Sinne die Antwort auf die Frage nach den Bedingungen ist, die eine lebensgeschichtliche und situationsübergreifende Gleichheit in der Wahrnehmung der eigenen Person möglich machen. Identität kann vor diesem Hintergrund als innere Einheitlichkeit trotz äußerer Wandlungen interpretiert werden.²⁹⁵

Die Identität ist ein Akt sozialer Konstruktion, bei der die eigene oder eine andere Person in einem Bedeutungsnetz erfasst wird. Die Frage nach Identität hat dabei sowohl eine universelle als auch eine kulturell-spezifische Dimension. Es geht um die Herstellung einer Passung zwischen dem subjektiven ‚Inneren‘ und dem gesellschaftlichen ‚Äußeren‘, mithin um die Entwicklung einer individuellen sozialen Verortung. Ein Doppelcharakter der Identität besteht folgerichtig darin, dass durch sie sowohl das individuell Unverwechselbare, aber auch das sozial Akzeptable darstellbar gemacht werden soll. Deshalb ist Identität stets eine Kompromissbildung zwischen den Gegenpolen Eigensinn und Anpassung. Das zentrale Problem der ‚Gleichheit in der Verschiedenheit‘ beherrscht auch die aktuellsten Identitätstheorien.

Die AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION definiert in ihrem Dictionary of Psychology den Begriff Identität wie folgt:

- “(1) An individual`s sense of self is defined by (a) a set of physical and psychological characteristics that is not wholly shared with any other person and (b) a range of social and interpersonal affiliations and social roles. Identity involves a sense of continuity: the feeling that one is the same person today that one was yesterday or last year (despite physical or other changes). Such a sense is derived from one`s body sensations, one`s body image, and the feeling that one`s memories, purposes, values, and experiences belong to the self. Also called personal identity.*
- (2) In cognitive development, identity is the awareness that an object stays the same even though it may undergo many transformations.”²⁹⁶*

In der Sozialpsychologie bezeichnet Identität die Schnittstelle zwischen Subjekt und Gesellschaft, zwischen gesellschaftlichen Erwartungen und individueller Auseinandersetzung mit ebendiesen Erwartungen.²⁹⁷

In der Zusammenschau lässt sich aus der aktuellen Literatur die Begründung für Identifikationsprozesse von Individuen mit der Selbstkonzepttheorie erklären. Nach BREHM/KASSIN/FEIN kann das Selbstkonzept einer Person als die „Gesamtheit aller Gedanken und Wissensbestände, die in Bezug zur eigenen Person stehen“²⁹⁸, verstanden werden. Zu den zentralen Merkmalen des Selbstkonzepts gehört das Wissen um die eigenen physischen Voraussetzun-

²⁹⁵ Siehe KEUPP, Heiner, Identität, in: WENNINGER, Gerd, Lexikon der Psychologie, Heidelberg 2001, S. 243ff.

²⁹⁶ AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION, Dictionary of Psychology, Washington 2007, S. 463.

²⁹⁷ Vgl. JORDAN, Stefan, Lexikon Psychologie, Stuttgart 2005, S. 146.

²⁹⁸ BREHM, Sharon S. / KASSIN, Saul / FEIN, Steven, Social Psychology, Boston 1999, S. 57.

gen, um Erfahrungen und Erlebnisse, um die eigene Persönlichkeit sowie um die sozialen und ökonomischen Umweltfaktoren. Es repräsentiert damit das ‚Selbstverständnis der menschlichen Identität‘, auch wenn es von einem unvermeidlichen Maß an Unsicherheit in Bezug auf Bestandteile des Selbstkonzepts und von Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung geprägt ist.²⁹⁹ Durch Identifikationsprozesse lassen sich diese Unsicherheiten reduzieren und Eigenschaften oder Verhaltensweise anpassen oder gänzlich neu erlernen, um eigene Diskrepanzwahrnehmungen zu minimieren. Diese Passungstendenz im Rahmen der Selbstkongruenz legt die Annahme nahe, dass insbesondere Ähnlichkeiten in den Merkmalsausprägungen von sich identifizierendem Individuum und Identifikationsobjekt zur Ausbildung von Wertschätzung führt. Wie noch zu zeigen sein wird, gilt diese Wertschätzung bei korrespondierenden Imagemerkmale nicht nur für die Identifikation mit Individuen, sondern auch für Gruppen und letztlich sogar für Organisationen oder Marken.³⁰⁰

3.4.1.4 Identität in der Pädagogik

Der Begriff Identität fand aus der Soziologie und Psychologie seinen Weg in die Pädagogik. Dabei kam es zu einer Verschiebung des Erkenntnisinteresses. Während die zuvor beschriebenen Wissenschaftsdisziplinen wesentlich auf die Erklärung von Wechselwirkungen zwischen sozialen Verhaltensweisen oder sozialen Institutionen und der Identitätsentwicklung abzielten, wird bei den gängigen pädagogischen Ansätzen auf die bewusste Formung der Persönlichkeit und damit der Identität durch Lern- und Erziehungsprozesse eingegangen.³⁰¹ Diese Verschiebung stellt den wesentlichen Unterschied zur Auffassung des Identitätsbegriffs in der Pädagogik dar.

3.4.1.5 Identität in der Sportwissenschaft

In der Sportwissenschaft wird zur Einordnung des Begriffs Identität auf die Definitionen der Soziologie bzw. (Sozial-)Psychologie zurückgegriffen. Ein eigenständiger Ansatz aus dem deutschsprachigen Raum besteht nicht. Insbesondere in Studien zur Sozialisation durch und mit Sport wird regelmäßig auf die jeweils aktuellen theoretischen Definitionen von Identität zurückgegriffen. Bei zahlreichen Autoren stehen die Wirkungen von Schul- und Vereinssport auf die Sozialisation von Kindern und Jugendlichen im Vordergrund.³⁰² Dem Sport wird in

²⁹⁹ Nach STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER 2008, S. 926.

³⁰⁰ Vgl. STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER 2008, S. 926f.

³⁰¹ Siehe KAISER, Armin & KAISER, Ruth, Studienbuch Pädagogik, Berlin 2001, S. 44ff.

³⁰² Nach BERKENKAMP, Andreas, Motorische Förderung von Kindern im Schulsport: Unter besonderer Berücksichtigung der offenen Ganztagschule, München 2008, S. 15ff.; BRANDL-BREDENBECK, Hans Peter & BRETTSCHEIDER, Wolf-Dietrich, Kinder heute: Bewegungsmuffel, Fastfoodjunkies, Medienfreaks? Eine Lebensstilanalyse, Aachen 2010, S. 43; MEINEL, Kurt & SCHNABEL, Günter, Bewegungslehre Sportmotorik:

der Regel ein positiver Beitrag zur Entwicklung der Persönlichkeit und damit auch zur Ausbildung einer Identität zugeschrieben.³⁰³ Allerdings stellen BREUER & RITTNER fest, dass es an belastbaren empirischen Bestätigungen für diesbezügliche Hypothesen mangelt.³⁰⁴

Für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit stehen insbesondere gruppenspezifische Prozesse und identitätsrelevante Aspekte des sportwissenschaftlichen Umfeldes im Fokus der Betrachtungen. Naheliegender erscheint daher insbesondere die Berücksichtigung von Gruppenprozessen, die im Bereich der soziologischen Fan-Forschung zu verorten sind. In Fangruppen spielen sich identitätsprägende und solidaritätsfördernde Entwicklungen bei den Gruppenmitgliedern ab, deren Ursachen und Prinzipien auch für das Verständnis der Wirkungszusammenhänge im Kontext der Gruppenidentität von Bedeutung sein sollten.

Fans³⁰⁵ sind begeisterte Anhänger eines spezifischen Fanobjekts und unterscheiden sich vom normalen Publikum hinsichtlich der Intensität, des Enthusiasmus und der Nachhaltigkeit, mit der sie ihrem Fansein Ausdruck verleihen. Kennzeichnend für Fans als Einzelpersonen ebenso wie für Fangruppen sind Merkmale wie

- eine ausgeprägte leidenschaftlich-emotionalisierte Beziehung zum Fanobjekt,
- eine dauerhafte, wenn auch zeitlich unbestimmte Verbundenheit mit dem Fanobjekt,
- ein vertieftes Wissen über das ideelle oder gegenständliche Fanobjekt, das Personen Gegenstände oder Gruppe/Mannschaften umfassen kann,
- die Voraussetzung eines externen Zugangs zu einem öffentlichen Fanobjekt und schließlich
- das Vorhandensein einer Handlungsrelevanz, die ein zeitliches oder finanzielles Investment bedingt.³⁰⁶

Diese Aspekte erlauben eine Abgrenzung zu lediglich temporär Begeisterten in einer ausgewählten Situation oder zu Liebhabern, die ihrem Faible lediglich im privaten Umfeld nachgehen.

In sportlichem Kontext sind Fangruppen gegenwärtig zumeist aus der Diskussion um Ultra-Fangruppierungen im Fußball und deren negative Handlungen in Verbindung mit Gewalt und

Abriss einer Theorie der sportlichen Motorik unter pädagogischem Aspekt, Aachen 2007, S. 243ff. sowie SCHIEBENER, Inga, Frauenfußball und die weibliche Sozialisation, München 2011, S. 23.

³⁰³ Vgl. WEIB, Ottfried, Sport als soziales Phänomen, in: KLEIN, Manfred (Hrsg.): Spiel ohne Grenzen?, Erfurt 1999, S. 41.

³⁰⁴ Siehe BREUER, Christoph & RITTNER, Volker, Soziale Bedeutung und Gemeinwohlorientierung des Sports, Köln 2000, S. 94.

³⁰⁵ *Definition:* „Fans sind Menschen, die längerfristig eine leidenschaftliche Beziehung zu einem für sie externen, öffentlichen, entweder personalen, kollektiven, gegenständlichen oder abstrakten Fanobjekt haben und in die emotionale Bindung zu diesem Objekt Zeit und/oder Geld investieren“ (ROOSE, Jochen / SCHÄFER, Mike S. / SCHMIDT-LUX, Thomas (Hrsg.), Fans: Soziologische Perspektiven, Wiesbaden 2010, S. 12).

³⁰⁶ Vgl. ROOSE/SCHÄFER/SCHMIDT-LUX 2010, S.13.

Pyrotechnik in den Stadien im öffentlichen Fokus. Für ihre Betrachtung im Gegenstandsreich dieser Arbeit sind allerdings insbesondere die in ihnen beobachtbaren identitäts- und bindungsbezogenen Gruppenstrukturen von Interesse.

THEIN & LINKELMANN charakterisieren die Gruppe der Ultras als Teil einer modernen Jugendkultur und Ausdruck eines Lebensgefühls, in dem Teilhabe, Mitwirkung und Zugehörigkeit wesentliche Motivationen für die Mitgliedschaft in derartigen Gruppierungen sind. Gleichzeitig stellen sie eine Sozialisationsinstanz für insbesondere diejenigen jungen Menschen dar, die Sicherheit, Anerkennung und Identifikationsmöglichkeiten suchen. So spielen gruppeninterne Werte wie Freundschaft und Heimatpatriotismus offensichtlich eine zentrale Rolle und bilden die Grundlage für eine aktive Abgrenzung der jeweiligen Ultra-Gruppierung gegenüber andern. In dieser Gemengelage wird nachvollziehbar, „dass wir es mit einer Jugendkultur mit eigentlich konservativen Werten zu tun haben“³⁰⁷. Unverzichtbare Elemente des Gruppenerlebnisses und der Identitätsbildung sind die unmittelbare Einbindung neuer Gruppenmitglieder in regelmäßige Gruppenaktivitäten, der direkte und kontinuierliche Kontakt zu anderen Gruppenmitgliedern, die erlebbare Wertschätzung, das den Gruppenmitgliedern entgegengebrachte Vertrauen oder die klare Rollenzuweisung innerhalb der Gruppenhierarchie. Diese Elemente unterstützen und entwickeln beachtliche Bindungskräfte in den Gruppierungen, die unabhängig von Bildungsniveau und sozialem Status wirksam werden. THIEN & LINKELMANN machen in diesem Zusammenhang auch auf das Potenzial kritischer Entwicklungen aufmerksam, weil individuelle Einbindungsformen auch so intensiv werden können, dass Kontakte zu Personen außerhalb der Gruppe deutlich beschränkt werden oder gar verloren gehen können.³⁰⁸

3.4.2 Identitätszuschreibung bei Gruppen

Auf Grundlage sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse zur Bedeutung von Bezugsgruppen für die Persönlichkeitsentwicklung sind aus Marketingsicht einerseits Gruppen relevant, zu denen ein direkter Kontakt besteht und Mitgliedschaft möglich ist und andererseits solche, die als Orientierungs- und Vergleichspunkte auch ohne unmittelbare Beteiligung dienlich sind.

So üben insbesondere Zugehörigkeitsgruppen einen beachtlichen unmittelbaren Einfluss hinsichtlich der Einstellungs- und Präferenzbildung auf eine Person aus. Eine Person unterhält regelmäßige und zumeist informelle Kontakte zu ihrer Primärgruppe, die sich aus der Familie,

³⁰⁷ HORENI, Michael, Ultras: Gewalttäter und Sozialarbeiter, 29.09.2011, abgerufen am 16.10.2012 unter <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/ultras-gewalttaeter-und-sozialarbeiter-11368220.html>.

³⁰⁸ Vgl. THEIN, Martin & LINKELMANN, Jannis, Ultras im Abseits? Portrait einer verwegenen Fankultur, Göttingen 2012, 38ff sowie HORENI 2011.

Freunden und Personen des unmittelbaren Umfeldes zusammensetzt. Insbesondere im Kindesalter ist der Einfluss dieser Gruppe sehr ausgeprägt. Darüber hinaus wirkt die Sekundärgruppe in vergleichbarer Weise, wenn auch in ihrer Wirkung abgeschwächt, mit der überwiegend unregelmäßige und eher formelle Kontakte bestehen.³⁰⁹

In Ergänzung zu Zugehörigkeitsgruppen dienen auch Referenzgruppen als Orientierungspunkte, weil sie eine Person zu beeinflussen vermögen, ohne zu ihr in direktem Kontakt zu stehen. Dennoch können derartige Gruppen eine Vorbild- oder Leitbildfunktion wahrnehmen. Dabei fungieren diese Bezugsgruppen meinungsbeeinflussend und einstellungsprägend, so dass ein diesbezüglicher Gruppendruck auch für die Ausbildung von Markenpräferenzen genutzt werden kann. Bezugsgruppen wirken bezüglich des Lebensstils vielfach innovativ, Präferenzen und Einstellungen gegenüber prägend und setzen die Gruppenmitglieder nicht selten einem Konformitätsdruck aus, der im Wunsch dazuzugehören begründet ist und Identitätsbildungsprozesse initiiert.³¹⁰

„Sie vermitteln neue Verhaltensmuster und Lebensstile, sie beeinflussen die Überzeugungen und das Selbstbild einer Person, weil diese ‚dazugehören möchte‘, und sie üben auch insofern einen gewissen Druck auf die Person aus, als dass sie bestimmte Produkte und Marken [...] favorisieren.“³¹¹

Da Aspekte der Gruppenidentität in besonderer Weise vor dem Hintergrund sozialer Identität erklärbar werden, wird das Selbstkonzept eines Individuums durch seine Einbindung in gesellschaftliche Strukturen und in spezifischer Weise durch die Zugehörigkeit zu und Identifikation mit einer Gruppe oder mehreren Gruppen erweitert.³¹² Wie bereits bei den Identifikationsprozessen von Individuen erläutert, spielen auch bei analogen Prozessen mit Gruppen Ähnlichkeitsaspekte eine wichtige Rolle. Hohe Übereinstimmungen in den Persönlichkeitsmerkmalen von Individuum und Gruppe erleichtern die Aneignung und Übernahme von Werten, Normen und Verhaltenskonventionen eines Kollektivs, um u.a. Akzeptanz und Anerkennung bei den übrigen Gruppenmitgliedern zu erlangen.³¹³

Die Identität einer Gruppe setzt sich wiederum aus den individuellen Vorstellungen zusammen, die die Mitglieder der Gruppe von dieser haben. Sie setzt sich also aus dem Kollektiv, aus der der Gruppe zugeschriebenen Identitäten zusammen und wird vor diesem Hintergrund auch als ‚kollektive Identität‘ bezeichnet. Differenzierter betrachtet fasst die kollektive Identität das den Gruppenmitgliedern durch eigene Gruppenwerte und Gruppennormen, Rollener-

³⁰⁹ Siehe KOTLER/KELLER/BLIEMEL 2007, S. 278f sowie KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS 2011, S. 277f.

³¹⁰ Siehe KOTLER/KELLER/BLIEMEL 2007, S. 279.

³¹¹ KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS 2011, S. 277.

³¹² Vgl. STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER 2008, S. 926f.

³¹³ Nach STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER 2008, S. 926f.

wartungen und Rollenverpflichtungen gegebene kollektive Identitätsbewusstsein zusammen.³¹⁴ Dabei sind Selbstbild und Selbsterfahrung stark mit dem Gruppenbewusstsein bzw. dem Wir-Gefühl verbunden.³¹⁵ Das Vorhandensein eines Wir-Gefühls impliziert, dass die Mitglieder einer Gruppe eine ausgeprägte emotionale Verbindung zueinander bzw. zum Identifikationsobjekt entwickeln, die in Phasen durchlaufen wird³¹⁶. Gleichzeitig nimmt sich die Gruppe als eigenständig wahr, so dass eine aktive Abgrenzung gegenüber anderen Personen und Gruppen stattfinden kann. Es herrscht dabei die Vorstellung vor, dass ‚wir‘ uns von den ‚anderen‘ nicht nur unterscheiden, sondern auch erkennbar absetzen. In Folge dieser Abgrenzung wird die Gruppe auch von außen als eine differenzierbare Einheit wahrgenommen.³¹⁷

Eine besondere Form der kollektiven, auf Zusammengehörigkeit beruhenden Identität entwickelt sich bei der Bildung von Nationalstaaten. Diese nationale Identität umfasst nicht nur ein Selbstbild, sondern vielfach auch ein Bild des anderen, historisch nicht selten das eines Feindbildes. Ein starkes kollektives Identitätsbewusstsein kann sich in negativer Hinsicht als Ethnozentrismus, Diskriminierung, Intoleranz, selbst gesuchte Isolation oder in Form ausgeprägter und langanhaltender Konflikte äußern. Kulturelle Merkmale wie Bluts- oder Stammesverwandtschaft, Religion, Sprache und eigene Geschichte haben zumeist den größten Einfluss auf die Bildung einer diesbezüglichen kollektiven Identität.³¹⁸

3.4.3 Identifikation in marketingtheoretischem Kontext

Aus den vorangestellten Ausführungen kann abgeleitet werden, dass Identität bei Individuen als Antwort auf die Frage „Wer bin ich?“ verstanden werden kann. Um die Dimension der äußeren Welt erweitert wird Identität im Verständnis eines Selbstkonzepts auch als Schnittstelle zwischen Subjekt und Gesellschaft verstanden, wobei sie nicht a priori und aus sich selber gegeben ist, sondern sich an Identifikationsobjekten orientiert und im Laufe der Persönlichkeitsbildung durch Interaktionsprozesse mit der Umwelt und vor allem mit anderen Individuen und Gruppen entwickelt. Im Spannungsfeld des Bedürfnisses nach innerer Einheitlichkeit (Kontinuität und Kohärenz) und aufgrund regelmäßiger äußerer Veränderungen kann die Identitätsbildung sowohl bezogen auf das Individuum als auch auf Gruppen als ein Prozess

³¹⁴ Siehe **MEFFERT, Heribert & BURMANN, Christoph**, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.)**, Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002a, S. 44.

³¹⁵ Aus **REINHOLD** 1997, S. 278 sowie **LACKNER, Karin**, Widerspruchsmanagement als Kriterium für Gruppenreife, in: **HEINTEL, Peter (Hrsg.)**, betrifft: Team, Dynamische Prozesse in Gruppen, Wiesbaden 2006, S. 86ff.

³¹⁶ Vgl. **ESCH, Franz-Rudolf & STRÖDTER, Kristina**, Aufbau des Markencommitment in Abhängigkeit des Mitarbeiter-Marken-Fits, in: **TOMCZAK, Torsten / ESCH, Franz-Rudolf / KERNSTOCK, Joachim / HERRMANN, Andreas**, Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Wiesbaden 2012, S. 152f.

³¹⁷ Nach **WERTH, Lioba & MAYER, Jennifer**, Sozialpsychologie, Berlin 2008, S. 335.

³¹⁸ Vgl. **REINHOLD** 1997, S. 278.

verstanden werden, bei dem ein Kompromiss zwischen den Gegenpolen Eigensinn und Anpassung gefunden werden muss. Für den Passungsprozess von Eigen- und Fremdbild sind Ähnlichkeiten hinsichtlich der Persönlichkeitsmerkmale mit dem Identifikationsobjekt, sei es eine andere Person oder eine Gruppe, von besonderer Bedeutung, weil sie eine kongruente Merkmalsausprägung erleichtern und beschleunigen.

Unternehmen und Organisationen (respektive Hochschulen) können aufgrund des Vorhandenseins einer unterschiedlich großen Anzahl von Mitarbeitern oder Mitgliedern in ihrer Gesamtheit als soziale Gruppe aufgefasst werden, denen, wie später noch zu diskutieren sein wird³¹⁹, eine Persönlichkeit zugeordnet werden kann und die über ein gemeinsames, zumeist historisch gewachsenes Wertesystem verfügen. Prozessbestandteile der Identifikation mit Gruppen sind daher grundsätzlich auch auf vergleichbare Prozesse mit Organisationen übertragbar.³²⁰

Die Weiterführung dieses Transfers legt nahe, dass ähnlich wie bei einem Individuum, Vertrauen nur gegenüber einer Person oder Gruppe mit einer Identität entstehen kann, so dass die Analogie im Unternehmenskontext bedeutet, Vertrauen bei den Konsumenten nur bei Vorhandensein einer Identität im Verbund mit branchenspezifischer Kompetenz des Unternehmens oder der Organisation erzeugen zu können. Gleichzeitig unterstützt eine starke Identität die Entwicklung von Glaubwürdigkeit. Als Zielstellung des Zusammenwirkens von Identität, Glaubwürdigkeit und Kompetenz findet sich bei MEFFERT & BURMANN: „Identität und Kompetenz eines Unternehmens als Gruppe haben das Vertrauen des Kunden in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft dieses Unternehmens zu Folge.“³²¹ Bezogen auf die soziale Gruppe der Unternehmensmitarbeiter arbeiten ESCH & STRÖDTER die Bedeutung der organisationsinternen Sozialisation heraus, der eine besondere Rolle bei der Adaption von Werten, Normen und Verhaltenskonventionen zugemessen wird und die bei erfolgreichem Verlauf zu unternehmens- und markenkonformem Verhalten im Sinne eines anzustrebenden Agierens der Mitarbeiter als Markenbotschafter führen kann.³²²

Im Hinblick auf die Erörterungen zur Identifikation in markentheoretischem Zusammenhang wird auf die von STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER vorgeschlagene Definition des Konstrukts Identifikation zurückgegriffen, deren Ansatz die weitreichendsten und konkretesten Implikationen für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit bietet.

³¹⁹ An dieser Stelle sei auf weiterführende Erläuterungen im Kapitel 4.1.4 verwiesen.

³²⁰ Nach MEFFERT & BURMANN 2002a, S. 44 sowie EINWILLER, Sabine / FEDORIKHIN, Alexander / JOHNSON, Alison / KAMINS, Michael, Enough is enough! When Identification no longer prevents negative corporate associations, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 34 (2006) 2, S. 186.

³²¹ MEFFERT & BURMANN 2002, S. 43.

³²² Nach ESCH & SCHRÖDTER 2012, S. 151ff.

*Die Identifikation eines Konsumenten mit einem Unternehmen bzw. einer Marke bezeichnet einen Zustand, der durch die Wahrnehmung von Gemeinsamkeiten und ein emotionales Verbundenheitsgefühl mit dem Unternehmen bzw. der Marke gekennzeichnet ist.*³²³

Sie greift die bereits im Kapitel zur Identitätszuschreibung in der Psychologie angesprochene emotionale Verbundenheit einerseits und Kongruenz von Imagemerkmale eines sich identifizierenden Individuums mit dem Identifikationsobjekt andererseits auf. Dies führt zum empirisch belegten Befund, wonach sogar

*„die Präferenz für Produkte und Marken mit zunehmender Ähnlichkeit von Konsumentenpersönlichkeit und Produkt- bzw. Markenpersönlichkeit steigt. Dies verdeutlicht, dass sich selbstkongruente Markenpersönlichkeiten ähnlich wie Realpersonen als Identifikationsobjekt eignen [...]“*³²⁴

Folgerichtig stellt sich auf Grundlage dieses Statements die Frage, wer oder was Träger der Identität ist und ob eine Differenzierung zwischen Organisation und Marke bezüglich der Identitätswahrnehmung notwendig erscheint. STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER unterstellen, dass, sofern die Grundvoraussetzungen zur Wahrnehmbarkeit einer Identität erfüllt sind, die unternehmens- oder markenspezifische Identität auch als solche identifizierbar ist. Zumindest für Dachmarken vertreten sie darüber hinaus den Standpunkt, dass sich eine Unterscheidung erübrigt, weil sich die Informationsbestände zu beiden Objekten weitestgehend ähneln, so dass sich ein Individuum gleichermaßen mit dem Unternehmen bzw. mit der Organisation wie mit der Marke identifiziert.³²⁵

Vor dem Hintergrund des organisationstheoretischen Zusammenhangs im Kontext Hochschule soll an dieser Stelle auf den engen Bezug von Identifikation und Commitment eingegangen werden. Während in den 1970er und 1980er Jahren bei Autoren wie PORTER/STEERS/MOWDAY/BOULIAN (1974) oder COOK & WALL (1980) noch die Auffassung vorherrschte, dass Identifikation, Engagement und Loyalität im Rahmen einer Drei-Komponenten-Theorie integrierbar wären, stellte sich später in Untersuchungen von O'REILLY & CHATMAN (1986) bzw. BENKHOFF (1997) heraus, dass Commitment mit den Elementen Engagement und Loyalität eine Folge von Identifikation ist.³²⁶ Grund für diesen Befund war, dass Commitment im Gegensatz zur Identifikation, die einen ausgeprägten Freiwilligkeitscharakter aufweist, auch in Folge einer (Selbst-)Verpflichtung oder aufgrund fehlender Alternativen entstehen kann. Zweifelsfrei wäre es ein anzustrebendes Ziel gezielter Marketingaktivität, ein Commitment

³²³ STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER 2008, S. 927.

³²⁴ STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER 2008, S. 926.

³²⁵ Vgl. STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER 2008, S. 927.

³²⁶ Siehe EINWILLER/FEDORIKHIN/JOHNSON/KAMINS 2006, S. 186.

auf dem Fundament von Freiwilligkeit und Identifikation zu entwickeln, um einen nachhaltig positiven Effekt auf die Beziehungsqualität zwischen Kunde und Organisation oder Marke zu erzielen.³²⁷

Bezogen auf den akademischen Anwendungsbereich dieser Arbeit wird das Konstrukt Commitment nachfolgend u.a. im Rahmen der Diskussion zum Mehrwert des Hochschulsports in Verbindung mit dem Hochschulbindungsmodell von LANGER (2001) erneut aufgegriffen.

3.5 Psychologische Aspekte der Markenführung

3.5.1 Wahrnehmungstheoretische Voraussetzungen im Kontext der Marke

Essentielle Voraussetzungen für den Einsatz und die Wirksamkeit von Marken sind die Wahrnehmung ihrer Merkmale durch Perzeption diesbezüglicher Informationen in den menschlichen Sinnesorganen, ihre Codierung in neuronale Impulse, die Weiterleitung und Verarbeitung dieser Reize sowie ihre Interpretation und Speicherung im Gehirn. Nur durch diese Prozesse kann gewährleistet werden, dass Marken wahrgenommen, wiedererkannt und mit anderen Gedächtnisinhalten kombiniert werden. Die markenrelevanten Wahrnehmungsprozesse sollen daher nachfolgend erläutert und mit ihren Auswirkungen auf die Markenführung diskutiert werden.

3.5.1.1 Allgemeines zur Wahrnehmung

Die Psychologie versteht unter Wahrnehmung³²⁸ die Aufnahme vorhandener Informationen in das Gehirn. Dabei lässt sich grundsätzlich zwischen bewusster und unbewusster Wahrnehmung unterscheiden, wobei ein Großteil der Wahrnehmung unbewusst abläuft. Die Aufnahme dieser Informationen vollzieht sich beim Menschen durch Rezeptorsysteme, die beispielsweise Licht, Schall, Bewegungsimpulse oder chemische Reize in neuronale Informationen umwandeln. Rezeptorsysteme sind komplexe Systeme, mit denen sich Lebewesen Informationen selbst beschaffen. Diese Systeme bestehen dabei nicht nur aus den unmittelbar am Perzeptionsprozess beteiligten Sinneszellen, sondern auch aus jenen biologischen Komponenten, die die Bewegung des Lebewesens ermöglichen und steuern, so dass die Sinnesorgane gezielt auf den Ursprung externer Reize ausgerichtet werden können. Die Inhalte der Wahrnehmung sind so vielfältig wie die Sinneskanäle, über die sie ins Gehirn gelangen. Über die verschiedenen

³²⁷ Nach STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER 2008, S. 928.

³²⁸ *Definition:* Wahrnehmung lässt sich als ein Prozess definieren, „durch den ein Individuum eingehende Informationen auswählt, ordnet und interpretiert“ (KOTLER KOTLER/KELLER/BLIEMEL 2007, S. 286), um sich daraus ein Bild der äußeren Umwelt zu konstruieren.

Rezeptorsysteme des Menschen werden die fünf Sinnesmodalitäten erfasst und mithin auch sämtliche Markeneigenschaften aufgenommen.³²⁹

Durch jeweils individuelle und situationsabhängige Interpretation und Deutung eingehender Informationen werden diese allerdings nicht einheitlich und durchgängig reproduzierbar wahrgenommen, sondern unterliegen vielmehr unterschiedlichen psychologischen Prozessen, die eine Erfolgsprognose zur Wahrnehmung eines spezifischen markeninduzierten Stimulus erschweren. Aufgrund der großen Anzahl von Sinnesreizen, denen ein Konsument täglichen ausgesetzt ist, sind Filterprozesse aktiv, die zu selektiver Wahrnehmung führen und im Hinblick auf die jeweils unmittelbaren Bedürfnisse und Präferenzen des Konsumenten verhaltensleitend wirken.³³⁰ Gleichzeitig beeinflussen vorhandene Gedächtnisinhalte als Markenwissen oder Markenerfahrung die Verarbeitung und Bewertung eingehender Markenstimuli. Durch selektive Verzerrung werden einerseits einstellungs- und präferenzunterstützende Informationen verstärkt und andererseits dissonante Informationen, die bestehende Überzeugungen in Frage zu stellen vermögen, nachrangig gewichtet oder ausgeblendet.³³¹ Schließlich führt die hochfrequente Informationsaufnahme trotz der zugrundeliegenden Lernprozesse auch zu einer hohen Vergessenswahrscheinlichkeit. Im Markenkontext sorgt daher eine selektive Erinnerung für die Bestätigung sowie dauerhafte Speicherung von Gedächtnisinhalten, die die individuellen Vorstellungen und Präferenzen verstärken, so dass Markenbindung u.a. auf gezielter Speicherung präferierter Markeninformationen einerseits und auf Verdrängung respektive Vergessen konkurrierender Markeninformationen andererseits basiert.³³²

Wie folglich eine Marke vom Konsumenten wahrgenommen wird, hängt zudem wesentlich von den Inhalten ab, die eine Marke ausmachen. Aus psychologischer Sicht sind dabei zwei Aspekte von zentraler Bedeutung. Zum einen das Gedächtnisbild der Marke, womit sämtliche Inhalte gemeint sind, die über die Marke gelernt und im Gedächtnis gespeichert wurden. Zum anderen die Funktion der Marke, mit der zusammenfassend all jene Aspekte gemeint sind, für die die Marke nützlich bzw. einsetzbar erscheint. Da in wahrnehmungstheoretischem Zusammenhang das Gedächtnisbild der Marke von größerer Bedeutung ist, soll im Folgenden näher auf dieses Element eingegangen werden.

Das Gedächtnisbild kann in die beiden grundlegenden Markenbestandteile Erscheinungsbild und Bedeutungsinhalt gegliedert werden. Unter dem Begriff Erscheinungsbild, das sehr stark,

³²⁹ Vgl. **STEINER, Paul**, Sensory Branding: Grundlagen multisensueller Markenführung, Wiesbaden 2011, S. 10ff.

³³⁰ Vgl. **KOTLER/KELLER/BLIEMEL** 2007, S. 286f.

³³¹ Nach **KOTLER/KELLER/BLIEMEL** 2007, S. 287 sowie **KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS** 2011, S. 292.

³³² Aus **KOTLER/KELLER/BLIEMEL** 2007, S. 287.

aber nicht ausschließlich durch visuelle Elemente geprägt ist, sind alle jene Merkmale zu verstehen, die es erlauben, die Marke zu erkennen bzw. wiederzuerkennen. Dies kann beispielsweise durch ein Symbol, einen Schriftzug, einen Namen, eine Form, einen Duft oder eine Farbe geschehen. Eines oder mehrere dieser Merkmale stellen gewissermaßen den Schlüssel zum Bedeutungsinhalt der Marke dar. Ohne diesen Schlüssel können die gespeicherten Inhalte aus dem Gedächtnis nicht abgerufen werden.³³³

Mit jeder Marke ist grundsätzlich ein visuelles Erscheinungsbild verbunden, das bei der Identifikation der Marke hilft bzw. sie ermöglicht. Dieses Erscheinungsbild beinhaltet primär das Markenzeichen, aber häufig auch andere Merkmale, die als markentypisch interpretiert werden können. Die Wahrnehmung dieser Merkmale führt zur Erinnerung der Marke, so dass beispielsweise durch das visuelle Markenzeichen ein Zugang zur Markenvorstellung hergestellt werden kann. Grundsätzlich sind auch andere Sinneskanäle als Zugangswege für Markenzeichen beanspruchbar, wobei sie aufgrund der hohen Bedeutung des visuellen Systems beim Menschen im Vergleich nur nachrangig von Bedeutung sind.

Aus gestaltpsychologischer Sicht entspricht die Marke in ihrem visuellen Erscheinungsbild einer Gestalt, die Prozesse der Identifikation bzw. Wiedererkennung in kürzester Zeit erlaubt. Da ununterbrochen eine Vielzahl von Sinnesreizen auf die Rezeptorsysteme einwirkt, haben sich im Laufe der Evolution Filterprozesse ausdifferenziert, die eine Strukturierung und Organisation dieser Reizströme ermöglichen.³³⁴ Einer dieser Prozesse wird als Gruppierung bezeichnet und greift die konstruktivistische Gehirnkapazität des Menschen auf, wonach es einzelne Strukturelemente zu einer Gestalt zusammenfügt. Auch für Markenzeichen sind vergleichbare Prozesse beobachtbar. Die Wahrnehmung eines einzelnen Aspekts des Markenzeichens kann folgerichtig dazu führen, dass im Bewusstsein des Konsumenten eine konkrete Markenvorstellung aktiviert wird.

Zur Veranschaulichung sei auf das Beispiel einer eingängigen Melodie als Sound Logo verwiesen. Die einzelnen Töne haben für sich noch keine markenrelevante Bedeutung, allerdings ergeben sie in Kombination eine Melodie, die einen hohen Wiedererkennungswert haben kann.³³⁵ Analog verhält es sich mit Markenzeichen, weil bereits die Wahrnehmung eines Teils des Markenzeichens dazu führen kann, dass ein Gedächtnisbild der Marke abgerufen wird. Je vertrauter ein Markenzeichen, desto weniger Elemente des Markenzeichens werden für die innere Rekonstruktion des Gedächtnisbildes benötigt. Da dieses Gedächtnisbild einer dauerhaften Speicherung bedarf und Änderungen bzw. Modernisierungen eines Markenzeichens

³³³ Siehe HAUG 2009, S. 132.

³³⁴ Vgl. GREVEN 2011, S. 67f.

³³⁵ Aus STEINER 2011, S. 89f.

neu gelernt und erneut gespeichert werden müssen, sind derartige Markenentwicklungsprozesse möglichst behutsam, kontinuierlich und schrittweise zu vollziehen, um dem Konsumenten Kontinuität im Erscheinungsbild der Marke zu suggerieren.

Auch wenn lange Zeit davon ausgegangen wurde, dass unterschiedliche Inhalte von Markenzeichen als Gedächtnisinhalte in verschiedenen Gehirnhälften verarbeitet werden, hat die jüngere neurologische Forschung gezeigt, dass bei der Wahrnehmung von Elementen der Markenzeichen beide Hirnhälften aktiviert werden und eine semantische Trennung der Inhalte nicht bestätigt werden konnte.³³⁶

3.5.1.2 Markenwahrnehmung

Die Wahrnehmung von Marken folgt vier Grundmerkmalen, die kennzeichnend für diesbezügliche Informationsaufnahme- und -verarbeitungsprozesse sind. Marken werden demnach

- *aktiv* wahrgenommen, weil eingehende Stimuli unmittelbar registriert, bewertet, verarbeitet und gespeichert werden.
- *subjektiv* wahrgenommen, weil jeder Konsument einen markeninduzierten Reiz vor dem Hintergrund individueller Einstellungen und Erfahrungen bewertet und in Abhängigkeit von bestehenden Gedächtnisinhalten spezifische Verknüpfungen herstellt, die zu gänzlich unterschiedlichen Markenbeurteilungen führen können.
- *selektiv* wahrgenommen, weil durch die vorherrschende Flut an Sinneswahrnehmungen nur diejenigen Reize ausgewählt werden können, die Aufmerksamkeit erzeugen, indem sie hohe Bedeutung signalisieren oder anderweitig ein überdurchschnittliches Aktivierungsniveau erzielen.
- *kontextabhängig* wahrgenommen, weil nicht nur die innere Disposition des Konsumenten mit seiner Aufmerksamkeit, seiner Gemütslage oder seinem Erregungszustand Deutungs- und Bewertungsprozesse im Gehirn beeinflusst, sondern auch äußere Aspekte wie das Präsentationsumfeld einer Marke, die situativen Rahmenbedingungen oder das Auftreten des Markenkontaktpersonals.³³⁷

In der Praxis des Markenmanagements wird die Wahrnehmung von Marken vielfach nur über die Nutzung einer beschränkten Anzahl von Sinneskanälen gesteuert, zumeist optisch und akustisch. Unter den gegenwärtigen Bedingungen einer konsumentenseitigen Informationsüberlastung bleibt durch eine eingeschränkte Nutzung von Sinneskanälen Potenzial ungenutzt,

³³⁶ Vgl. GREVEN 2011, S. 66 sowie KENNING, Peter, Fünf Jahre neuroökonomische Forschung - Eine Zwischenbilanz und ein Ausblick, in: BRUHN, Manfred & KÖHLER, Richard, Wie Marken wirken - Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung, München 2010, S. 36f.

³³⁷ Aus GRÖPPEL-KLEIN, Andrea, Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen für die Markenführung von Konsumgütern, in: BRUHN, Manfred, Handbuch Markenführung, Band 1, Wiesbaden 2004, S. 328.

die Marke über verschiedene Zugänge wahrnehmbar zu machen, sie auf alleinstellende Weise im Gedächtnis der Konsumenten zu verankern und deren Verhalten gezielt zu beeinflussen.³³⁸

Vor diesem Hintergrund wird nachvollziehbar, dass es für die kontinuierliche Entwicklung eines starken Markenimages nicht mehr ausreicht, Konsumenten ausschließlich auf optischer und akustischer Ebene anzusprechen. Um die noch zu beschreibenden, alternativ verfügbaren Sinneskanäle und deren Wechselwirkungen untereinander zu nutzen, sollten möglichst viele Rezeptorsysteme bewusst angesteuert und abgestimmt eingesetzt werden.³³⁹

Sinnesorgan	Sinneseindruck (Wahrnehmung, Verteilung)		Sinnesempfindung (Beispiele)
Augen	optisch	83,0%	hell/dunkel, farbig
Ohren	akustisch	11,0%	leise/laut, nah/fern
Nase	olfaktorisch	3,5%	fruchtig, aromatisch
Haut/Bewegung	taktil/kinästhetisch	1,5%	warm/kalt, glatt/rau, stechend
Zunge	gustatorisch	1,0%	süß/bitter, salzig, sauer

Tabelle 1: Systematisierung und Gewichtung der Sinneseindrücke und -empfindungen (nach KILIAN, Karsten, *Multisensuales Markendesign als Basis ganzheitlicher Markenkommunikation*, in: FLORACK Arnd / SARABIS, Martin / PRIMOSCH, Ernst, *Psychologie der Markenführung*, München 2007, S. 325)

In zwei unabhängigen Studien von LINDSTROM (2005) und SAAL (2006) zur Bewertung der Relevanz verschiedener Sinne für Kaufentscheidungen konnte gezeigt werden, dass dem Auge auf einer Wichtigkeitsskala zwar die größte Bedeutung zukommt, allerdings auch andere Rezeptorsysteme hinsichtlich ihres Wahrnehmungsbeitrags nicht zu unterschätzen sind.³⁴⁰

Während noch vor kurzer Zeit davon ausgegangen wurde, dass zumindest knapp 2 % aller Informationen aus den Massenmedien in unser Bewusstsein gelangen³⁴¹, belegen jüngere Untersuchungsergebnisse, dass der Anteil noch deutlich geringer ausfallen könnte. HÄUSEL (2004) leitet aus seinen Untersuchungen einen Anteil von lediglich 0,0004% ab³⁴², wobei ergänzende Befunde nahe legen, dass bei einer Verteilung der Information auf verschiedene Rezeptorsysteme insgesamt eine höhere Verarbeitungseffizienz erreicht wird. Gleichzeitig

³³⁸ Siehe STEINER 2011, S. 83f.

³³⁹ Nach STEINER 2011, S. 48.

³⁴⁰ Bei LINDSTROM finden sich Untersuchungsergebnisse, die für die Bedeutung hinsichtlich einer Kaufentscheidungsrelevanz verschiedenen Sinnen folgende Werte zuweisen: Sehen 58%, Geruch 45%, Gehör 41%, Geschmack 31% und Tastsinn 25% (LINDSTROM, Martin, *Brand Sense: Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound*, New York 2005, S. 69). Andere Werte finden sich bei SAAL. Er weist auf der Grundlage einer Befragung von Konsumenten dem Sehsinn 34,1%, dem Riechsinn 30,9%, dem Tastsinn 9,8% und dem Hörsinn 3,8% Einfluss auf die Kaufentscheidung zu. Immerhin 39,7% der Befragten vermögen keinem Sinn eine kaufentscheidende Rolle zuzuschreiben (SAAL, Marco, *Deutsche schätzen edle Hüllen*, in: **Horizont**, 13 (2006) 23, S. 23).

³⁴¹ Vgl. KROEBER-RIEL, Werner & WEINBERG, Peter, *Konsumentenverhalten*, München 1999, S. 90 sowie KILIAN 2007, S. 326.

³⁴² Aus HÄUSEL, Hans-Georg, *Brain Script*, Freiburg 2004, S. 84.

scheint sich bei einer multisensualen Informationsverarbeitung auch die Erinnerungsleistung und die Effektivität des Wiederabrufens der gespeicherten Information zu erhöhen.³⁴³ Diese Erkenntnisse legen nahe, dass eine gezielte multisensuale Ansprache der Zielgruppe einen direkten Einfluss auf den Markenerfolg haben kann.³⁴⁴

Sinnes-	Organ	Augen	Ohren	Nase	Haut	Mund
	Modalität	visuell	auditiv	olfaktorisch	haptisch	gustatorisch
Material (Substanz)		X	(X)	(X)	X	(X)
Form		X			(X)	
Farbe (Licht)		X			(X)	
Duft (Gas)		(X)		X	(X)	X
Aroma				X		X
Klang (Ton)		(X)	X		(X)	
Bewegung		X	(X)		(X)	
Temperatur		(X)		(X)	X	
Räumlichkeit		X	(X)		X	
Kraft					X	

X = trifft immer zu (unmittelbar wahrnehmbar)

(X) = trifft nur selten bzw. indirekt zu (mittelbar wahrnehmbar)

Tabelle 2: Gestaltungsmittel zur Ansprache der fünf menschlichen Sinne (verändert nach STEINER 2011, S. 13)

Im Gehirn werden die Wahrnehmungsprozesse verschiedener Rezeptorsysteme zu einem ganzheitlichen Bild zusammengefügt. Selten führen daher die isolierten Informationen nur eines Rezeptorsystems zu einem Wahrnehmungsbild, so dass zumeist eine Vielzahl von Sinneindrücken unterschiedlicher Kanäle die Wahrnehmung beeinflussen³⁴⁵ und zu einer Entscheidung oder Reaktion führen, die als Verhalten äußerlich erkennbar wird. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass mehr als drei Viertel aller Entscheidungen aufgrund gespeicherter Reiz-Reaktionsmuster unbewusst ablaufen.³⁴⁶ Dieser Befund stützt die Forderung, für die markenrelevante Kommunikationsarbeit verschiedene Sinneskanäle und diese spezifisch aufeinander abgestimmt anzusteuern.³⁴⁷

³⁴³ Nach BRONNER, Kai, Audio-Branding: Akustische Markenkommunikation als Strategie der Markenführung, Marburg 2004, S. 62.

³⁴⁴ Vgl. HAUG, Andrea, Multisensuelle Unternehmenskommunikation: Erfolgreicher Markenaufbau durch die Ansprache aller Sinne, Wiesbaden 2012, S. 133.

³⁴⁵ Nach KÜTHE, Erich & KÜTHE, Fabian, Marketing mit Farben, Wiesbaden 2002, S. 121f sowie MEYER, Susanna, Produkthaptik, Wiesbaden 2001, S. 41ff.

³⁴⁶ Vgl. HÄUSEL 2004, S. 12 und S. 66 sowie HAUG 2012, S. 148.

³⁴⁷ Siehe STEINER 2011, S. 38.

3.5.1.2.1 Visuelle Markierung

Das bei Menschen dominierende Rezeptorsystem ist das visuelle, obwohl alle Sinne einen Beitrag zur Gesamtwahrnehmung leisten. Diesem besonderen Stellenwert des Auges ist es geschuldet, dass der visuellen Markierung von Produkten und Dienstleistungen bzw. dem markenspezifischen Branding des jeweiligen Angebotsumfeldes entsprechende Aufmerksamkeit zuteilwird.³⁴⁸

Das menschliche Auge ist in der Lage, Leuchtdichteinheiten über ein breites Energiespektrum hinweg wahrzunehmen. Dieser Energiebereich erstreckt sich über zehn Zehnerpotenzen physikalischer Leuchtdichteinheiten. Darüber hinaus ist das menschliche Auge in der Lage, im günstigsten Fall bis zu sieben Millionen verschiedene Farben zu unterscheiden, so dass die optische Differenzierungsfähigkeit umfangreicher ist, als durch Sprache beschreibbar wäre. Allerdings ist es nicht für alle Farbfrequenzen des sichtbaren Lichts gleich empfindlich, sondern nimmt beispielsweise bläuliche Farben stärker wahr als rötliche.³⁴⁹

Zu den für die Markenkommunikation relevanten visuellen Elementen gehören vor allem die Form und die Farbe.³⁵⁰ Wahrnehmungsphysiologisch erregen zunächst Farben, dann Formen bzw. Figuren und zuletzt textliche Elemente die Aufmerksamkeit des Betrachters. Primär aus Farben und Formen bestehende Bilder werden jedoch nicht nur überwiegend als Erstes fixiert, sondern zumeist auch länger und mit größerer Wahrscheinlichkeit betrachtet als textliche Elemente. Insbesondere bei Low-Involvement-Entscheidungen ist die Bildkommunikation aus wahrnehmungspsychologischer Sicht deutlich überlegen.³⁵¹ Hinsichtlich der besonderen Wirkung von Bildern wird in der Fachliteratur ihre Bedeutungszunahme für die Markenkommunikation mit dem Schlagwort ‚Iconic Turn‘ gekennzeichnet.³⁵²

Die adäquate Gestaltung von Formen und Farben ist deshalb Voraussetzung für die optimale Ausgestaltung der visuell-bildhaften Kommunikation von Marken, wobei grundsätzlich gilt, dass Farben Formen dominieren, weil sie Gestalt auflösend wirken.³⁵³ Auf Farbeindrücke folgen Empfindungen, die wiederum eine spezifische Wirkung hervorrufen können.³⁵⁴ Neben dem Farbton nehmen vor allem die Farbsättigung (Reinheit) und die Farbhelligkeit (Intensität)

³⁴⁸ Nach STEINER 2011, S. 16ff.

³⁴⁹ Vgl. GUSKI, Rainer, *Wahrnehmung: Eine Einführung in die Psychologie der menschlichen Informationsaufnahme*, Stuttgart 1989, S. 17.

³⁵⁰ Aus KILIAN 2007, S. 339ff.

³⁵¹ Nach KROEBER-RIEL & WEINBERG 1999, S. 253f.

³⁵² Siehe BURDA, Hubert & MAAR, Christa, *Iconic Turn weitergedreht - Die neue Macht der Bilder*, Köln 2004, S. 12f.

³⁵³ Vgl. KÜTHE & KÜTHE 2002, S. 15.

³⁵⁴ Aus KÜTHE & KÜTHE 2002, S. 94.

Einfluss auf die Markenwahrnehmung.³⁵⁵ Bei der Form wiederum kann zwischen der Dimension (Punkte, Linien, Flächen und Körper), der gestalterischen Umsetzung, der Begrenzung (Form-Konturen-Art), der Quantität (absolute bzw. relative Größe) und der Qualität unterschieden werden.³⁵⁶ Dem kreativen und gezielten Einsatz von Bildern ist daher auch künftig entsprechende Aufmerksamkeit zu schenken, zumal ihm kaum Grenzen gesetzt sind.

3.5.1.2.2 Akustische Markierung

Das menschliche Ohr ist in der Lage, Geräusche wahrzunehmen, die mit lediglich 10^{-13} Watt pro Quadratmeter abgestrahlt werden. Im entgegengesetzten Grenzbereich der akustischen Wahrnehmung können Geräusche noch mit 100 Watt pro Quadratmeter aufgenommen werden. Auch das menschliche Ohr verfügt daher mit einem Frequenzbereich von 15 Zehnerpotenzen über einen beachtlichen Bereich wahrnehmbarer Geräuschintensitäten. Allerdings ist die akustische Leistungsfähigkeit nicht im gesamten Frequenzbereich gleich. Im Bereich der menschlichen Sprache ist sie beispielsweise um ein Vielfaches höher als im Tieftonbereich.³⁵⁷ Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass auch der Einsatz akustischer Elemente in der Markenkommunikation eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt.³⁵⁸ Die Nutzung akustischer Medien im Kontext der Marke ist daher weit verbreitet und mit einer musikalischen Ausgestaltung verbunden, weil insbesondere Musik in fünf psychischen Funktionsbereichen eine spezifische Wirkung entfalten kann:

- Emotionale Kompensation durch Projektion und Abreaktion von Stimmungen, Gefühlen, Wünschen, Träumen und Vorstellungen,
- Konfliktbewältigung mithilfe einer Flucht aus den Sachzwängen des Alltags durch musikalische Versenkung,
- Entspannung als Mittel zur Stressbewältigung und Ausgleich emotionaler Spannungen,
- Aktivierung durch geistige und körperliche Stimulation und
- Unterhaltung mittels Lustgewinn, Spaßempfinden und Wohlgefallen.³⁵⁹

Hauptgründe für die Nutzung von Musik zur akustischen Kundenansprache sind zum einen ihre spezifische Wirkweise, bei der Marken und Menschen auf emotionaler Weise verbunden

³⁵⁵ **KRAMER, Dominik**, Fine-Tuning von Werbebildern, Dissertation an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1998, S. 71ff.

³⁵⁶ Vgl. **ESPE, Hartmut & KRAMPEN, Martin**, Eindruckswirkungen visueller Elementarformen und deren Interaktion mit Farben, in: **ESPE, Hartmut** (Hrsg.), Semiotische Studien zur Kommunikation, Band 2: Visuelle Kommunikation - empirische Analysen, Hildesheim 1986, S. 72ff.

³⁵⁷ Nach **GUSKI** 1989, S. 16.

³⁵⁸ Vgl. **KILIAN** 2007, S. 328ff.

³⁵⁹ Nach **KILIAN** 2007, S. 329f.

werden können.³⁶⁰ Zum anderen unterstützt ein Markenklang die Erinnerung und die Wiedererkennung von Marken sowie der zugrundeliegenden Botschaften, wobei diese Effekte auch jenseits gelenkter Aufmerksamkeit und außerhalb des Gesichtsfeldes zum Tragen kommen.³⁶¹ Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, dass sich das Ohr im Gegensatz zum Auge kaum den angebotenen Informationen entziehen kann. Hören liegt nur sehr begrenzt im willentlichen Entscheidungsbereich des Konsumenten und geschieht daher auch unabhängig von bewusster Wahrnehmung. Große Informationsanteile gelangen daher unbewusst und unbemerkt über diesen Sinneskanal in das Gehirn. Dort werden die Reize verarbeitet und entfalten vielfach unscheinbar, aber nicht minder zielgerichtet ihre Wirkung.³⁶²

Klänge und Töne können als Markenmusik zur Positionierung einer Marke eingesetzt werden, wobei sich vier Formen klassischer Markenmusik unterscheiden lassen. Bei *Sound Logos* handelt es sich um Kurz- oder Kernmotive, die als akustisches Markenzeichen an geeigneten Stellen eingesetzt werden. Sie bestehen meistens aus einer kurzen markanten Tonfolge und tragen aufgrund ihrer leichten Einprägsamkeit zur Wiedererkennung der Marke bei. Demgegenüber sind *Jingles* mit einer Dauer von zwei bis fünf Sekunden meist etwas länger und mit einem gesungenen Text versehen. Häufig werden sie zur Vertonung von Werbeslogans eingesetzt. In Bezug auf die akustischen Wirkungspotenziale eignen sich Sound Logos und Jingles zur Erreichung kognitiver Ziele und unterstützen die Steigerung der Markenbekanntheit, der Markenerinnerung und der Identifikation mit der Marke. Im Grenzbereich zwischen Sound Logo und Jingle befinden sich akustische Pendants zu visuellen Markenzeichen. Sie bilden das auditive Gegenstück zu den verwendeten visuellen Identifikationselementen.

Für die Hauptanforderungen an Sound Logos und Jingles ist zu beachten, dass sie nachfolgend aufgeführte Kriterien erfüllen:

- Einprägsamkeit durch leicht einprägsamen und gut erinnerbaren Minihit bzw. Ohrwurm;
- Flexibilität durch leichte Wiedererkennbarkeit bei variierender Instrumentalisierung und Interpretation;
- Kürze und Prägnanz durch einfache Tonfolgen, die nur wenige Sekunden lang sind;
- Unverwechselbarkeit aufgrund quasi automatischer Zuordnung durch ausgeprägte Eigenständigkeit und langfristige Nutzung.³⁶³

³⁶⁰ Vgl. **BERNAYS, Lukas**, Wenn Marken von sich hören lassen, in: **KMU Magazin**, 7 (2004) 3, S. 47.

³⁶¹ Siehe **STEINER** 2011, S. 48.

³⁶² Nach **HÄUSEL, Hans-Georg**, *Limbic Success!*, Freiburg 2002, S. 17f.

³⁶³ Siehe **BRONNER** 2004, S. 39f.

Als weitere akustische Ausprägung sind *Brand Songs* als vollständige Marken- oder Werbe- lieder verbreitet. Sie tragen zur eigenständigen, unverwechselbaren Identität der Marke bei und lassen ihre Besonderheiten in spezifischer Weise klingen.³⁶⁴ Sie bieten sich zur Errei- chung affektiver Ziele wie der Optimierung von Markenimage, Markensympathie oder für das Stilmittel des Storytelling an. Schließlich ist die *Hintergrundmusik* als akustisches Mittel der Ansprache anzuführen, die in erster Linie verwendet wird, um wünschenswerte Stimmungen zur Erhöhung einer Kaufdisposition hervorzurufen. Ihr Einsatz erfolgt nicht als Selbstzweck, sondern aufgrund ihrer unbewussten Wirkung zur Erreichung kaufverhaltensrelevanter Stimmungen beim Konsumenten.³⁶⁵

Trotz der aufgezeigten Einsatzmöglichkeiten und dem Befund, dass die Ohren kaum weghö- ren können, verliert die akustische Konsumentenansprache zunehmend an Wirkung. Ein Hauptgrund hierfür ist die Erkenntnis, dass 80-90% der Werbung in Fernsehen und Radio bereits Musik und Klang einsetzt.³⁶⁶ Die Ausbreitung der Internetnutzung und die Popularität auditiver Inhalte begünstigen die Entwicklung von Audio Branding, allerdings führen sie gleichzeitig zu einer zunehmenden Überlastung des akustischen Sinneskanals, wie sie bereits für andere Sinneskanäle beobachtbar ist. Um die Wirkung des Audio Brandings für die Mar- kenwahrnehmung bestmöglich einzusetzen, bleibt eine gezielte Verwendung von Markentö- nen in Kombination mit der Ansprache des visuellen Rezeptorsystems einerseits und weiterer Sinneskanäle andererseits unerlässlich.

3.5.1.2.3 Olfaktorische Markierung

Ein weiterer für die Markenbildung und -führung potentiell relevanter Sinneskanal ist der olfaktorische Sinn, weil er über ausgeprägte emotionale Verknüpfungsattribute für weitere Gedächtnisinhalte verfügt. Auch wenn, wie Tabelle 1 zu entnehmen ist, der Geruchssinn mit 3,5% nur einen übersichtlichen Beitrag zur Gesamtwahrnehmung leistet, sollte dessen Effekt für die markenrelevante Präferenzbildung nicht unterschätzt werden. Unter Berücksichtigung des Befundes, dass ein Mensch täglich durchschnittlich 20.000 Mal atmet und dabei kontinu- ierlich Gerüche aufnimmt³⁶⁷, wird deutlich, welches grundsätzliche Potential Duftbranding bietet. Auch wenn zahlreiche Produkte zumeist des täglichen Bedarf kaum noch ohne Duft-

³⁶⁴ Vgl. **KILIAN, Karsten & BREXENDORF, Tim Oliver**, Multisensuale Markenführung als Differenzierungs- und Erfolgsgröße, in: **FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT GRAZ** (Hrsg.), Campus 02 Business Report, (2005) 2, S. 13.

³⁶⁵ Nach **BRONNER** 2004, S. 23.

³⁶⁶ Siehe **BERNAYS** 2004, S. 24f.

³⁶⁷ Vgl. **LINDSTROM** 2005, S. 24.

stoffe auskommen³⁶⁸, verwundert die Erkenntnis, dass sich bisher nur ein verschwindend geringer Anteil von Unternehmen überhaupt mit Duft als Markenbestandteil beschäftigt hat.³⁶⁹ Eine Studie von BROWN bescheinigt dem Geruchssinn erhebliches Markenpotenzial, weil 23% der in seiner Untersuchung Befragten den Geruch als wichtigstes Rezeptorsystem zur Beurteilung von Marken benannten.³⁷⁰ Dieses Ergebnis mag mit den Erkenntnissen erklärbar sein, dass der Geruchssinn immer aktiv ist und insbesondere Gerüche emotional und untrennbar mit zurückliegenden Erfahrungen und Erlebnissen verbunden werden können. Spezifische Gerüche vermögen unmittelbar Erinnerungen wachzurufen und geistige Bilder entstehen zu lassen. Eine Geruchswahrnehmung gibt somit dem damit verbundenen Wahrnehmungskontext eine eindeutige emotionale Zuordnung.

Olfaktorische Reize besitzen darüber hinaus eine aktivierende Wirkung. Sie nehmen Einfluss auf Leistung, Angst, Stress und Erregung genauso wie auf Aufmerksamkeit, Wahrnehmung und Gemütsverfassung. Sie steigern die emotionale Attraktivität eines Produktes und können so die Präferenz für eine Marke stärken.³⁷¹

Unabhängig von den grundsätzlich induzierbaren Wirkungen ist zu berücksichtigen, dass sich die Geruchswahrnehmung sowohl zwischen Männern und Frauen als auch zwischen verschiedenen Ländern und Kulturen mitunter stark unterscheiden kann. Auch hängt die Wirkung diesbezüglicher Reize maßgeblich von den Erfahrungen und Eigenschaften der jeweiligen Person ab, was aus Sicht des Markenmanagements die Positionierung eines spezifischen Geruchsreizes für eine größere Zielgruppe zu einer besonderen Herausforderung werden lässt. Zweifellos können allerdings ihr Aktivierungspotential in Form einer emotionalen Kundenansprache und ihr Einsatz als Qualitätsindikator verkaufsfördernd genutzt werden.

3.5.2 Lerntheoretische Voraussetzungen im Kontext der Marke

Neben Wahrnehmungsprozessen spielen auch vielfältige Lernprozesse bei der Bildung, Positionierung und Erhaltung von Marken eine gewichtige Rolle. So sind die komplexen psychologischen Vorgänge, die von den unterschiedlichen Markenmerkmalen induziert und von der Markenkommunikation gezielt angesteuert werden, mit den aus ihnen resultierenden wünschenswerten Reaktionen als beeinflussbares Konsumentenverhalten nur über Lernprozesse erklärbar, deren grundlegende Ansätze in den nachfolgenden Abschnitten erläutert werden.

³⁶⁸ Nach **KNOBLICH, Hans / SCHARF, Andreas / SCHUBERT, Bernd**, Marketing mit Duft, München 2003, S. 60.

³⁶⁹ Aus **LINDSTROM** 2005, S. 26.

³⁷⁰ Vgl. **LINDSTROM** 2005, S. 69 sowie **KILIAN** 2007, S. 347f.

³⁷¹ Vgl. **STEINER** 2011, S. 42.

3.5.2.1 Markenrelevante Lernprozesse

Grundlage menschlichen Verhaltens sind Lernprozesse, die in unterschiedlichen Stufen und zu unterschiedlichen Zeiten stattfinden, aber generell aus einer lebenslangen Entwicklung resultieren. Vor diesem Hintergrund versteht MECHLING unter Lernen den

“Erwerb (Neulernen, Hinzulernen), den Erhalt (Anwendungslernen) und die Veränderung (Umlernen) eines spezifischen internen Zustandes (Wissens- und Verhaltensbestand, Gewohnheiten, Einstellungen) eines Individuums als Folge situationsbezogener (d.h. personen-, umwelt- und aufgabenbezogener), systemeigener Informationsverarbeitung und -speicherung im Prozess der Tätigkeit.”³⁷²

PETTER charakterisiert Lernen vergleichbar

- a) als relativ überdauernde Verhaltensänderung durch Erfahrung oder
- b) als inneren Vorgang bzw. Prozess, bei dem durch Erfahrung eine relativ überdauernde Möglichkeit zur Verhaltensänderung bewirkt wird.

Er vertritt zudem die Auffassung, dass die beschriebene Verhaltensänderung durch Erfahrung lediglich ein Indikator für Lernen ist, nicht jedoch das Lernen selbst. Daher ist Lernen, verstanden als handlungsgerichtete Veränderung, vielfach kein unmittelbar beobachtbares Phänomen. Lediglich über neu erlernte Kompetenzen oder indirekt aus ihnen resultierende Leistungen bzw. aus verändertem Verhalten kann auf Lernen geschlossen werden. Lernen ohne Verhaltensänderung ist demnach nicht nachweisbar.³⁷³

Menschen lernen durch aktive Handlungen und diese wiederum führen zu Erfahrungen und induzieren neuerliches Lernen. Ein erheblicher Teil menschlichen Verhaltens wird daher als erlernt betrachtet. Auslöser von Handlungen sind in einem Individuum verankerte Antriebe und Motivationen. Sie können im Verbund mit geeigneten Stimuli entsprechende Reaktionen auslösen, die wiederum bei positiver Bewertung zur Bestätigung des Verhaltens führen. In markenbezogenem Kontext lassen sich diese Reiz-Reaktionsmuster gezielt durch Ansprache spezifischer Antriebe nutzen. Dabei ist es Aufgabe der Markenführung, beispielsweise durch werbliche Maßnahmen, durch Maßnahmen zur Nutzung des Markenproduktes selbst und durch belohnende Erfahrungen mit der Marke motivierende Impulse zu setzen. Individuelle Bestätigung durch markenrelevantes Verhalten führt zu Markenzufriedenheit und über einen längeren Zeitraum hinweg zu Markentreue.³⁷⁴

³⁷² Aus RÖTHIG, Peter & PROHL, Robert (Hrsg.), Sportwissenschaftliches Lexikon, Schorndorf 2003, S. 345.

³⁷³ PETTER, Willi, Erläuterung psychologischer Prozesse, Mainz 2002, S. 28.

³⁷⁴ Vgl. KOTLER/KELLER/BLIEMEL 2007, S. 288 sowie MEFFERT, Heribert & KOERS, Martin, Identitätsorientiertes Markencontrolling – Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung, in: MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005, S. 281 und KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS 2011, S. 293.

Um die zugrundeliegenden Prozesse nachvollziehen zu können, erscheint zunächst die Speicherung von Gedächtnisinhalten einer näheren Betrachtung zu bedürfen. Über die verschiedenen Rezeptorsysteme des Menschen wird eine Vielzahl von sensorischen Reizen aus der Umwelt aufgenommen. Diese werden im *sensorischen Gedächtnis* gespeichert, das die sensorischen Reize nur für sehr kurze Zeit aufnehmen kann. Dort werden die für wichtig oder ungewöhnlich erachteten Reize kodiert und gelangen bei entsprechender Relevanz in das *Kurzzeitgedächtnis*, das im Wesentlichen Erinnerungen an nicht weit zurückliegende Ereignisse und Erlebnisse repräsentiert. Da diese Reize innerhalb kurzer Zeit verblassen, wenn sie nicht mit weiterer Aufmerksamkeit versehen und ergänzend bearbeitet werden, müssen die Informationen angereichert und mit weiteren Gedächtnisinhalten oder Assoziationen in Verbindung gebracht werden. Findet eine Weiterverarbeitung statt, werden die Informationen nochmals kodiert und gelangen in das *Langzeitgedächtnis*, wo sie für unbestimmte Zeit gespeichert werden können.³⁷⁵

Aus diesem Langzeitgedächtnis können gespeicherte Inhalte jederzeit wieder erinnert und abgerufen werden, was bei sensorischen Reizen dem Prozess der Wiedererkennung gleichkommt, wie in nachfolgender Abbildung illustriert.

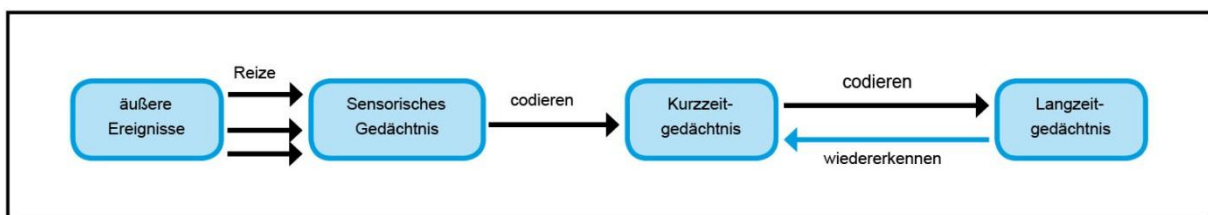


Abbildung 5: Vereinfachtes Gedächtnismodell (verändert nach BECKER-CARUS 2004, S. 370)

Es gilt zu berücksichtigen, dass der Prozess der Wiedererkennung als wiederholte Wahrnehmung eines bereits zuvor wahrgenommenen Gedächtnisinhalts sowie dessen Einordnung unter Einbeziehung aller dazu gespeicherten und verbundenen Informationen deutlich einfacher gelingt als das aktive Reproduzieren respektive Wiedergeben eines Gedächtnisinhalts ohne den Prozess der neuerlichen Wahrnehmung.³⁷⁶

Neobehavioristische Lerntheorien fußen auf dem zuvor beschriebenen Gedächtnismodell und gehen davon aus, dass ein Reiz aus der Umwelt vermittelt durch Prozesse in der Psyche eine spezifische Reaktion auslöst (SOR-Paradigma).³⁷⁷ Durch Lernprozesse auf Grundlage von

³⁷⁵ Siehe SCARIBIS, Martin & FLORACK, Arnd, Neue Einsichten durch neue Methoden: Reaktionszeitbasierte Verfahren in der Marken- und Werbeforschung, in: FLORACK Arnd / SARABIS, Martin / PRIMOSCH, Ernst, Psychologie der Markenführung, München 2007, S. 464ff.

³⁷⁶ Nach BECKER-CARUS, Christian, Allgemeine Psychologie, München 2004, S. 369f sowie KOTLER/KELLER/ BLIEMEL 2007, S. 289.

³⁷⁷ Siehe GRÖPPEL-KLEIN 2004, S. 323.

Reiz-Reaktions-Modellen, wie sie die instrumentellen, klassischen oder operanten Konditionierungskonzepte vorschlugen, ist auch in der Markenforschung der Versuch unternommen worden, die Bildung und Wirkweise von Marken einerseits sowie das Kaufverhalten von Konsumenten andererseits zu erklären. Insbesondere durch die Erkenntnisse der bereits angesprochenen Neuroökonomie konnte gezeigt werden, dass Markenbildungsprozesse mithilfe einer Weiterentwicklung des klassischen Konditionierungskonzepts erklärbar werden.

Wie in einer Untersuchung von KENNING & PLASSMANN (2005) zu markenrelevanten Erregungszuständen im menschlichen Gehirn gezeigt werden konnte, „führen bestimmte gelernte Stimuli wohl tatsächlich zu einer entsprechenden Reaktion auf neuronaler Ebene. Ob diese Reaktion sich aber auf der Beobachtungsebene manifestiert, hängt davon ab, ob sie die [...] Areale, die mit der Exekutionskontrolle assoziiert werden, ‚überwinden‘ können.“³⁷⁸ Im Unterschied zum neobehavioristischen Reiz-Reaktions-Wirkungszusammenhang klassischer Konditionierung differenziert die Neuroökonomie für durch Marken ausgelöste Stimuli zwischen einer unmittelbaren Reaktion auf der neuronalen Ebene und einer weiteren mittelbaren Reaktion auf der Ebene beobachtbaren Verhaltens. Die neuronale Reaktion ist dabei immer Folge eines Reizes, während die verhaltensbezogene Reaktion nur dann beobachtbar wird, wenn eine Verhalten auslösende Schwelle in den regulierenden Hirnregionen überschritten wird.³⁷⁹

Die Neuroökonomie postuliert, dass Marken sich kontinuierlich, unbewusst und unvermeidlich bilden.³⁸⁰ Sie bedürfen zudem, um gelernt und erinnert zu werden, eines spezifischen Mehrwerts, der dem Konsumenten bei der Lösung eines Problems von Nutzen ist. Dieser sprichwörtlich merkwürdige Mehrwert ist für die Verknüpfung der Marke mit einer positiven Emotion und damit für ihre Speicherung bzw. Erinnerung von elementarer Bedeutung.³⁸¹ Im Verlauf des Markenbildungsprozesses findet eine zunehmende Entkoppelung der Marke vom Produkt bzw. vom Hersteller statt. Die Marke manifestiert sich verstärkt als überdauernde Markensubstanz.³⁸²

Als lernrelevante Erklärungsansätze für die Bildung von Marken in der Psyche eines Konsumenten bietet die Neuroökonomie drei Hypothesen³⁸³ an:

³⁷⁸ KENNING 2010, S. 40.

³⁷⁹ Vgl. KENNING 2010, S. 39f.

³⁸⁰ Nach AHLERT & HUBERT 2010, S. 49ff. sowie KENNING 2010, S. 52.

³⁸¹ Siehe AHLERT & HUBERT 2010, S. 34f.

³⁸² Aus AHLERT & HUBERT 2010, S. 51.

³⁸³ Vgl. KENNING 2010, S. 38.

- Mere-Exposure-Effekt: Nach dieser Hypothese führt häufiger Kontakt eines Konsumenten mit der Marke zu einer Emotionalisierung, die sich in ausgeprägter Markensympathie äußert.
- Endowment-Effekt: Dieser Hypothese liegt der Befund zugrunde, dass der Besitz eines Produkts zu einer Steigerung des ihm zugewiesenen Wertes führt. Dauerhafter Kontakt mit der Marke führt demgemäß in der Folge zu einer entsprechenden Präferenzbildung.
- Somatic Marker Hypothesis: Diese Hypothese unterstellt, dass im Rahmen von zu fällenden Entscheidungen Emotionen als Echo-Effekte vorangegangener positiver Erfahrungen mit einer entsprechenden Aktivierung des menschlichen Belohnungssystem interpretiert werden. Die zurückliegende Belohnung wird erinnert und wirkt künftig entscheidungsbeeinflussend. Dieser Auffassung liegt die Überzeugung zugrunde, dass „sämtliche Stimuli, die einen positiven Einfluss auf die Markenbildung haben, eine belohnende Wirkung im Gehirn entfalten“³⁸⁴.

In neurowissenschaftlichen Untersuchungen konnte zudem die entlastende Funktion von Marken als Ergebnis von Lernprozessen bestätigt werden, weil starke Marken zu einer unbewussten Emotionalisierung von Entscheidungsprozessen beitragen.³⁸⁵ Dieser Emotionalisierung liegt ein Lernprozess zugrunde, der eine direkte Verbindung zwischen der Marke und einer positiven oder angenehmen Erfahrung herstellt. Neurologisch entspricht eine positive Erfahrung einer physiologisch belohnenden Wirkung im Gehirn, was durch eine Aktivierung des Belohnungszentrums beobachtbar ist. KENNING beschreibt den Lernprozess am Beispiel der Wirkung von Werbung. Werbung kann demnach einen Rahmen für einen Markenstimulus bilden, in dessen Kontext eine emotionalisierende Wahrnehmung zu einem aktivierenden Signal für das Belohnungszentrum im Gehirn wird.

*„Die (bewusste oder unbewusste) Wahrnehmung einer Belohnung verändert damit für einige Sekunden den physiologischen Zustand des Gehirns. Wird das Markenlogo in einem solchen veränderten Zustand, der als belohnend empfunden wird und den man als ‚Belohnungsmodus‘ bezeichnen könnte, wahrgenommen bzw. neural verarbeitet, wird es (bewusst oder unbewusst) mit der Belohnung gekoppelt.“*³⁸⁶

Nachfolgend ist das Gehirn in der Lage, sich bei einer neuerlichen Wahrnehmung des Logos an die gekoppelte Belohnung zu erinnern. In diesem Zusammenhang fand die Erkenntnis der neurowissenschaftlichen Markenforschung viel Beachtung, dass offensichtlich nur die stärkste

³⁸⁴ KENNING 2010, S. 36.

³⁸⁵ Siehe KENNING, Peter, Implikationen bildgebender Verfahren für das Markencontrolling, in: FLORACK Arnd / SARABIS, Martin / PRIMOSCH, Ernst, Psychologie der Markenführung, München 2007, S. 489f.

³⁸⁶ KENNING 2010, S. 39.

Marke eine Emotionalisierung von Entscheidungsprozessen auszulösen vermag. „Wird eine Marke mit einer bestimmten Problemlösekompetenz gelernt, ist es offenbar nicht mehr notwendig, sich mehrere Marken zu merken. Stattdessen bahnt sich die [...] gelernte Marke ihre Entscheidung.“³⁸⁷

Die neuronale Verarbeitung von Markenstimuli in Verbindung mit belohnenden Emotionen und positiven Erfahrungen kann als Lernprozess interpretiert bei wiederholtem Auftreten bzw. positiver Verstärkung die Grundlage zur Entstehung von Markenzufriedenheit und schließlich Markenvertrauen sein. Vor diesem Hintergrund lässt sich Markenvertrauen durch wiederholte und als belohnend empfundene Markenerfahrungen erklären.³⁸⁸

Ein effektives Markenmanagement sollte daher die Mechanismen menschlicher Lernfähigkeit berücksichtigen und die Marke zum Gegenstand von Aufmerksamkeit und Neugier machen, so dass Markenbestandteile wie ein spezifisches Erscheinungsbild wahrgenommen und Markeninhalte gelernt bzw. mit Erfahrungen und Erlebnissen in Beziehung gesetzt, dauerhaft gespeichert und erinnert sowie Entscheidungen emotionalisiert werden können.

3.5.2.2 Markenrelevantes Kaufverhalten

Ein wichtiges Marketingziel im Rahmen der identitätsorientierten Markenführung besteht in der gezielten Positionierung von Angeboten als Markenprodukte, um durch die Signalisierung und Vermittlung eines markenspezifischen Mehrwerts eine entsprechende Kaufpräferenz und dadurch einen wirtschaftlichen Nutzen für den Anbieter zu gewährleisten. Wissenschaftlich haben die zugrunde liegenden intrapersonellen Prozesse in der Disziplin der Käuferverhaltensforschung eine intensive Bearbeitung erfahren. Diesbezügliche Erkenntnisse über die Einflussfaktoren auf das Konsumentenverhalten haben zu unterschiedlichen Erklärungsansätzen geführt, die nachfolgend einer zusammenfassenden Betrachtung unterzogen werden sollen.

Aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive wird die Befriedigung eines Bedürfnisses als Ausgangspunkt einer Kaufentscheidung definiert. Sozialisationsbedingt, vermittelt durch Lernen und basierend auf eigenen Erfahrungen stehen dem Konsumenten verschiedene Alternativen zur Bedürfnisbefriedigung und mithin zur Beseitigung des empfundenen Mangelzustandes zur Verfügung. Die notwendige Handlung zur Bedürfnisbefriedigung steht unter dem Vorbehalt beschränkter Ressourcen und führt schließlich zu einer Abwägung, die im Markenzusammenhang als Kaufentscheidung sichtbar werden kann.³⁸⁹

³⁸⁷ KENNING 2010, S. 37.

³⁸⁸ Nach KÖHLER, Richard & BRUHN, Manfred, Neuroökonomie als interdisziplinärer Ansatz für Wissenschaft und Praxis, in: BRUHN, Manfred & KÖHLER, Richard, Wie Marken wirken - Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung, München 2010, S. 13.

³⁸⁹ Vgl. GRÖPPEL-KLEIN 2004, S. 329.

KOTLER/KELLER/BLIEMEL unterscheiden hinsichtlich der Kaufverhaltenssystematik vier Arten von Verhaltensweisen. Demzufolge ist *komplexes Kaufverhalten* unter der Voraussetzung beobachtbar, dass sich Konsumenten aufgrund einer besonderen Bedeutung des Kaufgegenstandes intensiv mit dem Kaufprozess auseinandersetzen und sich die verfügbaren Marken bzw. Markenprodukte mit ausreichender Deutlichkeit voneinander unterscheiden. Diese Kaufverhaltensart setzt ein High-Involvement-Produkt als Bezugspunkt der Kaufentscheidung voraus.

Unterscheiden sich die in vergleichbarem Zusammenhang in Frage kommenden Markenalternativen nicht nennenswert voneinander, ist von *dissonanzminderndem Kaufverhalten* auszugehen, weil der Konsument kaum aufgrund eines objektiven Kriteriums entscheiden kann, sondern vielmehr durch ergänzende Informationen erst nach dem Kaufprozess seine Entscheidung zu legitimieren sucht. Auf diesem Wege zerstreut er entweder aufkommende Zweifel an der Richtigkeit der getroffenen Kaufentscheidung (Dissonanzen) oder er entkräftet positive Rückmeldungen Dritter zu Konkurrenzprodukten.

Im Hinblick auf Kaufprozesse mit geringem Beschäftigungsgrad des Käufers trotz deutlicher Markenunterschiede wird von Abwechslung suchendem Kaufverhalten (*Variety Seeking*) ausgegangen, das regelmäßige Markenwechsel nicht mit Unzufriedenheit oder mangelnder Markenbindung in Verbindung bringt, sondern als Ausdruck eines dezidierten Wechselwunsches oder Lust an der Vielfalt versteht.

Schließlich ist in Verbindung mit Low-Involvement-Produkten eine Art des Kaufverhaltens zu attestieren, das von gleichzeitig geringer Beschäftigung des Käufers mit dem Kaufobjekt und geringen Markenunterschieden der verfügbaren Produkte geprägt ist. Kennzeichnend für dieses *habituelle Kaufverhalten* ist eine von Vertrautheit und Gewohnheit der bevorzugten Marken dominierte Präferenzbildung, der vielfach sogar die nachträgliche Markenbeurteilung fehlt.³⁹⁰

	High Involvement	Low Involvement
Große Unterschiede zwischen den Marken	Komplexes Kaufverhalten	Variety Seeking
Geringe Unterschiede zwischen den Marken	Dissonanz reduzierendes Kaufverhalten	Habitualisiertes Kaufverhalten

Tabelle 3: Entscheidungsarten im Kaufprozess (verändert nach KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS 2011, S. 295)

³⁹⁰ Aus KOTLER/KELLER/BLIEMEL 2007, S. 292ff und KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS 2011, S. 295ff.

Insbesondere im Rahmen der High-Involvement-Prozesse darf unterstellt werden, dass die intensive Beschäftigung des Konsumenten mit dem Kaufobjekt zu einer gezielten Informationssuche führt, um die bestmögliche Entscheidung fällen und das subjektive Risiko weitgehend beschränken zu können. In diesem Zusammenhang lassen sich vier Kategorien von Informationsquellen unterscheiden, denen hinsichtlich des Kaufentscheidungsprozesses unterschiedliche Bedeutung zukommt:

- Persönliche Quellen aus dem unmittelbaren Umfeld einer Person,
- kommerzielle Quellen aus dem Hersteller- und Anbieterumfeld,
- öffentlich zugängliche Quellen wie Medien oder Verbraucherschutzeinrichtungen und
- unmittelbar produktbezogene Quellen, die die Erprobung oder temporäre Inanspruchnahme eines Produkts ermöglichen.³⁹¹

Die zumeist umfangreichsten Informationen werden dem Konsumenten von den kommerziellen Quellen angeboten, weil auf Anbieterseite ein hohes Interesse besteht, gezielt bereitgestellte Produktinformationen in den Kaufentscheidungsprozess einzuspeisen. Die aus Kaufverhaltenssicht wirksamsten Impulse hingegen haben vielfach im persönlichen Umfeld einerseits oder im mit hoher Sachkompetenz ausgestatteten öffentlichen Bereich andererseits ihren Ursprung. Diesbezügliche Quellen werden aufgrund ihrer hohen Produktunabhängigkeit und Anbieterdistanz vom Konsumenten als sehr verlässlich wahrgenommen.³⁹²

Im Rückgriff auf die bereits wiederholt aufgegriffenen Erkenntnisse der Neuroökonomie kann Verhalten durch Lernen oder Überzeugung mittels Belohnung des Gehirns beeinflusst werden. Belohnung wird in diesem Kontext als positiv-emotionalisierte Erfahrung verstanden, die eine Aktivierung des Belohnungszentrums im Gehirn auslöst. Die unter Berücksichtigung der Belohnung gespeicherte Erfahrung kann nachfolgend eine verhaltensbeeinflussende Wirkung erzeugen.³⁹³ Für diesen Mechanismus wird starken Marken eine potenziell höhere Emotionalisierungsfähigkeit hinsichtlich des Entscheidungsprozesses zugeschrieben, so dass sie für den Konsumenten eine entlastende, weil entscheidungserleichternde Funktion übernehmen kann.³⁹⁴ Gleichzeitig sei auf den Befund verwiesen, dass Markenpräferenzen für die Lieblingsmarke (First-Choice-Brand) deutlich stärker wirken als für die Wettbewerber, was in der Konsequenz bedeutet, dass eine Platzierung auf den Rängen der Markenprioritätsliste in der Zielgruppe aus Marketingsicht kein erstrebenswertes Ziel mehr darstellt.³⁹⁵ Dieser Zusam-

³⁹¹ Siehe **KOTLER/KELLER/BLIEMEL** 2007, S. 296f.

³⁹² Aus **KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS** 2011, S. 299f.

³⁹³ Vgl. **KÖHLER & BRUHN** 2010, S. 14.

³⁹⁴ Nach **KENNING**, 2010, S. 36f.

³⁹⁵ Vgl. **HAUG** 2009, S.147.

menhang wertet bezüglich der Kaufentscheidungsfragestellung auch die Bedeutung von guter Werbung auf, weil ein gezielt eingebetteter Markenstimulus als belohnendes Signal gelernt werden kann, so dass Werbung einen belohnenden Rahmen für die Marke zu schaffen vermag.³⁹⁶

Konkret bleiben dem Markenmanagement zur Präferenz- und Einstellungsänderung zugunsten der jeweiligen Marke nur eingeschränkte sowie in der Realisierung herausfordernde verhaltensbeeinflussende Maßnahmen. Im Hinblick auf das Produkt oder die Marke ist es Aufgabe des Markenmanagements, auf Grundlage kontinuierlichen Screenings und Monitorings der in einem Marktsegment konkurrierenden Alternativmarken Funktion, Mehrwert und Zufriedenheit mit der Marke bestmöglich zu gestalten (reale Repositionierung). Auf die Konsumentenzielgruppe bezogen sind gezielte Einstellungsänderungen hilfreich, die zu einer verbesserten Wahrnehmung der eigenen Marke bezüglich ihrer Eigenschaften und Attributgewichtung für den Anwendungsnutzen führen (psychologische Repositionierung). Umgekehrt können sich Maßnahmen der Einstellungsänderung auf Fehleinschätzungen des Konkurrenzprodukts beziehen (Depositionierung der Konkurrenz) oder Anpassungen hinsichtlich des idealen Produkts als Neukomposition des werthaltigsten Nutzenbündels zum Ziel haben.³⁹⁷

Schließlich besteht über unterschwellige Methoden der Wahrnehmung die grundsätzliche Möglichkeit, aus Marketingsicht wünschenswertes Verhalten zu induzieren. Dabei werden Markenstimuli unterhalb der Wahrnehmungsschwelle menschlicher Sinnesorgane angeboten, die dem Konsumenten zwar nicht bewusst werden, aber dennoch ihre reaktionsauslösende und mithin beeinflussende Wirkung entfalten (können). Da einerseits die wissenschaftlichen Befunde zur Wirkung beispielsweise unterschwellig beeinflussender Werbung in Teilen uneinheitlich und zur Manipulierbarkeit der Zielgruppe umstritten sind sowie andererseits ethische Fragen des Marketings berührt werden, sollen diesbezügliche Überlegungen mangels Relevanz für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt werden. Die rechtlichen Grenzen unterschwelliger Methoden der Werbung werden u.a. durch die Generalklauseln des Gesetzes gegen unlauteren Wettbewerb (UWG) und in diesem Zusammenhang insbesondere durch §1 (Sittenwidrigkeit) bzw. §3 (Irreführung) reguliert.³⁹⁸

3.5.3 Psychologische Voraussetzungen im Kontext der Marke

Im Zusammenhang mit den Erläuterungen zur Funktion von Marken für den Konsumenten wurde bereits deutlich, dass sie auch durch gezielte Befriedigung grundlegender Bedürfnisse

³⁹⁶ Siehe KENNING, 2010, S. 39.

³⁹⁷ Siehe KOTLER/KELLER/BLIEMEL 2007, S. 299f.

³⁹⁸ Nach TROMMELSDORFF, Volker, Konsumentenverhalten, Stuttgart 2004, S. 307.

ihre Wirkung entfalten. Als soziales Wesen strebt der Mensch nach Sicherheit, ordnet sich Gruppen zu und pflegt Beziehungen in seinem Umfeld. Diese Verhaltensweisen sind aus heutiger Sicht nicht zu unterschätzende evolutionäre Vorteile gewesen und daher tief in unserer Psyche verankert. Marken machen sich diese Voraussetzungen menschlichen Verhaltens zunutze und spielen gezielt auf sie an.

3.5.3.1 Sicherheit und Vertrauen

Fußend auf dem in nachstehender Abbildung dargestellten Hierarchiemodell menschlicher Bedürfnisse nach MASLOW wird Sicherheit als ein zentrales Element der Bedürfnisabfolge unmittelbar nach den biologisch überlebensnotwendigen Grundbedürfnissen verortet.

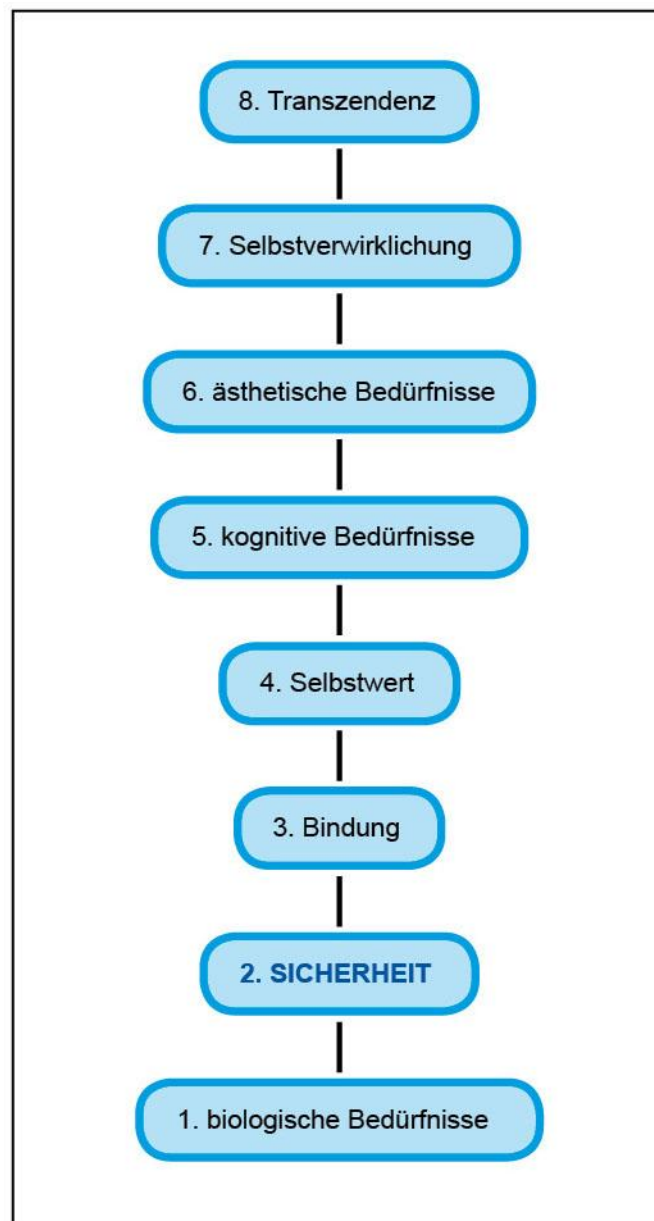


Abbildung 6: Hierarchie der Bedürfnisse nach MASLOW

Sicherheit kann allerdings auch als ambivalenter und semantisch mehrdeutiger Begriff interpretiert werden, der gleichzeitig eine soziale und eine gesellschaftspolitische Komponente beinhaltet. „Der wertorientierte Sicherheitsbegriff beinhaltet die Einheit von äußerer Sicherheit im Sinne von Schutz und Gefahrlosigkeit sowie innerer Sicherheit im Sinne von Gewissheit und Sicherheitsgefühl.“³⁹⁹ Eine anerkannte und eher dem amerikanischen Sprachgebrauch entlehnte Binnendifferenzierung des Begriffs Sicherheit geht auf die Elemente

- a) *security* als Ausdruck von Beständigkeit des Eigentums, der Fähigkeiten, der moralischen Maßstäbe usw.
- b) *certainty* als Element der Gewissheit, Nützliches vom Nutzlosen, Passendes vom Unpassenden unterscheiden zu können und
- c) *safety* im Hinblick auf Schutz vor Gefahren

zurück.⁴⁰⁰ Sicherheit interpretiert als grundständiges menschliches Bedürfnis ist folgerichtig als eine essentielle Stufe in MASLOWS Bedürfnishierarchie repräsentiert.⁴⁰¹ Als Begründer der Bewegung der ‚humanistischen Psychologie‘ stellte MASLOW die Hypothese auf, Menschen würden einer Bedürfnishierarchie folgen, bei der zunächst notwendigerweise eine Stufe der Bedürfnisse erfüllt sein müsse, bevor die jeweils nächstfolgende Stufe in Angriff genommen werden könne. Als ein nahe der Basis verortetes Element stellt Sicherheit ein frühes und ursprüngliches Bedürfnis dar, dem entsprechend hohe Bedeutung zukommt und das im zeitlichen Entwicklungsverlauf eines Menschen kaum an Wichtigkeit einbüßt.

Ein weiteres wichtiges Element menschlichen Verhaltens stellt die Fähigkeit zu und das Bedürfnis nach sozialen Bindungen dar. Da diesen Bindungen unvermeidlich auch Unsicherheitspotenziale anhaften, stellt das Konstrukt Vertrauen die Brücke zwischen dem Sicherheits- und dem Bindungsbedürfnis des Menschen dar. In psychologischem Zusammenhang kann Vertrauen als eine Bereitschaft oder Einstellung interpretiert werden, einem anderen Menschen zu trauen und ihn charakterlich für zuverlässig bzw. glaubwürdig zu halten. Vertrauen repräsentiert dabei keine bloße Meinung Dritter, sondern beschreibt vielmehr einen Wert innerhalb eines eingegangenen persönlichen Verhältnisses. Zumeist ist die Akzeptanz eines Risikos Voraussetzung für Vertrauen und bleibt in der Beziehung zu Mitgliedern der Primärgruppe eine der Grundlagen gemeinschaftlicher Verbundenheit. Als menschlich-ethische

³⁹⁹ Vgl. FUCHS-HEINRITZ/KLIMKE/LAUTMANN/RAMMSTEDT/STÄHELI/WEISCHER/WIENOLD 2011, S. 611.

⁴⁰⁰ Nach FUCHS-HEINRITZ/KLIMKE/LAUTMANN/RAMMSTEDT/STÄHELI/WEISCHER/WIENOLD 2011, S. 611.

⁴⁰¹ Siehe KANNING, Uwe Peter & STAUFENBIEL, Thomas, Organisationspsychologie, Göttingen 2012, S. 163.

Komponente ist Vertrauen ein unverzichtbarer Bestandteil des Zusammenlebens und wird daher insbesondere im Berufs- und Wirtschaftsleben sowie in der Politik aktiv eingefordert.⁴⁰²

Als ursprüngliche Haltung geht das Vertrauen von der Verlässlichkeit der Umstände, anderer Menschen und von deren guten Absichten aus. Erst ein enttäuschtes Vertrauen, beispielsweise durch missbräuchliches Handeln, führt zu Argwohn und in der Folge zu Zurückhaltung und skeptischer Verslossenheit. Bei krankhafter Ausprägung kann ein neurotisches Verhalten die Folge sein, bei dem anderen Menschen grundsätzlich schädigende Motive unterstellt werden oder eine krankhaft-misstrauische Grundhaltung eingenommen wird. Die Basis für die Fähigkeit zu vertrauen, entsteht als Urvertrauen zwischen Mutter und Kind bereits in frühester Kindheit und prägt fortan die weitere emotionale und soziale Entwicklung einer Person.⁴⁰³

Im Kontext des Markenmanagements haben Sicherheit und Vertrauen vergleichbar wichtige Funktionen. Einerseits gilt der Wunsch eines Konsumenten nach Verlässlichkeit eines Markenprodukts und nach Entscheidungssicherheit für den Kaufprozess auch für den Markenkontext und andererseits ist das Vertrauen des Konsumenten in die Marke bzw. das anbietende Unternehmen eine Grundvoraussetzung für eine dauerhafte Kundenbeziehung. Vermittelt durch den Faktor Markenzufriedenheit wird die Bildung von Vertrauen beim Konsumenten als wichtig auch für die Ausprägung von Markenloyalität angesehen.⁴⁰⁴ Vor diesem Hintergrund definieren MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG den Begriff Vertrauen im Markenkontext wie folgt:

„Vertrauen existiert, wenn sich ein Nachfrager in einer risikobehafteten Situation freiwillig darauf verlässt, dass eine Marke, bzw. ein Anbieter die Fähigkeit, bzw. die Bereitschaft dazu aufweist, eine bestimmte Leistung zu erfüllen, um so seinen Erwartungen gerecht zu werden.“⁴⁰⁵

Marken signalisieren Kompetenz, Qualität und Zuverlässigkeit insbesondere bei Produkten und Dienstleistungen, die eine a priori Bewertung dieser Aspekte vor der Kaufentscheidung nicht oder nur bedingt zu lassen. In diesen Fällen kann die Marke mit einer Anzahl von Vertrauenseigenschaften assoziiert werden, die keine vorgelagerte Prüfung erlaubt. Vielmehr muss sich der Konsument auf die Leistungsfähigkeit bzw. Leistungsbereitschaft des Anbieters und auf dessen Leistungsversprechen verlassen. Vertrauen basiert damit sowohl auf affektiven wie auch auf kognitiven Einstellungskomponenten, wobei sich mit zunehmenden positiven

⁴⁰² Vgl. **ARNOLD, Wilhelm / EYSENCK, Hans Jürgen / MEILI, Richard**, Herders Lexikon der Psychologie, Erfstadt 1980, S. 2490.

⁴⁰³ **STARKE-PERSCHKE, Susanne**, Der Brockhaus Psychologie: Menschliches Fühlen, Denken und Verhalten verstehen, Mannheim 2001, S. 668.

⁴⁰⁴ **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KIRCHGEORG, Manfred**, Marketing Arbeitsbuch: Aufgaben - Fallstudien - Lösungen, Wiesbaden 2008, S. 129;

⁴⁰⁵ **MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG** 2008, S. 129.

Erfahrungen ein Vertrauensgefühl aufbauen kann, das nicht selten auch mit einer hohen Anbieterloyalität verbunden ist.

Markenanbietern steht ein umfangreiches Repertoire an Marketinginstrumenten (z.B. Qualitätsmanagement, Kompetenzbeweise durch neutrale Testinstitute, Referenzen, Garantieleistungen, Zertifizierungen, Markenaufbau etc.) zur Verfügung, um Markenvertrauen systematisch zu entwickeln. Die Messung tatsächlich erreichter Vertrauensniveaus erfolgt verbreitet durch gezielte Befragungen, in denen Konsumenten über die wahrgenommene Leistungsfähigkeit eines Markenanbieters und dessen Beurteilung Auskunft geben.⁴⁰⁶ Aus den Ergebnissen dieser Analysen lassen sich Rückschlüsse einerseits auf die Ausprägung des jeweiligen Vertrauensniveaus in einer definierten Zielgruppe ziehen und andererseits Maßnahmen ableiten, die eine weitere Optimierung des Markenvertrauens bewirken können und gleichzeitig ein Investment in das Bedürfnis Sicherheit der Konsumentengruppe darstellen.

3.5.3.2 Identifikation

In der sozialpsychologischen Literatur kann unter Identifikation einerseits der Wiedererkennungsprozess von Objekten und Sachverhalten verstanden werden⁴⁰⁷ und andererseits das „*Sich-hineinversetzen (bewusst-absichtsvoll oder auch unbewusst-emotional) in die Lage eines anderen Menschen, um dessen Verhalten und Beweggründe zu verstehen*“⁴⁰⁸, wie es die Sichtweise der Psychoanalytik ist. Dabei versucht das Individuum so zu denken und zu handeln, wie es dem anderen Menschen bzw. der Bezugsperson entspräche. Vielfach laufen diese Prozesse unbewusst oder aus starker emotionaler Abhängigkeit heraus ab.⁴⁰⁹

In der Theorie der Sozialisation bezeichnet Identifikation jene Prozesse, in deren Verlauf das Individuum Ich-Identität gewinnt, Persönlichkeit wird und zu sich selbst findet. Das Kleinkind lernt mit der von der Umwelt eingeleiteten Versagung seiner Triebbedürfnisse prinzipiell sich selbst von anderen zu unterscheiden. Sein Triebleben wird im Hinblick auf die Befriedigungschancen durch Verhaltenspartner nach und nach strukturiert und kanalisiert (Sublimierung). Zunächst lediglich an Lustgefühlen orientiert, verinnerlicht das Kind die normativ geregelte Außenwelt und veräußerlicht Aspekte seiner Innenwelt durch Projektion. Markante Entwicklungsabschnitte des Identifikationsprozesses sind die Ausbildung der Geschlechtsidentität, die Internalisierung allgemeiner kultureller Normen und Werte sowie sozialer Rollen am Vorbild der Primärgruppe, was die (unbewusste) Übernahme von Verhaltenstendenzen

⁴⁰⁶ MEFFERT/BURMANN/KIRCHGEORG 2008, S. 129.

⁴⁰⁷ REINHOLD 1997, S. 275.

⁴⁰⁸ HILLMANN, Karl-Heinz, Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 2007, S. 354.

⁴⁰⁹ REINHOLD 1997, S. 275.

und Einstellungen⁴¹⁰ auch in politischer Hinsicht mit einschließt. In letzterem Zusammenhang spielt das Bindungsbedürfnis sowie die Zugehörigkeit zu Gruppen eine nicht unerhebliche Rolle, weil politische Identifikation als „Selbstzuordnung eines Menschen zu einer politischen Idee oder Partei, zu der er auch steht, weil deren Absichten und Vorstellungen den seinen entsprechen“⁴¹¹, interpretiert werden kann. Derartige Gruppen können zu Identifikationsgruppen werden, die „eine besondere Bezugsgruppe [darstellt], zu der man sich emotional und/oder rational hingezogen und zugehörig fühlt.“⁴¹²

Marken greifen diesen natürlichen Identifikationsreflex, der Vertrauen voraussetzt und sich an Persönlichkeitsmerkmalen orientiert, auf und machen dem Konsumenten durch die Ansatzpunkte der Markenpersönlichkeit das Angebot, soziale Passung für die eigene Persönlichkeit zu generieren, sie zu entwickeln und ihr im Hinblick auf Bindungs- oder Gruppenzugehörigkeitsfragen ebenso wie zur Selbstverwirklichung Ausdruck zu verleihen.

3.5.3.3 Zugehörigkeit

In der soziologischen Literatur wird unter Zugehörigkeit als weiteres Element der MASLOW'schen Bedürfnishierarchie das vermutlich angeborene Bedürfnis des Menschen verstanden, unterstützende und dauerhafte Bindungen zu anderen Menschen und Gruppen einzugehen.⁴¹³

Empirische Befunde weisen darauf hin, dass dieses Bedürfnis und die mit ihr in direkter Verbindung stehende menschliche Tendenz zur Konstruktion von und Organisation in Gruppen über alle Kulturen hinweg nachgewiesen werden kann, was ein beachtliches Indiz für einen evolutionären Entwicklungsvorteil und damit eine unwillkürliche Verhaltenskomponente darstellen würde.⁴¹⁴

Zugehörigkeit hat zudem eine Schnittmenge mit dem Konstrukt der kollektiven Identität, wie sie für Bezugsgruppen typisch ist. Die Mitgliedschaft in einer solchen Bezugsgruppe setzt insbesondere bei dauerhafter Zugehörigkeit die weitgehende Adaption der kollektiven Identität voraus⁴¹⁵ und macht gleichzeitig die Stimmigkeit von Gruppen- bzw. persönlicher Identität erforderlich, um Dissonanzen zu minimieren und Kongruenz herzustellen. Von der Ähnlichkeit der Gruppenmitglieder wiederum ist die Ausprägung des gruppenspezifischen ‚Wir-

⁴¹⁰ HILLMANN 2007, S. 354f.

⁴¹¹ REINHOLD 1997, S. 275f.

⁴¹² REINHOLD 1997, S. 276.

⁴¹³ Siehe KANNING & STAUFENBIEL 2012, S. 165.

⁴¹⁴ STROEBE, Wolfgang / JONAS, Klaus / HEWSTONE, Miles (Hrsg.), Sozialpsychologie: Eine Einführung, Heidelberg 2007, S. 412.

⁴¹⁵ Nach FUCHS-HEINRITZ / KLIMKE / LAUTMANN / RAMMSTEDT / STÄHELI / WEISCHER / WIENOLD 2011, S. 265.

Gefühls' abhängig. Aus der latent bestehenden Erwartung der Gruppe, dass ihre Mitglieder ihr Verhalten und ihre Einstellungen an den intern akzeptierten Normen ausrichten, erwächst allerdings auch ein nicht zu unterschätzender Gruppendruck, der ein teils ausgeprägtes Konformitätsniveau zu schaffen vermag.⁴¹⁶

Die Markenrelevanz dieses Bedürfnisses ist aus eben jenem Wirkungszusammenhang ableitbar, der menschliches Verhalten auf die Mitgliedschaft in der Gruppe ausrichtet. Marken wohnt das Potenzial inne, Gruppenbildung zu initiieren, gruppendynamische Prozesse durch Ausprägung von Ähnlichkeit, Bindung nach innen und Abgrenzung nach außen zu unterstützen, Konformitätsentwicklungen für einen breite Markeneinsatz zu nutzen sowie Gruppenstrukturen durch Rollenangebote zu stabilisieren. Da die Markenführung auf die dauerhafte Gestaltung und Begleitung von Großgruppen abzielt, um wirtschaftliche Effekte zu erzielen, gewinnt neben den klassischen Instrumenten des Marketings das Beziehungsmarketing im Erkenntniszusammenhang dieser Arbeit zunehmend an Bedeutung.

3.6 Grundlagen des Markenmanagements

3.6.1 Markenfunktionen

Um zu verstehen, welchen Mehrwert die Bildung von Marken einerseits für eine Dienstleistungen anbietende Organisation hat und wo andererseits der Nutzen für den Konsumenten der Dienstleistungen liegt, sollen im Folgenden die jeweiligen Funktionen und Zusatznutzen aus den Blickwinkeln von Markenanbieter und Markenkonsument herausgearbeitet werden.

3.6.1.1 Markenfunktionen aus Anbietersicht

Die besonderen Eigenschaften von Dienstleistungen machen es den Anbietern aufgrund zumeist fehlender physischer Markierungsmöglichkeiten schwerer, ihre Produkte klar zu kennzeichnen und damit gegen Nachahmungseffekte der Konkurrenz abzusichern.⁴¹⁷ Insbesondere der intangible Charakter von Dienstleistungen sorgt für eine leichte Imitierbarkeit und eine Marke kann die fehlende physische Markierung im Wettbewerb durch eine alternative Differenzierungsoption ersetzen.⁴¹⁸ Sie stellt damit einen wirksamen Schutz gegen Nachahmung dar und vermag eine Erhöhung der Markteintrittshürden für neue Wettbewerber zu bewirken.⁴¹⁹

⁴¹⁶ Vgl. WISWEDE, Günter, Sozialpsychologie-Lexikon, München 2004, S. 209 sowie FUCHS-HEINRITZ / KLIMKE / LAUTMANN / RAMMSTEDT / STÄHELI / WEISCHER / WIENOLD 2011, S. 265.

⁴¹⁷ Siehe MEFFERT & BRUHN 2003, S. 399ff.

⁴¹⁸ Nach GERHARD 2004, S. 34.

⁴¹⁹ Vgl. MEFFERT & BRUHN 2003, S. 394 sowie GERHARD 2004, S. 33; auch SCHMIDT, Klaus, Inclusive Branding: Methoden, Strategien und Prozesse ganzheitlicher Markenführung, Köln 2003, S. 17.

Im Hinblick auf den Preiswettbewerb am Markt verfügt die Dienstleistungsmarke über das Potenzial, den Anbieter unabhängiger von Preis- und Marktschwankungen zu machen und damit seinen preispolitischen Spielraum zu erhöhen. Sie sorgt für ein geringeres Absatzrisiko und verspricht, eine entsprechende Marktpositionierung vorausgesetzt, den unmittelbaren Werbeaufwand für die Dienstleistung zu reduzieren.⁴²⁰

Gleichzeitig dient die Marke als Imageträger für den Hersteller und stellt die Grundlage für eine intensivierete Kommunikation mit dem Konsumenten mit dem Ziel dar, einerseits eine gezielte Präferenzbildung zu stimulieren und andererseits die Kundenbindung nachhaltig zu erhöhen. Durch den Aufbau einer Dienstleistungsmarke kann mithin die Kundenloyalität und die Markentreue positiv beeinflusst und damit die Wiederkaufwahrscheinlichkeit bzw. die Wahrscheinlichkeit einer erneuten Inanspruchnahme der Dienstleistung optimiert werden.⁴²¹

In dieser Hinsicht dient die Marke auch als Ausgangspunkt für die Positionierung neuer Produkte und zur psychologischen Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. „Sie ist deshalb geeignet für komplexe Vertrauensgüter, die einen hohen Vertrauensvorschluss des Konsumenten verlangen.“⁴²²

Schließlich ist bei der Implementierung von Dienstleistungsmarken eine wesentliche Funktion aus monetärer Sicht darin zu sehen, dass bei erfolgreicher Einführung der Marke sowohl der Markenwert als auch vielfach der Wert des dahinterstehenden Unternehmens steigt.⁴²³ Weitere Wirkweisen einer Dienstleistungsmarke sind insbesondere aus Konsumentensicht relevant, spielen aber damit auch aus Anbietersicht eine wichtige Rolle, weil ein zentrales Ziel der Markenführung die Gewährleistung einer hohen Kundenzufriedenheit sein muss. Es liegt daher im Interesse des Anbieters die Bedürfnisse des Konsumenten bestmöglich zu befriedigen.

3.6.1.2 Markenfunktionen aus Konsumentensicht

Für den Konsumenten liegt ein wesentlicher Nutzeneffekt der Marke in ihrer psychologischen Wirkung, die neben dem wahrgenommenen Qualitätsversprechen und der Minimierung des subjektiven Kaufrisikos zudem eine funktionale, eine emotionale und eine persönlichkeitsorientierte Komponente beinhaltet.

Mit dem Aufbau einer Dienstleistungsmarke signalisiert der Anbieter durch die versprochene Qualität, Zuverlässigkeit und Bekanntheit des Produkts eine hohe potenzielle Zufriedenheits-

⁴²⁰ Nach **MEFFERT & BRUHN** 2003, S. 11f.

⁴²¹ Vgl. **MEFFERT & BRUHN** 2003, S. 12.

⁴²² **GERHARD** 2004, S. 55.

⁴²³ Nach **MEFFERT & BRUHN** 2003, S. 11f.

wahrscheinlichkeit für den Konsumenten.⁴²⁴ Im zeitlichen Verlauf führen positive Erfahrungen und Erlebnisse mit der Marke zum Aufbau von Vertrauen.⁴²⁵ Sie erfüllt damit eine Entlastungs- und Orientierungsfunktion für den Konsumenten bei der Suche nach relevanten Produkt- und Kaufinformationen⁴²⁶, während sie gleichzeitig dessen Bedürfnis nach Reduktion des empfundenen Kaufrisikos aufgrund der vielfach nur schwer einschätzbaren Dienstleistungsqualität und Nutzenstiftung entgegenkommt.

Der funktionale Nutzen einer Dienstleistungsmarke ergibt sich aus dem operativen Einsatz des Produkts, aus dem produktimmanenten Vorteil und der zuverlässigen Nutzbarkeit. Die positive Erfahrung mit den Merkmalen der Dienstleistung in der Nutzung oder Anwendung bzw. mit dem erzielten Anwendungsergebnis führt zu Zufriedenheit sowie mit gewisser Wahrscheinlichkeit zu einer erneuten Inanspruchnahme.

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, hebt eine Dienstleistungsmarke zusätzlich auf einen emotionalen Nutzen für den Konsumenten ab. Dieser entsteht, wenn in Ergänzung zum funktionalen Nutzen auch ein „positives Gefühl des Verbrauchers beim Benutzen des Produkts“⁴²⁷ entsteht. Der jeweilige Nutzeneffekt wird intensiviert, wenn die beiden Funktionskomponenten in Kombination auftreten.

Schließlich erfüllt die Dienstleistungsmarke auch einen Zusatznutzen in persönlichkeitsbezogenem Zusammenhang. So vermag sie grundsätzlich über den emotionalen Nutzen hinaus ein Ausdruck der individuellen Persönlichkeit zu sein, als Identifikationsanker zu wirken und das soziale Prestige zu erhöhen, sofern die Dienstleistung eine Wahrnehmbarkeit durch Dritte gewährleistet.⁴²⁸

3.6.2 Markenbildung

Einer systematischen Entwicklung von Marken liegt die Erkenntnis zugrunde, dass ein Markenprodukt, sei es ein klassisches Produkt oder eine Dienstleistung, gegenüber einem nicht markierten Produkt ökonomische Vorteile für den Anbieter verspricht. Grundlage dieser Überlegung ist, dass mit einer Marke ein im Vergleich weitergehendes Nutzenversprechen verbunden ist, das dem Konsumenten einen konkreten Mehrwert in Form eines ‚added value‘

⁴²⁴ Vgl. **MEFFERT & BRUHN** 2003, S. 9f; auch **BROCKHOFF Klaus**, Bedeutung und Bekanntheit von Universitätsmarken, in: **BRUHN, Manfred & STAUSS, Bernd**, Dienstleistungsmarken: Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2008, S. 427.

⁴²⁵ Nach **BURMANN** 2012, S. 2.

⁴²⁶ Siehe **MEFFERT & BRUHN** 2003, S. 9f; auch **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin**, Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.)**, Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002b, S. 9f; **BROCKHOFF** 2008, S. 428 sowie **BURMANN** 2012, S. 2.

⁴²⁷ **GERHARD** 2004, S. 33.

⁴²⁸ Vgl. **MEFFERT & BRUHN** 2003, S. 10f sowie **BURMANN** 2012, S. 3.

verschafft. Durch ihr spezifisches Nutzenbündel und die zuvor beschriebenen Markenfunktionen wirkt die Marke kaufverhaltensbeeinflussend, sofern die zugrunde liegenden und in den Kapiteln 3.5.1 bzw. 3.5.2 beschriebenen Wahrnehmungs- und Lernprozesse beim Konsumenten erfolgreich stattfinden. Unter dieser Voraussetzung übt die Marke bei steigender Markenbekanntheit ihre Kaufverhaltensrelevanz aus und sorgt bei entsprechender Markenzufriedenheit sowie im Verbund mit einer sich entwickelnden Markenbindung für eine sich kontinuierlich ausprägende Markenloyalität. Eine vergleichbare Entwicklung sollen Marken auch im Innern des Unternehmens oder der Organisation stimulieren, so dass auf Grundlage einer Corporate Identity und unterstützt durch eine überzeugende Markenidentität Markencommitment in der Belegschaft des Markenanbieters entsteht. Der Theorie folgend verbessert sich als Ergebnis dieser Prozesse sowohl der unmittelbar quantifizierbare Markenwert als auch vielfach der Wert des dahinterstehenden Markeneigners.⁴²⁹

ESCH zufolge spielt für den Aufbau von Marken eine angemessene Markenpositionierung die entscheidende Rolle, für deren Erarbeitung das gesamte Marktumfeld des zu markierenden Produkts unter Einschluss der Kundenzielgruppe, der Marktbedingungen, eventueller Konkurrenzprodukte sowie der eigenen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft in den Blick zu nehmen ist. Die Marke als Vorstellungsbild in den Köpfen der Konsumenten verstanden, macht die Beantwortung der Frage erforderlich, welche konkrete Ausprägung dieses Vorstellungsbild haben soll. Der sich anschließende Gestaltungsprozess der Markenidentität durch den Markenanbieter mit dem Ziel der Entwicklung eines intendierten Markenimages in der Kundenzielgruppe kann als operativer Teil der Positionierung verstanden werden.⁴³⁰ Wesentliche Ziele der Markenpositionierung bestehen darin, die Marke in den Augen der Zielgruppe so attraktiv und gegenüber konkurrierenden Marken so profiliert darzustellen, dass sie am Point of Sale den Konkurrenzmarken vorgezogen wird.⁴³¹

Die vorangestellten Ausführungen gelten gleichermaßen für Organisationen des For-Profit- wie des Non-Profit-Bereichs. Hinsichtlich des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit sollen allerdings auch die nur geringfügig abweichenden Spezifika einer Non-Profit-Organisation Berücksichtigung finden. Vor diesem Hintergrund arbeitet PURTSCHERT vier Aspekte der Produkt- bzw. Leistungspositionierung heraus, die bei der Bildung von Marken respektive für

⁴²⁹ Nach **BURMANN/MEFFERT/KOERS** 2005, S. 9f.

⁴³⁰ Siehe **MEFFERT, Heribert & BURMANN, Christoph**, Managementkonzepte der identitätsorientierten Markenführung, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.)**, Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002b, S. 76ff; **ESCH, Franz-Rudolf**, Marketing, München 2008a, S. 197; in Anlehnung an **BROCKHOFF, Klaus**, Positionierungsmodelle, in: **DILLER, Hermann (Hrsg.)**, Vahlens Großes Marketing Lexikon, München 1992, S. 880f.

⁴³¹ Vgl. **ESCH, Franz-Rudolf (Hrsg.)**, Strategie und Technik der Markenführung, München 2007, S. 148.

den Prozess des Corporate Brandings einer Non-Profit-Organisation von besonderer Bedeutung sind. In diesem Zusammenhang sind aus Sicht des Autors

- die Leistungs- bzw. Produkteigenschaften der Non-Profit-Organisation hinsichtlich der Aspekte Art und Umfang, Qualität und Güte, Einzigartigkeit oder alternative Verfügbarkeit,
- das Konkurrenzangebot, sofern vorhanden, im Vergleich zum eigenen Angebot,
- die Zielgruppen mit ihren spezifischen Anforderungen und schließlich
- die Corporate Identity der Non-Profit-Organisation unter Einschluss der Organisationskultur, des Leitbildes, des Selbstverständnisses, der operativen Instrumente und des Images

maßgeblich.⁴³² Im Hochschulkontext, in dem nicht nur in Deutschland vielfach Dachmarkenstrategien zum Einsatz kommen, sind ansonsten die grundsätzlich geltenden Aspekte relevant, die auch die Hochschulmarkenpositionierung beeinflussen. So führen CHOUDHURY/BENNETT/SAVANI auf Grundlage ihrer Untersuchungen aus, eine Hochschulmarke

- „(a) represents a collection of promises presented to the outside world concerning its benefits,
- (b) involves a set of realities (rather than promises) that define the brand's inherent nature and
- (c) comprises various symbolic elements“⁴³³.

Positionierungsunterschiede zu klassischen Unternehmen bestehen also grundsätzlich nur im Detail, allerdings führen die fehlende Gewinnerzielungsabsicht sowie die derzeit noch kaum realisierte Markenwertermittlung für Hochschulmarken zu einer stärkeren Orientierung der Markenführung an Bewertungsparametern, die mit dem unmittelbaren akademischen Umfeld in enger Wechselwirkung stehen. An dieser Stelle sei im Vorgriff auf weitere Ausführungen auf hochschulrelevante Vergleichsindikatoren verwiesen, die in Kapitel 4.1.3 einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

3.6.3 Markenmanagement

In den folgenden beiden Abschnitten wird auf bestimmte Aspekte des Markenmanagements eingegangen, die bei der Bildung und Führung von Marken im Allgemeinen und von Dienstleistungsmarken im Speziellen von Bedeutung sind. Von Interesse sind zum einen die verfü-

⁴³² Vgl. PURTSCHERT 2001, S. 235.

⁴³³ Siehe ALI-CHOUDHURY, Rehnuma / BENNETT, Roger / SAVANI, Sharmila, University marketing directors' views on the components of a university brand, in: International Review on Public and Nonprofit Marketing, 6 (2009) 1, S. 14.

baren Markenstrategien und zum anderen Aspekte der Markenpflege, die bei der Aufrechterhaltung und bei der Anpassung der Marke während des Markenentwicklungsprozesses Beachtung finden sollten.

3.6.3.1 Markenstrategien

Die grundlegenden Markenstrategien lassen sich in drei Basisstrategien untergliedern: Einzelmarken-, Familienmarken- und Dachmarkenstrategie. Im Bereich des Dienstleistungsmarketing werden darüber hinaus die Mehrmarkenstrategie, die Markentransferstrategie und die Tandemmarkenstrategie unterschieden.⁴³⁴ Eine Markenstrategieentscheidung steht immer dann an, wenn eine Organisation vor der Einführung oder dem Aufkauf eines neuen Produktes bzw. einer neuen Dienstleistung über dessen Markierung nachdenkt oder wenn vorhandene Markensysteme restrukturiert werden sollen.⁴³⁵

Bei einer strategischen Entscheidung für eine *Einzelmarkenstrategie* wird jede Leistung im Unternehmensportfolio unter einer eigenen Markenbezeichnung geführt. Der Hersteller/Anbieter tritt dabei als solcher nicht in Erscheinung. Vorteile dieser Strategie sind die Möglichkeit zur individuellen Gestaltung einer Marke und die gezielte Ansprache einzelner Kundensegmente ohne die Gefahr negativer Ausstrahlungseffekte auf andere Marken. Für die jeweilige Leistung kann ein optimales Markenimage aufgebaut werden. Nachteile sind die enormen Kosten, da für jede Leistung die Konzeption einer eigenen Marke vorgehalten und deren Durchsetzung am Markt realisiert werden muss.

Die Eignung dieser Strategie für den Dienstleistungsbereich muss als eher gering eingeschätzt werden, da die Dienstleistungen aufgrund ihrer Positionierung als Marke vom Anbieter losgelöst werden. Wegen des starken Anbieterbezugs bei Dienstleistungen kann eine solche Lösung nur sehr begrenzt realisiert werden.⁴³⁶

Bei der *Familienmarkenstrategie* (bei manchen Autoren auch Markenfamilienstrategie genannt) werden mehrere Produkte oder Leistungen unter einer Marke geführt, wobei durchaus mehrere Familienmarken innerhalb einer Organisation existieren können. Für die Leistungen innerhalb einer Familienmarke sind ähnliche bzw. konsistente Marketingmixstrategien und ein gleichwertiges Qualitätsniveau anzustreben. Durch die gegenseitige Stützung der ‚Familienmitglieder‘ wird die schnellere Akzeptanz eines neuen Angebots erreicht. Die Kosten der Markenbildung lassen sich durch die Nutzung von Synergien wesentlich herabsetzen. Wenn

⁴³⁴ MEFFERT & BRUHN 2006, S. 446.

⁴³⁵ In Anlehnung an ESCH, 2008a, S. 202.

⁴³⁶ MEFFERT & BRUHN 2006, S. 449.

allerdings Bedingungen, wie z.B. konstante Qualität und Ähnlichkeit der Leistungen, nicht eingehalten werden, können sich negative Ausstrahlungseffekte auf die anderen Produkte oder Leistungen der Familienmarke ergeben. Wie bei der Einzelmarkenstrategie wirkt auch die Familienmarkenstrategie für Dienstleistungen Probleme insbesondere hinsichtlich des Anbieterbezugs auf.⁴³⁷

Im Rahmen einer *Dachmarkenstrategie* werden sämtliche Leistungen eines Unternehmens bzw. einer Organisation unter einer Marke geführt. Diese Strategie wird von der Mehrzahl der Dienstleistungsunternehmen genutzt. Da im Rahmen dieser Strategie häufig der Name des Anbieters als Markenname oder zumindest als Teil des Markennamens Verwendung findet, birgt diese Vorgehensweise hinsichtlich der Leistung den Vorteil eines direkten Anbieterbezuges für den Konsumenten aber auch das Risiko negativer Ausstrahlungseffekte zwischen verschiedenen Leistungen. Besonders bei der Einführung neuer Leistungen wird das Vertrauenskapital, das durch frühere Leistungen des Anbieters aufgebaut wurde, auf die neue Leistung übertragen. Die Wahl eines geeigneten Dachmarkennamens sowie eines adäquaten Markensymbols hat aufgrund der Dominanz von Dachmarken im Dienstleistungsbereich besondere Bedeutung.⁴³⁸

Bei der *Mehrmarkenstrategie* werden von einer Organisation mehrere parallel auf den Absatzmarkt ausgerichtete Marken gleichzeitig geführt. KAPFERERS Auffassung zufolge bekommt diese Praxis eine immer größere Bedeutung, da das Risiko der Deprofilierung aufgrund einer Ausdehnung des Leistungsspektrums unter einer Dachmarke durch eine Mehrmarkenstrategie umgangen werden kann.⁴³⁹ Wesentliches Charakteristikum dieser Strategie ist die Ausrichtung der Marken des Markenportfolios auf den gleichen Gesamtmarkt. Die Marken unterscheiden sich dabei durch ihre heterogene Positionierung, die aus einer Differenzierung der unter den Marken angebotenen Dienstleistungen und weiterer zentraler Leistungsmerkmale bzw. der Ausgestaltung der Marketinginstrumente resultiert. Mehrmarkenstrategien ermöglichen dem Anbieter wettbewerbsbezogen insbesondere eine verbesserte Marktdurchdringung und Marktabsicherung. So ist es denkbar, dass ein Anbieter verschiedene Leistungen sowohl im Luxussegment als auch im Low-Budget-Bereich eines Marktes positioniert. Durch eine derart breite Streuung des Leistungsportfolios kann das Marktrisiko des gesamten Leistungsbündels reduziert werden.

⁴³⁷ MEFFERT & BRUHN 2006, S. 448f.

⁴³⁸ MEFFERT & BRUHN 2006, S. 448f.

⁴³⁹ KAPFERER 1992, S. 203f.

Ein weiteres wesentliches Ziel dieser Markenstrategie liegt in der Erhöhung der Kundenbindung. Mehrere Marken in einem Zielmarkt positioniert zu haben, erlaubt dem Anbieter, Produktpräferenzentwicklungen und Kaufverhaltensänderungen der Kunden auch über längere Zeiträume hinweg nachzuvollziehen und damit die Loyalität des Kunden zum Anbieter zu erhalten.

Auch aus einer nach innen gerichteten Sichtweise bestehen zahlreiche Synergiepotenziale, die zu erheblichen Kosteneinsparungen beim Anbieter führen können. Zusätzlich sind Standardisierungspotenziale durch Mehrmarkenstrategien in Dienstleistungsunternehmen insbesondere dann vorhanden, wenn sich ein hoher Anteil kostenintensiver Aufwendungen auf für den Kunden nicht sichtbare Bestandteile des Produkts oder der Leistung bezieht.

Gefahren ergeben sich für den Dienstleistungsanbieter hinsichtlich der Mehrmarkenstrategie durch die hohen Kosten der parallelen Marktbearbeitung und einer möglicherweise hohen Kannibalisierungproblematik durch die gegenseitige Marktanteilssubstitution.⁴⁴⁰

Wenngleich die Bedeutung dieser Strategie bei Dienstleistungen in der Vergangenheit eher gering gewesen ist, so wird ihr künftiger Stellenwert aufgrund der angestrebten Marktausdehnungstendenz bei vielen Unternehmen deutlich zunehmen.⁴⁴¹

Als weitere markenstrategische Option werden *Strategien des Markentransfers* diskutiert. Dabei werden Markenimage und Bekanntheitsgrad bereits eingeführter Marken von bestehenden Produkten oder Leistungen auf andere Angebotsbereiche ausgedehnt.⁴⁴² Ausgangspunkt ist die Überlegung, bereits für eine Marke bestehende Präferenzen bei den Kunden auch für weitere Angebote und Dienstleistungen nutzbar zu machen.⁴⁴³

Der Markentransferstrategie vergleichbar ist die *Tandemmarkenstrategie*. Sie liegt beispielsweise dann vor, wenn Anbieter häufig mittels Lizenzvergabe Sachgüter unter Zuhilfenahme ihrer erfolgreichen Dachmarke in Verbindung mit einer Dienstleistung positionieren. Folglich unterscheidet sie sich vom Markentransfer in dem Ziel, das Image einer Dienstleistung auf eine Sachgütermarke anstatt auf eine andere Dienstleistungsmarke zu übertragen.⁴⁴⁴

An dieser Stelle müssen der Vollständigkeit halber auch die Möglichkeiten der *Markenkombinationsstrategie* angeführt werden. Bei diesen werden Produkte oder Dienstleistungen durch

⁴⁴⁰ Siehe hierzu auch **MEFFERT, Heribert & PERRY, Jesko**, Mehrmarkenstrategien: Ein Beitrag zum Management von Markenportfolios, Arbeitspapier 121 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Leipzig 1998, S. 12ff.

⁴⁴¹ Vgl. **MEFFERT & BRUHN** 2006, S. 452ff.

⁴⁴² Siehe hierzu auch **MEFFERT, Heribert & HEINEMANN, Gerrit**, Operationalisierung des Imagetransfers, Begrenzung des Transferrisikos durch Ähnlichkeitsmessung, in: Marketing ZFP, 12 (1990) 1, S. 5-10.

⁴⁴³ Aus **MEFFERT/BRUHN** 2006, S. 454.

⁴⁴⁴ Nach **MEFFERT/BRUHN** 2006, S. 454.

mindestens zwei Marken gekennzeichnet. Es werden dabei interne und externe Markenkombinationen unterschieden.⁴⁴⁵ Bei der internen Markenkombination werden Marken derselben Organisation kombiniert und somit in Kombination präsentiert und kommuniziert, wohingegen bei der externen Markenkombination die Marke einer Organisation mit der eines unabhängigen, fremden Markenträgers (Unternehmen/Organisation) kombiniert wird.

3.6.3.2 Markenpflege

Ganz unabhängig von der letztlich gewählten und implementierten Markenstrategie obliegt dem Markenmanagement nachfolgend die Aufgabe, den Schutz, die Ausgestaltung, die Koordination und die Weiterentwicklung der Markenkonzepion sicherzustellen. Gerade Dienstleistungsmarken erfordern aufgrund ihrer spezifischen Anforderungen eine intensive Auseinandersetzung mit den sich je nach Art und Branche ergebenden Gestaltungsspielräumen der konkreten Marke.⁴⁴⁶ ESCH zufolge liegt die Kunst der Markenführung darin, eine Marke im Zeitablauf aktuell zu halten und markenkonform weiterzuentwickeln.⁴⁴⁷ Marken müssen sich dementsprechend an veränderten Konsumentenansprüchen, Wettbewerbssituationen und Marktanforderungen ausrichten und sich mit ihnen weiterentwickeln. Traditionsmarken, wie es beispielsweise Knorr (Einführung 1838), Dr. Oetker (1891), Mercedes (1900) oder Persil (1907) sind, haben sich sehr erfolgreich dauerhaft und mithilfe intensiver Markenpflege in ihren Branchen und Marktsegmenten etablieren können. Diese Marken profitieren von einem Markenguthaben, das sie über lange Zeiträume hinweg bei den Anspruchsgruppen aufgebaut haben. Behutsam und systematisch wurden sie weiterentwickelt und veränderten Anforderungen bzw. Marktbedingungen sowie dem jeweiligen Zeitgeist angepasst. Gegenstand dieser Adaptionprozesse waren die sukzessive Weiterentwicklung ihrer Markenidentität, die Aufnahme neuer Produkte und Leistungen oder die Erschließung neuer Märkte. Derartige Beispiele lassen sich allerdings nicht nur für nachhaltig erfolgreiche Marken, sondern auch für jene finden, die letztlich nicht überlebt haben, weil notwendige Anpassungsschritte entweder nicht vollzogen wurden oder Markenkern bzw. Markenimage durch nicht-markenkonforme Veränderungen erodiert sind. Ehemals bekannte Marken, für die eine hinreichende Wettbewerbsfähigkeit nicht aufrechterhalten werden konnte, wären Kreidler (Zweiräder), Nixdorf (Computer) oder Saba (Rundfunkgeräte).⁴⁴⁸

⁴⁴⁵ Nach **BERNDT, Ralph**, Marketingstrategie und Marketingpolitik, Berlin 2005, S. 139.

⁴⁴⁶ Vgl. **BURMANN/SCHLEUSENER/WEERS** 2005, S. 412ff.

⁴⁴⁷ **ESCH, Franz-Rudolf**, Markenführung, München 2008b, S. 183.

⁴⁴⁸ **ESCH** 2008b, S. 18f.

Um den Aufgabenbereich des Markenmanagements bezüglich der Markenpflege im Dienstleistungsbereich operationalisierbar zu machen, seien an dieser Stelle vier Kernaufgaben des Arbeitsgebietes konkretisiert. Eine zentrale produktbezogene Herausforderung bei Dienstleistungsmarken besteht in der kundenseitigen Erwartung, eine kontinuierlich hohe Dienstleistungsqualität voraussetzen zu können. Zur Gewährleistung dieser Qualitätskonstanz spielen sowohl die Leistungsbereitschaft des Markenanbieters inklusive der erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen als auch die aktive Beteiligung des externen Faktors eine wichtige Rolle. Folglich kommt der Interaktion des Kundenkontaktpersonals mit dem Konsumenten hohe Bedeutung und dem Markenmanagement die Funktion zu, durch intelligente Personalauswahl sowie durch gezielte Information und Schulung markenkonformes Verhalten und nach Möglichkeit Markencommitment in der Mitarbeiterschaft zu erzeugen. „In der persönlichen Kontaktsituation materialisiert sich für den Nachfrager die abstrakte, immaterielle Dienstleistung und damit zugleich die Marke.“⁴⁴⁹ Für die Praxis ist daher folgerichtig abzuleiten, dass vom Kundenkontaktpersonal gleichzeitig markenkonformes Verhalten und einheitliches Auftreten verlangt sowie eine hoch individualisierte Leistung unter anspruchsvollen Interaktionsbedingungen erbracht werden muss. Der Mitarbeiterführung kommt daher im Zusammenhang mit Dienstleistungsmarken eine deutlich wichtigere Aufgabe zu als im Sachgüterbereich und stellt einen erfolgsentscheidenden Faktor für die Dauerhaftigkeit einer Marke dar.⁴⁵⁰

Die vorangestellten Ausführungen spielen auf die hohe Bedeutung von Interaktionsprozessen im Kontext der Marke an. Da für eine nachhaltige Markenentwicklung das Management der Beziehungen zu sämtlichen Anspruchsgruppen eine wichtige Voraussetzung darstellt, gerät dieser Aufgabenbereich zunehmend mehr in den Fokus der Markenverantwortlichen. Markenperformance und Markenerfolg können gezielt von den Anstrengungen des markenspezifischen Beziehungsmarketings beeinflusst werden. Kundenbindungs- und Loyalitätsparameter als Indikatoren für die Stärke und den Wert von Marken bilden u.a. Umfang und Intensität der Aktivitäten des Beziehungsmarketings ab. Vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass es finanziell, kapazitär und imagemäßig günstiger ist, einen Anspruchsteller mindestens als Markennutzer oder besser noch als Markenunterstützer zu erhalten, ihn nach Möglichkeit sogar als Markenpromotor zu aktivieren, als ihn nach einer Abwanderung zurückzugewinnen, liegt ein Investment in intensiviertere und auf Dauer angelegte Beziehungen zu den verschiedenen Zielgruppen und insbesondere zum Kunden nahe. Modernes Markenmanagement bedient sich

⁴⁴⁹ BURMANN/SCHLEUSENER/WEERS 2005, S. 419.

⁴⁵⁰ Siehe BURMANN/SCHLEUSENER/WEERS 2005, S. 419ff.

daher der aus dem Relationship-Marketing bekannten Instrumente und Maßnahmen, um regelmäßige Kommunikation aufzubauen und dauerhafte Beziehungen zu initiieren.⁴⁵¹

Eine weitere operative Kernaufgabe des Markenmanagements besteht in der kontinuierlichen Entwicklung der Markenidentität, um gegenüber dem Wettbewerb eine trennscharfe, wahrnehmbare und dauerhafte Differenzierung zu gewährleisten und um den sich beispielsweise aus dem größeren markenbezogenen Kundennutzen ergebenden Wettbewerbsvorteil realisieren zu können.⁴⁵² Mittels Markenkommunikation soll eine systematische Vertiefung sowie eine umfassende Verinnerlichung der Markenidentität sowohl auf Seiten der Mitarbeiterschaft als auch innerhalb der externen Zielgruppen angestrebt werden. Eine gezielte Abgrenzung gegenüber Konkurrenzangeboten muss daher sowohl die konkreten Produktmerkmale und das damit in Verbindung stehende Nutzenversprechen als auch die unterschiedlichen Komponenten des Markenimages in den Blick nehmen. Die jeweilige Anpassung von Markenidentität und Markenimage an die herrschenden Rahmenbedingungen und den Zeitgeist erfolgen dabei sinnvollerweise kleinschrittig und behutsam, weil für die verschiedenen Zielgruppen weder inhaltliche Sprünge noch markenrelevante Brüche erkennbar werden dürfen. Ein anzustrebendes Ziel der Markenpflege wäre in diesem Kontext eine stetige Weiterentwicklung der Markenkonzeption, die den verschiedenen Anspruchsgruppen jederzeit ein Mit- und Neulernen der adaptierten Markenbestandteile erlaubt.⁴⁵³

Neben den Aspekten der Qualitätskonstanz, des Beziehungsmarketings und der Markenmodernisierung hat das Management auch die Passung der unterschiedlichen Identitäten von Dienstleistungsmarke einerseits und externem Anspruchsteller bzw. Mitarbeiter andererseits zu berücksichtigen. Grundsätzlich gilt, dass je kongruenter sich die Markenidentität, von den Anspruchsgruppen wahrgenommen als Markenimage, mit der Kundenidentität bzw. der Mitarbeiteridentität in Beziehung setzen lässt, desto größer der Identitätsfit ist (Image-Kongruenz-Hypothese). In diesem Zusammenhang kommt eine spezifische Markenwirkung zum Tragen, weil ihr Nutzen primär darin liegt, „das tatsächliche Selbstkonzept eines Kunden zu bestätigen oder die Entwicklung hin zu einem gewünschten Selbstkonzept zu fördern“⁴⁵⁴. Starke Marken zeichnen sich dadurch aus, dass sie sowohl große und damit ökonomisch relevante Kundengruppen zu aktivieren und zu binden vermögen als auch eine hohe Kompatibilität identitätsbezogener Merkmale der Marke mit denen der Anspruchsgruppen herstellen können. Als Unterstützungsmaßnahmen zur Erlangung des größtmöglichen Identitätsfits erschei-

⁴⁵¹ Vgl. KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS 2011, S. 432ff.

⁴⁵² Siehe KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS 2011, S. 489ff.

⁴⁵³ Vgl. BURMANN/SCHLEUSENER/WEERS 2005, S. 416 sowie KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS 2011, S. 616f.

⁴⁵⁴ BURMANN/SCHLEUSENER/WEERS 2005, S. 425.

nen insbesondere kundenorientierte Maßnahmen im Dienstleistungserstellungsprozess hilfreich, die eine systematische und kontinuierliche Präsentation markenbezogener Reize über unterschiedliche Sinneskanäle ermöglichen, um auf diese Weise Lernprozesse anzustoßen, diese mit positiven Erfahrungen zu verknüpfen und die Markenerinnerung gezielt anzureichern.⁴⁵⁵

3.6.3.3 Markencontrolling

Die Implementierung eines gezielten Markencontrollings ist im Sinne einer professionellen Markenpflege eine unerlässliche Managementaufgabe und als Führungsunterstützungsfunktion Teil der Unternehmensführung.⁴⁵⁶ ESCH betont in diesem Zusammenhang die bedingende Voraussetzung einer planvollen Markenpflege, die ein Controlling erst sinnvoll erscheinen lässt und mit markenspezifischen Planungs-, Steuerungs- und Entwicklungsprozessen in Verbindung bringt. Wesentliche Kontrollaspekte für die Markenführung sind

- die Überprüfung der gesetzten Ziele und der zu ihrer Erreichung vorgesehenen Maßnahmen,
- das Monitoring der Umsetzung von Zielen und Maßnahmen in konkrete Handlungen sowie
- die quantitative und qualitative Ergebnis- und Erfolgskontrolle.⁴⁵⁷

Das Markencontrolling nimmt dabei sowohl organisationsinterne als auch marktgerichtete Prozesse und Kennzahlen in den Blick. Mit der Datenerhebung und -bewertung wirkt das Controlling im Hinblick auf interne Planungs-, Implementierungs- und Koordinationsprozesse der Markenführung systemgestaltend, während es hinsichtlich der Bereitstellung von Informationen zu strategischen und operativen Umsetzungsfragen sowie zur allgemeinen Informationsversorgung systemnutzend agiert. Bei der Konzeption eines Markencontrollingsystems stehen Aufbau und Einsatz eines vernetzten und mit mess- und kontrollierbaren Größen verknüpften Steuerungskonzeptes im Vordergrund, das einerseits die Identifikation signifikanter Entwicklungen im Markenkontext aus der Retrospektive als Feedback erlaubt und andererseits künftige Anpassungen der relevanten Rahmenbedingungen antizipiert.⁴⁵⁸ Um eine realistische und den jeweils aktuellen Bedingungen Rechnung tragende Abbildung der Markenentwicklung zu gewährleisten, müssen bei den zu messenden markenrelevanten Indikatoren

⁴⁵⁵ Vgl. BURMANN/SCHLEUSNER/WEERS 2005, S. 423ff.

⁴⁵⁶ Siehe MEFFERT & KOERS 2005, S. 275.

⁴⁵⁷ Nach ESCH 2008a, S. 216ff.

⁴⁵⁸ Vgl. MEFFERT & KOERS 2005, S. 277.

nachfolgend angeführte Kriterien für die innen- und für die außengerichtete Perspektive berücksichtigt werden.

- **Zeitpunkt und Zeitraum der Betrachtung:** Marketingmaßnahmen können zu einem Zeitpunkt sowohl vor ihrem Einsatz (ex ante), als auch im Anschluss (ex post) getestet werden. Zeitraumbezogene Maßnahmen werden in der Regel nur ex post durchgeführt. Pretests beziehen sich dabei vor allem auf die Gestaltung und Wirkungsprüfung von Kommunikation und Angeboten (Leistungen/Produkte). Posttests beziehen sich hingegen auf die markenbezogene Kommunikationswirkung sowie auf Markentracking- und Markenstatusuntersuchungen. Erstere sind zeitraumbezogene, letztere hingegen zeitpunktbezogene Messungen.
- **Zielgrößen der Messung:** In diesem Zusammenhang ist zwischen ökonomischen (Umsatz, Ertrag etc.) und psychographischen bzw. verhaltenswissenschaftlichen Größen (Bekanntheit, Image, Wiedererkennung etc.) zu unterscheiden. Die Differenzierungen können qualitativer oder quantitativer Art sein. Da psychographische Zielgrößen den ökonomischen vorgelagert sind, geben diese ein besonders sensibles und frühzeitiges Feedback für künftige Entwicklungen einer Marke. Es darf davon ausgegangen werden, dass sich zunächst Merkmale wie die Markenbekanntheit, das Markenimage und das Markenvertrauen ändern, bevor Anpassungen bei den ökonomischen Parametern beobachtbar werden.
- **Ausrichtung der Messung:** Bei der Durchführung der Untersuchungen kommen sowohl interne als auch externe Betrachtungsweisen zur Anwendung.⁴⁵⁹

In diesem Sinne nimmt das Markencontrolling eine Zielausrichtungsfunktion wahr und koordiniert aus einer übergeordneten Perspektive heraus die markenrelevanten Maßnahmen aller relevanten Organisationseinheiten.

„Neben der vertikalen Koordination einzelner Hierarchieebenen und der horizontalen Koordination durch Abstimmung der markenbezogenen Aktivitäten benachbarter Abteilungen kommt der Koordination in zeitlicher Hinsicht durch Abstimmung der kurz-, mittel- und langfristigen Markenplanung im Rahmen des Controlling eine entscheidende Bedeutung zu.“⁴⁶⁰

Als im Zusammenhang mit Controllingfragestellungen relevante Parameter für das Markenmanagements können insbesondere die Markenbekanntheit und das Markenimage angesehen werden. Sie lassen sich gezielt in ihrer Kennzahlenentwicklung sowie ökonomisch effizient hinsichtlich ihrer Datenerhebung überprüfen und beeinflussen alle nachgelagerten Wirkungs-

⁴⁵⁹ Siehe MEFFERT & KOERS 2005, S. 278f und ESCH 2008a, S. 217.

⁴⁶⁰ MEFFERT & KOERS 2005, S. 277.

größen, wie die Markenloyalität, -bindung, -vertrauen und -zufriedenheit.⁴⁶¹ Übergeordnet erscheint insbesondere der Markenwert als bestens geeigneter Controllingparameter, allerdings lassen sich die zugrundezulegenden Messgrößen aufgrund des aufwendigen Markenbewertungsprozesses nur bedingt operationalisieren und liefern daher vielfach nur eingeschränkt valide Ergebnisse⁴⁶², so dass aus Kosten- und Kapazitätseffizienz regelmäßig auf die zuvor angesprochenen Parameter zurückgegriffen wird.⁴⁶³

Das Konstrukt Markenbekanntheit ist grundsätzlich in zwei Arten der Markenbekanntheit unterscheidbar. Eine Überprüfung der ungestützten Markenbekanntheit erfolgt beispielsweise unter Zuhilfenahme von Recalltests, bei denen die Probanden spontan die ihnen erinnerbaren Marken zu einer gesuchten Produkt- oder Leistungsgruppe benennen sollen. Bei der gestützten Markenbekanntheit erfolgt die Messung mittels Recognitiontests, die den Testpersonen abverlangen, aus einer Liste mit Markennamen die ihnen bekannten zu identifizieren.

Das Markenimage repräsentiert das innere Vorstellungsbild der Kunden hinsichtlich einer Marke und wird nicht selten mit den zugehörigen subjektiven Einstellungen gleichgesetzt. Als Verfahren zur Erfassung des Markenimages können

- Imagemessungen mittels klassischer Imageprofile,
- Assoziationstests und Protokolle lauten Denkens sowie
- innere Bilder herangezogen werden.

Die Imageuntersuchung kann sowohl als Over-all-Befragung als auch durch differenzierte Erhebung erfolgen. Bei einer Over-all-Befragung wird die generelle Haltung mittels eines Gesamturteils zur Marke ohne differenzierende Fragestellung erhoben. Differenziertere Befunde lassen sich beispielsweise mit dem Einsatz von Imageprofilen erstellen.⁴⁶⁴

Im Sinne der identitätsorientierten Markenführung erscheint es für die Praxis des Markencontrollings konsequent, wenn die angewandten Instrumente und Maßnahmen den unterschiedlichen Markenperspektiven Rechnung tragen. So sollten die genutzten Prüfparameter sowohl das innengerichtete Aussagenkonzept bzw. das außengerichtete Akzeptanzkonzept sowie die Ergebniswirkung der Marke umfänglich abbilden, um dem eingangs formulierten Anspruch des Markencontrollings als Führungsunterstützungsfunktion gerecht zu werden.

⁴⁶¹ Vgl. **MEFFERT & KOERS** 2005, S. 281 sowie **ESCH** 2008a, S. 217.

⁴⁶² Dem geneigten Leser sei an dieser Stelle weiterführende Literatur zu Wertermittlungs- und Bilanzierungsfragen von Marken empfohlen wie sie beispielsweise bei **BURMANN, Christoph / KRANZ, Marcel / WEERS, Jan-Philipp**, Bewertung und Bilanzierung von Marken – Bestandaufnahme und kritische Würdigung, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin**, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005, S. 319-346 zu finden ist.

⁴⁶³ Nach **MEFFERT & KOERS** 2005, S. 282

⁴⁶⁴ Vgl. **ESCH** 2008a, S. 216ff.

3.6.4 Markenrisiken

Markenkonzepte stellen keinen Selbstzweck dar und sind als solche nicht per se erfolgreich, so dass sie beispielsweise durch negative Einflüsse im Zusammenhang mit Erscheinungen wie Markenabnutzung und -erosion, Markeninflation, steigende Markenhomogenität, globalen Wettbewerb und Markenpiraterie beeinträchtigt werden können. Insbesondere die zunehmende Zahl registrierter und in Anwendung befindlicher Marken trägt zu einem kontinuierlich wachsenden Werbedruck im Kommunikationswettbewerb und damit zu einer ergänzenden Bedrohung bei, weil Unternehmen zur Aufrechterhaltung einer hinreichenden Aufmerksamkeit für ihre Marken einen zunehmend größeren Aufwand betreiben müssen und dabei einem ausgeprägten Verdrängungswettbewerb ausgesetzt sind. Schließlich steigt die Innovationsfrequenz bei neuen Marken und die Fortentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie trägt zu einem wachsenden Risiko für die dauerhaft erfolgreiche Positionierung von Marken bei. Aufgrund der großen Zahl von unterschiedlich zu gewichtenden und je nach Branche und Marktsegment zu differenzierenden Markenrisiken sollen im nachfolgenden Abschnitt die im Kontext dieser Arbeit wichtigsten Markenrisiken kurz vorgestellt werden.

3.6.4.1 Markenabnutzung

Im Rahmen jedweder Diskussion zu Lebenszyklen von Produkten und Dienstleistungen stellt sich auch die Frage nach deren Begrenztheit und Dauer. Diese Frage erscheint auch für die Dienstleistungsmarke relevant, zumal MEFFERT & BURMANN diese Fragestellung anhand unterschiedlicher Einschätzung bezüglich des gewerblichen Schutzrechts einer Marke einerseits und des markierten Produkts bzw. der eigentlichen Marke andererseits illustrieren.⁴⁶⁵ Demzufolge unterliegt der rechtliche Markenschutz faktisch keiner Beschränkung, weil die Schutzperiode bei Eintragung ins Markenregister unbegrenzt verlängert werden kann. Damit ist eine rechtliche Abnutzung der Marke nicht gegeben und diese Auffassung durch einschlägige Rechtsprechung unterlegt.

Wirtschaftlich hingegen entspricht eine Marke einem Produktionsmittel, das einen berechenbaren Lebenszyklus hat und von Werteverzehr durch Abnutzung betroffen ist. Im Markenkontext bedeutet Werteverzehr und Abnutzung, dass die Marke als Investitionsobjekt ein definierbares Nutzungsintervall besitzt und sich ihr Wert kontinuierlich reduziert, wie dies bei markierten oder unmarkierten Produkten ebenfalls der Fall ist. Wirtschaftliche Abnutzung bei Marken kann daher bejaht werden und bedarf zu ihrer Minimierung der Markenpflege mit

⁴⁶⁵ Vgl. MEFFERT, Heribert & BURMANN, Christoph, Abnutzbarkeit und Nutzungsdauer von Marken, in: MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005b, S. 348ff.

erheblichem Aufwand für den Markeneigner.⁴⁶⁶ Die Abnutzung der eigentlichen Marke ist u.a. auf Grundlage der in Kapitel 3.5.2 ausgeführten lerntheoretischen Voraussetzung durch das natürliche Vergessen gelernter Gedächtnisinhalte zu erklären, das bereits mit wenig Zeitverzug nach dem letztmalig gespeicherten Markenimpuls einsetzt, insbesondere wenn entsprechende Marketingmaßnahmen nicht auf hohem Niveau fortgesetzt werden. Markenbezogene Vorstellungen und verknüpfte Gedächtnisinhalte werden demzufolge im Zeitverlauf „diffuser und von immer weniger Nachfragern erinnert, womit diese Marken letztlich ihre Kaufverhaltensrelevanz und Werthaltigkeit verlieren“⁴⁶⁷. Ein nicht unerhebliches Risiko für Marken besteht daher in der unabwendbaren menschlichen Eigenschaft des Vergessens, deren durchschnittliche Informationsverlustrate in entsprechenden Studien mit 10% binnen drei Monaten taxiert wurde.⁴⁶⁸

Ebenfalls als Abnutzungsphänomen in psychologischem Sinne zu bezeichnen, ist das Risiko der Markenerosion. Der Begriff beschreibt die schrittweise Degeneration des Markenbildes in der Psyche des Konsumenten durch fehlende, fehlerhafte oder inkonsistente Markenwahrnehmung. Ohne Intervention der Markenführung führt dieser Erosionsprozess zur Verwässerung und schließlich zur Auflösung des Markenbildes.⁴⁶⁹ Als Ursachen derartiger Markenerosionsprozesse lassen sich folgende Aspekte herausarbeiten:

- fehlende Einzigartigkeit und mangelnde Innovationskraft der Marke,
- mangelnde Konsistenz und Kontinuität der Markenführung,
- häufige Preisaktionen im Handel,
- häufige Wechsel der Entscheidungsträger im Markenmanagement oder
- Anreizdefizite für eine langfristig orientierte Markensteuerung.⁴⁷⁰

Während Marken diese Defizite über kurze Zeiträume hinweg kompensieren können, ohne nachhaltig Schaden zu nehmen, ergeben sich erosive Dauerschäden bei einem Mangel an Einzigartigkeit und Innovationskraft zumeist erst mit deutlicher zeitlicher Verzögerung. Beobachtbar sind in diesen Fällen negative Einflüsse auf das Markenimage, das Markenvertrauen und die potenzielle Wiederkaufabsicht beim Konsumenten. Bei Erosionserscheinungen mangels Kontinuität und Konsistenz sind ähnliche Folgeerscheinungen zu attestieren.

⁴⁶⁶ Nach **MEFFERT & BURMANN** 2005b, S. 349f.

⁴⁶⁷ **MEFFERT & BURMANN** 2005b, S. 350.

⁴⁶⁸ Vgl. **MEFFERT & BURMANN** 2005b, S. 350f.

⁴⁶⁹ Siehe **ESCH** 2005, S. 183, auch **MEFFERT & BURMANN** 1996, S. 15.

⁴⁷⁰ **ESCH** 2008a, S. 217; aufbauend auf **KIRCHGEORG, Manfred & KLANTE, Oliver**, Ursachen und Wirkungen von Markenerosion, in: **ESCH, Franz-Rudolf** (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, Wiesbaden 2005, S. 329-350.

Der Spagat zwischen Kontinuität einerseits und erfolgreichen Anpassungen andererseits ist nur durch gezielte Steuerungsprozesse des Markenmanagements realisierbar und erfordert vor allem eine regelmäßige Überprüfung der Markenpositionierung und kleinschrittige Interventionsmaßnahmen zur Gewährleistung eines über längere Zeiträume stimmigen Markenauftritts.⁴⁷¹

3.6.4.2 Markeninflation und Kommunikationswettbewerb

In den zurückliegenden Dekaden hat die Anzahl der angebotenen Marken sehr stark zugenommen, so dass konsumentenseitig Angebotsvielfalt und Wahlfreiheit ein bisher nicht gekanntes Ausmaß erreicht haben. Andererseits steht diese wachsende Zahl von Marken einer limitierten Anzahl memorisierbarer Markeninhalte im Gedächtnis der Konsumenten gegenüber. Diese Entwicklung macht es für Markeninhaber umso erforderlicher, Produkte und Dienstleistungen in diesem Angebotschaos sichtbar zu machen und mit präferenzprägenden Merkmalen zu versehen.⁴⁷² Zentrale Ursachen für das Auftreten von Markeninflationsprozessen werden von ESCH

- in einer zunehmenden Marktsegmentierung (Anpassung an heterogene Bedürfnisse der Konsumenten),
- aufgrund des Markteintritts neuer Wettbewerber und der Internationalisierung der Märkte,
- in einer drastischen Verkürzung der Produktlebenszyklen oder
- aufgrund steigender Innovationsraten bei der Entwicklung neuer Produkte und Varianten⁴⁷³

verortet. Nach Auffassung des Autors resultieren aus dieser Bedrohung als Folge der Markenvielfalt folgende Herausforderungen für das Markenmanagement:

- Die Marke muss im Angebotsmeer sichtbar gemacht werden.
- Die Marke benötigt ein differenziertes Profil.
- Die Wahrung eines klaren Markenimages gewinnt an Bedeutung.⁴⁷⁴

In unmittelbarem Zusammenhang mit dem bloßen Wachstum der Anzahl an Marken im Dienstleistungsbereich steht die Notwendigkeit der Markeneigner durch intensivierte Kommunikation und optimierte Werbung die künftige Einzigartigkeit der jeweiligen Marke sicherzustellen, um dauerhaften Markenerfolg und ökonomischen Ertrag zu gewährleisten. Aus die-

⁴⁷¹ ESCH 2008b, S. 185

⁴⁷² Vgl. ESCH 2008b, S. 25.

⁴⁷³ Nach ESCH 2008b, S. 25ff.

⁴⁷⁴ Siehe ESCH 2008b, S. 27.

sem Wirkungszusammenhang erwächst das Risiko, im Kommunikationswettbewerb der Marken Schaden zu nehmen.

Ein Blick auf die Entwicklung der Werbung über die beiden letzten Dekaden hinweg verdeutlicht, dass der Zuwachs an Medien, an Werbezeit und an neuen Kommunikationsmaßnahmen beachtlichen Ausmaßes ist. Die Zahl der TV-Werbespots in Deutschland hat sich von jährlich 404.924 im Jahre 1991 auf 3.621.342 Werbespots im Jahr 2006 vervielfacht⁴⁷⁵, um die zuvor vertretene Aussage an einem eingängigen Zahlenbeispiel deutlich zu machen. Auch die Anzahl der Medien selbst hat sich in vergleichbarer Weise entwickelt. Die Bevölkerung konnte 2006 in Deutschland von 193 Fernsehsendern, 340 Radiosendern, 377 Tageszeitungen, 2.072 Zeitschriften, 1.374 Anzeigenblättern und 358.508 Plakatanschlagstellen Informationen beziehen.⁴⁷⁶ Ergänzend drängen neue Kommunikationsinstrumente und -plattformen wie das Internet und in besonderem Maße digitale Kommunikationsmedien, soziale Netzwerke, spezifische Events, differenziertes Sponsoring und intelligentes Product-Placement vermehrt auf den Informationsmarkt. Sie multiplizieren die Werbewirkung der klassischen Medien und tragen zu einer kontinuierlich zunehmenden Wahrnehmungsüberforderung der Konsumenten in beispiellosem Ausmaß bei.

In diesem Zusammenhang ist eine Informationsüberlastung des Adressaten von Werbebotschaften offenkundig und das spezifische Informationsverhalten der Konsumenten konfrontiert das Markenmanagement mit den natürlichen Grenzen der menschlichen Aufnahmefähigkeit. Die begrenzte Informationsaufnahmekapazität der Konsumenten führt vermehrt zu einer Überflutung der Sinnesorgane, so dass der beobachtbare Informationsüberschuss die Markenpositionierung erheblich erschwert.

Für Deutschland hat das INSTITUT FÜR KONSUM- UND VERHALTENSFORSCHUNG eine Informationsüberflutung von 98% berechnet.⁴⁷⁷ Somit bleibt ein Großteil der angebotenen Informationen ungenutzt und ist für den Prozess des Markenaufbaus und der Markenpflege wertlos. KROEBER-RIEL & ESCH stellen in diesem Zusammenhang fest, dass eine Werbeanzeige im Durchschnitt nur für eine Dauer von zwei Sekunden betrachtet wird. Am Point of Sale widmet der Konsument einem Produkt oder einer Marke kaum mehr als 1,6 Sekunden.⁴⁷⁸

⁴⁷⁵ ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT e.V. (Hrsg.), Werbung in Deutschland 2007, Bonn 2007, S. 300 sowie ESCH 2008b, S. 27.

⁴⁷⁶ ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT e.V. 2007, S. 204; auch ESCH 2008b, S. 27.

⁴⁷⁷ Vgl. ESCH 2008b, S. 29.

⁴⁷⁸ Vgl. KROEBER-RIEL, Werner & ESCH, Franz-Rudolf, Strategie und Technik der Werbung, Stuttgart 2004, S. 30.

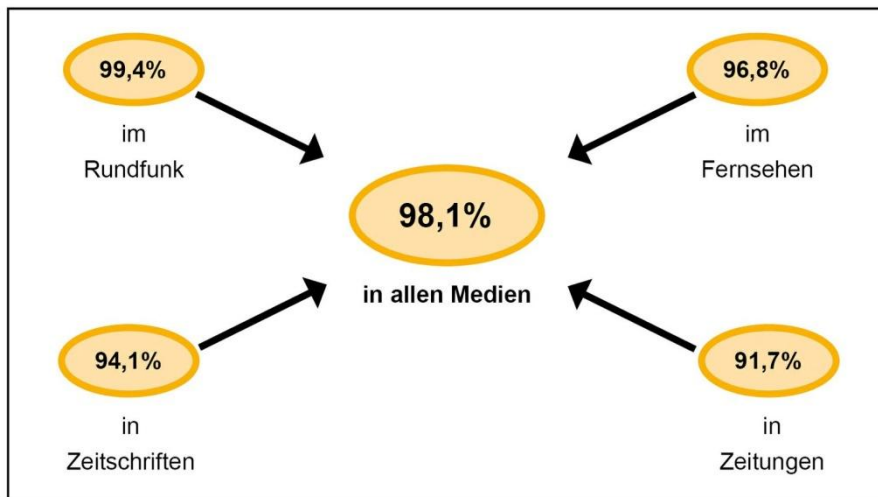


Abbildung 7: Beispielhafte Informationsüberlastung als Anteil verlorener Werbeinformation in ausgewählten Medien (verändert nach ESCH 2008b, S. 30)

Vor diesem Hintergrund wird die markenkonforme Integration kommunikativer Maßnahmen zu einer zentralen Herausforderung für das künftige Markenmanagement und wirkt sich auch auf die Markenführung aus, weil externe Zielgruppen zunehmend schwerer zu erreichen sind. Gleichzeitig geht das Interesse an Markeninformationen stetig zurück, da die Qualitätsunterschiede tendenziell gesunken sind und die Konsumenten daher die Produkt- bzw. Markenwahl ebenfalls mit einem geringeren Risiko verbinden.⁴⁷⁹ Für einen effektiven Markenauftritt sind diese Bedingungen bei der Kommunikationsgestaltung zu berücksichtigen. Bei der Wahl der Instrumente und Medien sind geeignete Maßnahmen entsprechend aufmerksamkeitsstärker, plakativer und bildhafter zu gestalten.⁴⁸⁰ Die Auswahl geeigneter Kommunikationsmaßnahmen und -mittel wird dadurch erschwert, dass vor dem beschriebenen Hintergrund erhöhte Anforderungen an die Media- und Werbeplanung sowie an die effiziente Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen untereinander gestellt werden. Dies betrifft sowohl die Festlegung eines optimalen Medienmixes als auch die Abstimmung der in den einzelnen Medien zu vermittelnden Inhalte und Botschaften für den Aufbau oder den Erhalt einer Marke.⁴⁸¹

Für eine Organisation als Markeneigner werden die Prozesse des Markenaufbaus und der Markenpflege zunehmend aufwendiger und kostenintensiver. Zur Verankerung von Marken in der Psyche der Konsumenten spielen daher eine langfristige Planung und die Kontinuität der kommunikativen Maßnahmen eine Schlüsselrolle.⁴⁸²

⁴⁷⁹ Auch ESCH 2008b, S. 29.

⁴⁸⁰ Siehe ESCH 2008b, S. 30.

⁴⁸¹ ESCH 2008b, S. 28.

⁴⁸² Nach ESCH 2008b, S. 28.

4 Markenmanagement an Hochschulen

4.1 Marketing an deutschen Hochschulen

Durch die bereits zuvor im Detail dargestellten Entwicklungen im Hochschulsektor der letzten Jahre, für die die Stichworte Strukturreform, Wettbewerb, Profilierung, Autonomie und Internationalisierung zentrale Bedeutung haben⁴⁸³, ist die Notwendigkeit eines spezifischen Hochschulmarketings daher zumindest weitgehend in der zugrunde liegenden Forschung⁴⁸⁴, in jedem Falle aber in der Managementpraxis der Hochschulleitungen als nachhaltiges Instrument der Existenzsicherung⁴⁸⁵ weitestgehend unstrittig. Mehr noch, seit der Empfehlung der Westdeutschen Hochschulrektorenkonferenz aus dem Jahre 1952, Pressestellen einzurichten, sind die deutschen Hochschulen explizit aufgefordert, aktive Öffentlichkeitsarbeit zu ihren Leistungen und Aktivitäten zu betreiben, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Öffentlichkeit ohne gesonderte Kommunikation von diesen Tatbeständen Kenntnis nehmen würde.⁴⁸⁶ Aus diesen Anfängen hat sich das Hochschulmarketing über zahlreiche Zwischenstationen des Dienstleistungsmarketings entwickelt, so dass MEFFERT gegenwärtig unter Hochschulmarketing „die bewusst marktorientierte Führung der gesamten Hochschule [versteht]: Also die Ausrichtung und Koordination aller Aktivitäten auf die Bedürfnisse von Zielgruppen und damit Sicherung von Vorteilen im Hochschulwettbewerb“⁴⁸⁷.

Dennoch steckt dieses Hochschulmarketing an deutschen Universitäten und Fachhochschulen - strategische Konzepte weit mehr noch als operative Maßnahmen - insbesondere im Vergleich mit ausländischen Hochschulen nach wie vor in den ersten Phasen der Entwicklung. Es gilt zudem vor dem Hintergrund aktueller Erkenntnisse des Dienstleistungsmarketings für Hochschulen zu berücksichtigen, „dass Strategien und Instrumente der CI- und Markenbildung, die sich bei Unternehmen bewährt haben, nicht ohne Weiteres übernommen werden

⁴⁸³ Dem geneigten Leser sei an dieser Stelle zur vertieften Beschäftigung mit dem Kontext die Lektüre **MÜLLER-BÖLING, Detlef**, Die entfesselte Hochschule, Gütersloh 2000 oder **GREVEN** 2011, S. 34-40 empfohlen.

⁴⁸⁴ Vgl. **MEFFERT** 2007, S. 2ff; **GREVEN** 2011, 93f sowie **ERHARDT, Dominik**, Hochschulen im strategischen Wettbewerb: Empirische Analyse der horizontalen Differenzierung deutscher Hochschulen, Wiesbaden 2011, S. 177f.

⁴⁸⁵ Siehe **MÜLLER-BÖLING, Detlef**, 10 Jahre Hochschulmarketing: Schon hinter uns oder noch vor uns?, in: **MEFFERT, Heribert & MÜLLER-BÖLING, Detlef** (Hrsg.), Hochschulmarketing - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007, Arbeitspapier 98, Gütersloh 2007a, S. 9 sowie **GRÖNE, Jan**, Hochschulmarketing - Weit mehr als nur Werbung an der Uni, 20.07.2012, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/hochschulmarketing-weit-mehr-als-nur-werbung-an-der-uni>.

⁴⁸⁶ **ESCHER** 2006, S. 155ff.

⁴⁸⁷ **MEFFERT** 2007, S. 4.

können⁴⁸⁸. Die nachfolgenden Abschnitte sollen den gegenwärtigen Stand für die deutschen Verhältnisse skizzieren und überblicksmäßig darstellen.

4.1.1 Entwicklungen im deutschen Hochschulmarketing

Das Hochschulmarketing an deutschen Universitäten und Fachhochschulen hat sich in nennenswertem Umfang ab Ende der 1960er Jahre zunächst in den Pressestellen und später auch in den Studienberatungen entwickelt und etabliert. In diesen Einrichtungen, die als Mittler zwischen der Hochschule und der Öffentlichkeit einerseits und den Studieninteressierten andererseits fungieren, war die positive Außendarstellung der Hochschule schon früh ein immanenter Bereich der täglichen Arbeit.⁴⁸⁹

Durch die verstärkte Beschäftigung der Wirtschaftswissenschaften mit dem Themenfeld des Dienstleistungsmarketings Ende der 1970er und in den 1980er Jahren und der sich daraus ergebenden Möglichkeit, moderne Marketingansätze auch auf den Dienstleistungsbereich und nachfolgend auf den Hochschulsektor übertragen zu können, kam ein weiterer Aspekt hinzu, der im Zusammenspiel mit Erfolgsbeispielen zum Hochschulmarketing aus dem nordamerikanischen Bereich zu einer verstärkten aktiven Auseinandersetzung der Hochschulleitungen mit dem Thema beitrug und der Überzeugung, dass das Marketing ein unverzichtbarer Bestandteil der Führungsaufgaben von Hochschulleitungen werden würde, Vorschub leistete.⁴⁹⁰

Letztlich hat an zahlreichen Standorten auch der Hochschulsport selbst zu dieser Entwicklung beigetragen, weil er aufgrund seiner besonderen Struktur als nachfrageorientiertes Dienstleistungsangebot sowie der Freiwilligkeit der Teilnahme seiner Nutzer wegen auf Zielgruppenkommunikation, Maßnahmen gezielter Programmbewerbung oder zusätzliche externe Finanzierung angewiesen war und ist.

Maßgeblich für die insbesondere in den zurückliegenden zwei Dekaden beobachtbare Entwicklungsdynamik im Bereich des Hochschulmarketings und damit Auslöser für weitreichende Veränderungen im Bereich des Hochschulmanagements waren schwierige Umfeld- und Rahmenbedingungen⁴⁹¹ der Hochschule wie

⁴⁸⁸ BAL 2009, S. 266.

⁴⁸⁹ Nach ESCHER 2006, S. 161ff; THIEME, Lutz, Vortrag: Marketing an Hochschulen, Competo-Workshop am 29.01.2003 in Mainz.

⁴⁹⁰ Nach THIEME 2003.

⁴⁹¹ Aus RECKENFELDERBÄUMER, Martin & KIM, Seon-Su, Strategisches Hochschulmarketing - Einflussfaktoren und Entscheidungsbereiche, in: VOSS, Rödiger & GRUBER, Thorsten (Hrsg.), Hochschulmarketing, Lohmar 2006, S. 1ff; Der Präsident der JOHANNES GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ 2003, S. 5f; auch THIEME 2003.

- die zunehmende Differenzierung des Systems der höheren Bildungseinrichtungen (Universität, Fachhochschule, Verwaltungsfachhochschule, Berufsakademie, private Hochschule, Weiterbildungsinstitut etc.),
- die Kürzung öffentlicher Mittel für die Belange der Hochschulen sowie eine sich stark verändernde Finanzierungsgrundlage in den Hochschulhaushalten,
- eine aufkommende Technikkritik sowie der Rückgang der Studierendenzahlen beispielsweise in den Ingenieurwissenschaften und technisch orientierten Studiengängen um die Jahrtausendwende,
- die allgemeine demografische Entwicklung in der deutschen Bevölkerung,
- der aufkommende Legitimationsdruck der Hochschulen mit in der Folge verstärkter Outputorientierung, Binnendifferenzierung sowie gezielter Marktpositionierung und Profilbildung,
- der rasante technologische Fortschritt, insbesondere in der Informations- und Kommunikationstechnik und die Herausforderungen des Wissensmanagements,
- der zunehmende Wettbewerbsdruck durch in- und ausländische Hochschulen, durch das Wettbewerbsbekenntnis deutscher Hochschulen, durch Rankings⁴⁹², durch die Internationalisierung des Arbeitsmarktes sowie durch Exzellenzinitiativen⁴⁹³ und die Etablierung von Elitehochschulen⁴⁹⁴,
- die Umsetzungsverpflichtung des Bologna-Prozesses mit der Einführung gestufter Studienabschlüsse und eines Leistungspunktesystems (ECTS) sowie der Harmonisierung von Semesterzeiten im europäischen Kontext,
- die wachsende Hochschulautonomie und die Möglichkeit hochschulinterner Auswahlverfahren für Studierende sowie
- die nationale und internationale Kritik an der deutschen Bildungspolitik⁴⁹⁵ mit nachgewiesenen Mängeln wegen zu geringer Quoten bei den Studierendenanteilen am Gesamtjahrgang und bei den Studienabschlüssen, wegen zu hoher Quoten bei den Studi-

⁴⁹² Informationen zu Methoden, Durchführungsverfahren und Ergebnissen des CHE-Rankings als einem der renomiertesten Anbieter im deutschen Hochschulsystem finden sich unter <http://www.che-ranking.de/cms/?getObject=2&getLang=de>.

⁴⁹³ **DARMSTÄDTER ECHO**, Elite-Unis: TU Darmstadt geht leer aus, 16.10.2006, S. 1f.

⁴⁹⁴ Siehe auch **DIE ZEIT**, Exzellenzinitiative: Sechs weitere Elite-Unis, abgerufen am 22.10.2007 unter <http://www.zeit.de/campus/online/2007/42/eliteunis>.

⁴⁹⁵ Namhafte Organisationen wie die OECD übten zum Teil herbe Kritik am Bildungssystem der Bundesrepublik. Vergleiche hierzu auch **DARMSTÄDTER ECHO**, Deutschland hat zu wenig Akademiker, 13.09.2006, S. 1; **DARMSTÄDTER ECHO**, Auf dem Niveau der Türkei, 13.09.2006, S. 3 und **HANDELSBLATT**, Kolumne: Mangelware Akademiker?, 20.04.2009, S. 19.

enabbrüchen, wegen zu langer Studienzeiten oder wegen vergleichsweise schlechter Zugangschancen für sozial schwächere Bevölkerungsschichten.

Für die Bearbeitung der sich aus diesen Rahmenbedingungen ergebenden Herausforderungen, bietet das Hochschulmarketing einen Lösungsansatz und damit Interventionsmöglichkeiten, um Gefahrenpotenzialen und Bedrohungen für die Hochschulen gezielt entgegenzuwirken.

Dennoch waren und sind die Hochschulen zumeist nicht ohne externe Unterstützung zur hinreichenden Bearbeitung der Zukunftsaufgabe Hochschulmarketing in der Lage, da die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten in der Hochschulleitung nicht grundsätzlich vorausgesetzt werden können.⁴⁹⁶ Darüber hinaus fehlt bisher noch immer ein Fundament gesicherter Erfahrungen für das Hochschulmarketing in Deutschland. Die systematische Bearbeitung des Themenkomplexes hat noch keine hinreichend lange Tradition.

Vor diesem Hintergrund haben sich einerseits diverse Organisationen eigens zur marketingmäßigen Unterstützung der Hochschulen gegründet und andererseits entstand wegen der beschriebenen Entwicklungen ein ergänzendes Geschäftsfeld für klassische Unternehmensberatungen. Unter den spezialisierten Neugründungen sind insbesondere die CHE Consult GmbH⁴⁹⁷ (Gründung 2001), Gate Germany⁴⁹⁸ (Gründung 2001) und Competo⁴⁹⁹ (Gründung 2000) zu nennen, die von Interessengruppen direkt aus dem Bildungssektor initiiert worden sind und deren Kerngeschäft die Marketingberatung sowie die Realisierung entsprechender Konzepte und Maßnahmen mit den Hochschulen ist.

4.1.2 Rahmenbedingungen des Hochschulmarketings

Ausgehend von den Wurzeln des Hochschulmarketings in der wissenschaftlichen Disziplin des Dienstleistungsmarketings sind einerseits die theoretischen Ansätze der aus diesem Bereich zugrunde liegenden Arbeiten als auch die Erfahrungen aus anderen Ländern zu berücksichtigen, die sich z. T. schon sehr viel länger als hierzulande mit den Herausforderungen des Marketings an und für Bildungseinrichtungen beschäftigen.

Analog zu klassischen Dienstleistungen erfüllen auch hochschulische Dienstleistungen die grundsätzlichen Voraussetzungen eines Wirtschaftsgutes, das im Gegensatz zur Ware nicht

⁴⁹⁶ Vgl. KALTENBORN, Tim, Der Ruf nach Profilierung der Hochschulen - Der Beginn des Hochschulmarketings 3.0 in Deutschland?!, 25.07.2013, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/der-ruf-nach-profilierung-der-hochschulen-der-beginn-des-hochschulmarketings-3-0-in-deutschland>.

⁴⁹⁷ Die CHE Consult GmbH ist eine Ausgründung des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE). Nähere Auskünfte zum Unternehmen sind unter <http://www.che-consult.de> abrufbar.

⁴⁹⁸ Gate Germany ist ein Konsortium, das vom Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) in Zusammenarbeit mit der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) gegründet wurde. Weitere Informationen finden sich unter <http://www.gate-germany.de>.

⁴⁹⁹ Competo (<http://www.competo.de>) wurde auf Initiative des Stifterverbandes der deutschen Wissenschaft gemeinsam mit fünf Hochschulen als Kompetenzzentrum gegründet und ist mittlerweile ein Netzwerk aus Praktikern des Hochschulmarketings.

durch einen materiellen Produktionsprozess erstellt wird, sondern eine für eine Person oder Gruppe zu einem bestimmten Zeitpunkt oder innerhalb eines Zeitraumes erbrachte Leistung repräsentiert. Für die Hochschuldienstleistungen sind daher zumeist Merkmale relevant, die Kriterien wie Immaterialität, Intangibilität, Heterogenität, Nichtlagerfähigkeit und Nichttransportfähigkeit sowie die Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess umfassen.⁵⁰⁰ Schließlich finden Erzeugung und Verbrauch der Leistungen zumeist zum gleichen Zeitpunkt statt, so dass man in diesem Zusammenhang von Uno-Actu-Prinzip spricht. In streng wissenschaftlichem Sinne muss einschränkend festgestellt werden, dass von definitivonsgemäß klassischer Dienstleistung lediglich

„im Falle der Lehre und den ergänzenden Leistungen gesprochen werden [kann], da nur hier die Merkmale von Dienstleistungen vollständig erfüllt sind. Gegenüber den Studierenden als Kunden der Hochschule werden die hinter den Leistungen liegenden Prozesse transparent und nur die Studierenden sind als Kunden in den Leistungserstellungsprozess involviert.“⁵⁰¹

Zwei Aussagen sind für die nachfolgenden Betrachtungen grundlegend und aus Sicht der wissenschaftlichen Literatur voranzusetzen:

1. Hochschulen agieren auf Märkten und bieten ihre Dienstleistungen im Wettbewerb an.⁵⁰²
2. Hochschulen sehen sich auf diesen Märkten unterschiedlichen Ziel- und Kundengruppen gegenüber, mit denen sie in einen wirtschaftlichen Austausch treten.⁵⁰³

Bei der strukturierten Betrachtung des Hochschulmarketings wird deutlich, dass es sich an übergeordneten Aspekten der Organisation wie deren Zielen, den Leitideen, der Kultur und der Identität zu orientieren hat sowie wesentlich u.a. von strategischen Positionierungsfragen der Hochschule, von Differenzierungsmerkmalen zum Wettbewerb und von der Ausprägung des eigenen Angebots abhängig ist. Wie die nachstehende Abbildung deutlich macht, gliedert sich zudem das Hochschulmarketing einer Universität in die Arbeitsfelder Personal, Absatz und Kommunikation.

⁵⁰⁰ Vgl. **MEFFERT & BRUHN** 2003, S. 62ff; auch **SCHLEUSENER, Michael**, Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.)**, Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 264ff.

⁵⁰¹ **MÜLLER-BÖLING** 2007a, S. 14.

⁵⁰² Vgl. hierzu **MÜLLER-BÖLING** 2007a, S. 14 und **GERHARD, Julia**, Die Hochschule als Marke, in: **VOSS, Rüdiger & GRUBER, Thorsten** (Hrsg.), Hochschulmarketing, Lohmar 2006, S. 129 sowie **HABICHT** 2009, S. 113ff.

⁵⁰³ Siehe **MÜLLER-BÖHLING** 2007a, S. 12ff, **MEFFERT** 2007, S. 3 und **HABICHT** 2009, S. 117f.

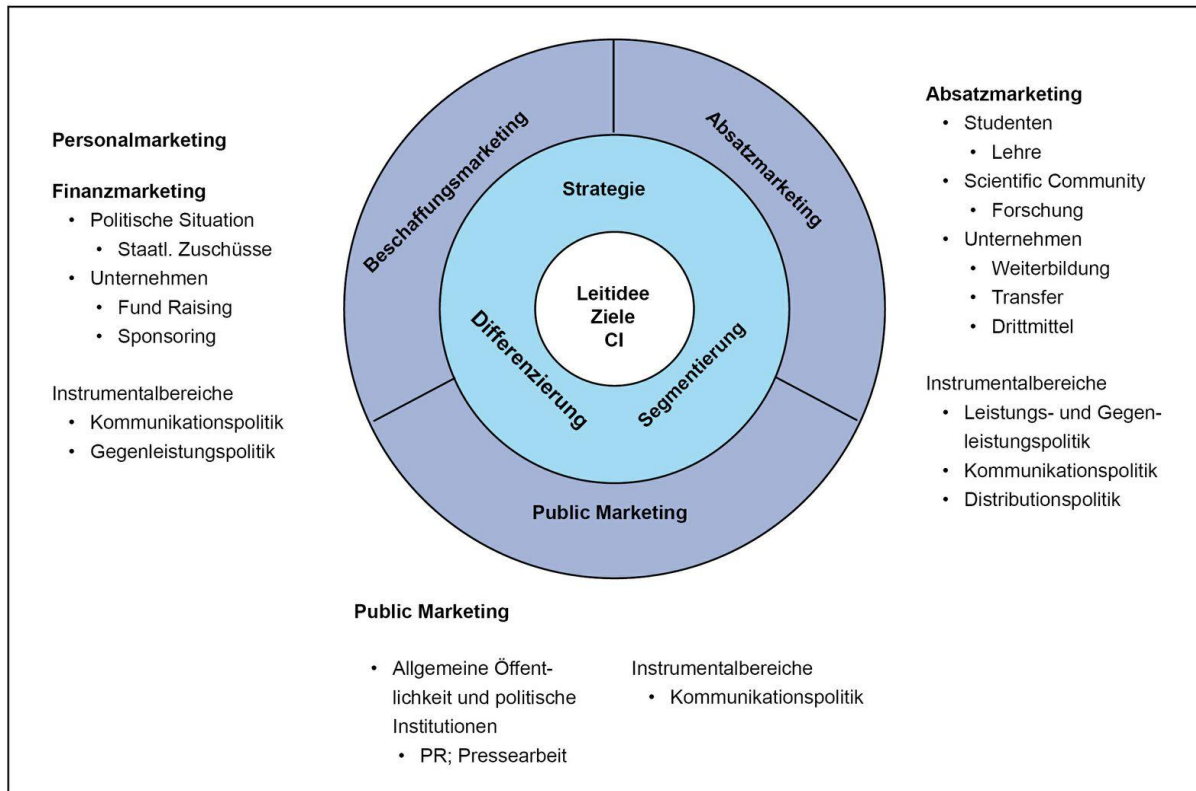


Abbildung 8: Instrumente des Hochschulmarketings (verändert nach BAIER, Gundolf, Amtsantrittsvorlesung an der Hochschule Zwickau, Zwickau am 18.03.2003)

Nachfolgend soll das Hochschulmarketing mit seinen besonderen Rahmenbedingungen einer eingehenderen Betrachtung unterzogen werden.

4.1.2.1 Märkte und Kunden

Aus ökonomischer Sicht betrachtet sind Hochschulen auf unterschiedlichen Märkten tätig. Naheliegender sind aufgrund der Tätigkeitsfelder von Hochschulen der Arbeits- bzw. Ausbildungs- und der Wissensmarkt.⁵⁰⁴

Hochschulen sind Marktteilnehmer auf dem regionalen und überregionalen Arbeitsmarkt. Nicht selten gehören sie zu den größten und prägendsten Arbeitgebern eines Standortes, deren Personalbedarf zusätzlich steigt, wenn der Hochschule ein Klinikbetrieb angegliedert ist. Aufgrund des vielerorts extensiven und komplexen Betriebs einer Hochschule mit seinem wissenschaftlichen Apparat einerseits und dem für die Verwaltung, Administration und Erhaltung des Bildungsangebots, des Forschungsbetriebs, der ergänzenden Leistungen sowie der Liegenschaften und Anlagen erforderlichen Personal andererseits werden vom Professor bis

⁵⁰⁴ Nach MÜLLER-BÖHLING 2007b, S. 270f sowie HABICHT 2009, S. 121 auch BERWANGER, Karin, Schwachstelle im akademischen Wettbewerb: Die dezentrale PR der Uniwebseiten, 29.06.2012, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/schwachstelle-im-akademischen-wettbewerb-die-dezentrale-pr-der-uniwebseiten/>.

zur Laborhilfskraft und vom Finanzmanager bis zum Raumpfleger zahllose Berufsqualifikationen benötigt.

Auf dem Ausbildungsmarkt agieren Hochschulen als Träger der akademischen Ausbildung und als Anbieter im nichtwissenschaftlichen Bereich des dualen Berufsausbildungssystems. Vermehrte Aufmerksamkeit werden Hochschulen dem Bereich Fortbildung widmen, der im Kontext lebenslangen Lernens weiter an Bedeutung gewinnen wird, weil vermehrt beispielsweise Weiterbildungsangebote nach einer Zeit beruflicher Aktivität nachgefragt werden. Insbesondere die bereits heute erkennbaren und die künftig erwartbaren Veränderungen in der Arbeitswelt, in der berufliche Flexibilität und die kontinuierliche Aneignung neuen (Fach-) Wissens wichtige Erfolgsfaktoren sein werden, eröffnen den Hochschulen, aber auch alternativen Bildungsanbietern ein sich stark entwickelndes Geschäftsfeld.

Durch die ausgeprägte Forschungstätigkeit der Universitäten und Fachhochschulen sind Hochschulen auf dem Wissensmarkt aktiv. Dabei sind sowohl die Grundlagen- als auch die anwendungsbezogene Forschung Gegenstand wirtschaftlichen Austauschs. Besonders die Auftragsforschung entwickelt sich zunehmend zu einem Geschäftsfeld mit hoher finanzieller und imageträchtiger Relevanz.⁵⁰⁵

Eine Bearbeitung dieser drei Märkte kann zumindest für den größten Teil der in Deutschland ansässigen Hochschulen vorausgesetzt werden, wobei nicht ausgeschlossen ist, dass ausgewählte Hochschulen mit speziellen Angeboten auch auf weiteren Märkten tätig sein können. Beispiele für weitere Tätigkeiten auf angrenzenden Märkten wären unterschiedliche Beratungsleistungen durch Institute und Einzelpersonen oder der Wissenschafts- und Technologietransfer durch hochschuleigene Ausgründungen.⁵⁰⁶

⁵⁰⁵ Nach **HABICHT** 2009, S. 121f.

⁵⁰⁶ Vgl. **MÜLLER-BÖLING** 2007a, S. 14, auch **RECKENFELDERBÄUMER & KIM** 2006, S. 8f.

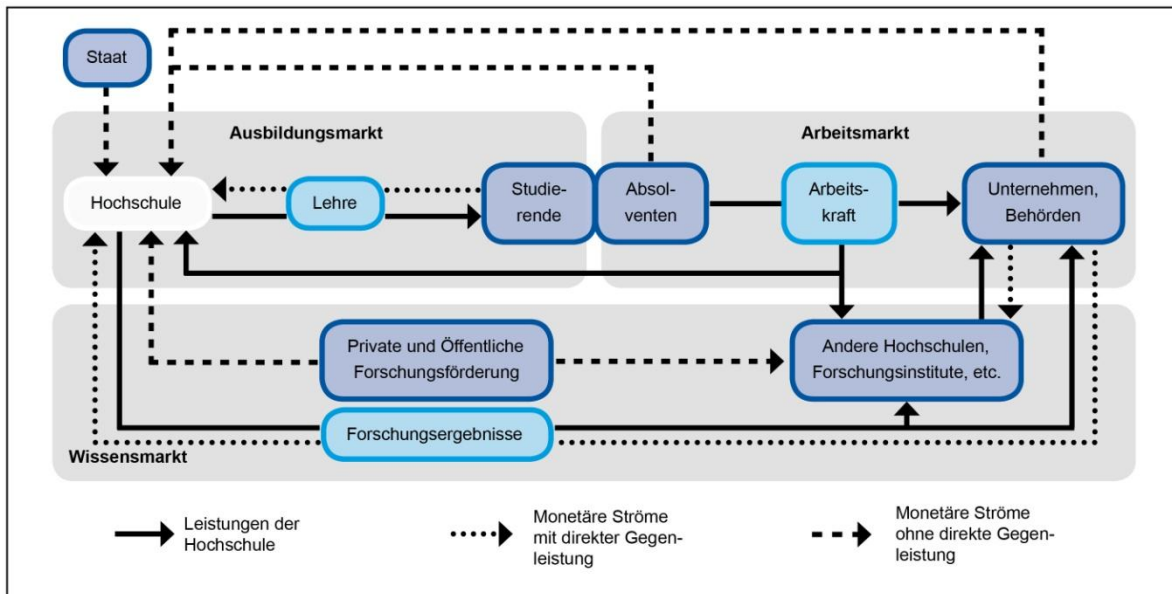


Abbildung 9: Märkte der Hochschulen (in Anlehnung an GREVEN 2011, S. 48)

Auf diesen Märkten stehen Hochschulen in Konkurrenz mit anderen Institutionen, die als Marktteilnehmer vergleichbare Angebote vorhalten oder entsprechende Leistungen erbringen. Bildungseinrichtungen stehen daher zunehmend in Konkurrenz miteinander, weil sie vermehrt um Studierende, wissenschaftliches Personal, Drittmittelgeber oder Kooperationspartner werben müssen.⁵⁰⁷

Vor diesem Hintergrund ist eine differenzierte Kenntnis der verschiedenen Märkte sowie der relevanten Marktteilnehmer von zunehmend größerer Bedeutung, um strategische Entscheidungen zur Bearbeitung eines Marktsegments und der demzufolge angemessenen Angebotspolitik der Hochschulen fällen zu können.

Angesichts der Tätigkeit auf verschiedenen Märkten sehen sich Hochschulen unterschiedlichen Anspruchs-, Ziel- und Kundengruppen gegenüber.⁵⁰⁸ Mit Blick auf die Produkte der Hochschulen, die im nachfolgenden Kapitel eingehender betrachtet werden sollen, lassen sich nach MÜLLER-BÖLING fünf Zielgruppen für die Dienstleistungen der tertiären Bildungsträger definieren:

- Schüler und aktuelle Studierende sowie eigenes wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal,
- Studienabbrecher, Absolventen und ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Alumni),

⁵⁰⁷ MEFFERT 2007, S. 3; ergänzende Informationen aus dem Vortrag von THIEME am 29.01.2003.

⁵⁰⁸ Siehe HABICHT, Hagen, Universität und Image: Entwicklung und Erprobung eines stakeholderorientierten Erhebungsinstrumentariums, Wiesbaden 2009, S. 121ff.

- Scientific Community sowie andere Hochschulen und Forschungs- bzw. Lehrinrichtungen,
- Medien, Unternehmen, Behörden und andere zukünftige Arbeitgeber
- gesellschaftliche Anspruchsgruppen und allgemeine Öffentlichkeit.⁵⁰⁹

Für den hochschulischen Angebotsbereich Ausbildung/Lehre sind im Wesentlichen die Studierenden einerseits sowie die Gruppe zukünftiger Arbeitgeber andererseits relevant. Die Hochschule selbst sowie die Alumni und neu zu akquirierende Nachfrager sind Zielgruppen für entsprechende Weiterbildungsangebote der Hochschule. Unternehmen und die Scientific Community sind Zielgruppen für den Forschungsbetrieb einschließlich der entsprechenden Forschungsergebnisse und als Arbeitgeber für Absolventen. Medien berichten über die Tätigkeitsfelder der Hochschule und haben maßgeblichen Einfluss auf die Reputation und das Image der Einrichtung. Schließlich hat die Gesellschaft ein immanentes Interesse an Aus- und Weiterbildung, an wissenschaftlichem und technischem Fortschritt und an der Versorgung der Bevölkerung mit akademisch ausgebildetem Personal.⁵¹⁰

Die zuvor genannten Aspekte sind für die Auswahl der jeweils relevanten Marktsegmente einer Hochschule zu berücksichtigen und beeinflussen damit die strategische Ausrichtung der hochschulischen Produktpalette.

4.1.2.2 Produkte und Leistungen

Kernprodukte der Hochschulen sind Forschung und Lehre, wobei unter letzterem auch die Weiterbildung zu fassen ist. Auf Grundlage der Landeshochschulgesetze und daraus abgeleiteter Richtlinien sind als weitere Produkte die Unterstützung der internationalen Zusammenarbeit unter den Hochschulen, der Wissens- und Technologietransfer, die Information der allgemeinen Öffentlichkeit sowie die Förderung der Belange der Studierenden anzusehen.⁵¹¹ In den letztgenannten Zusammenhang gehören u.a. die sozialen und kulturellen Angebote der Hochschulen und mithin der dort zu verortende Hochschulsport.

Die Hochschulleistungen und Bildungsangebote sind hinsichtlich verschiedener grundsätzlicher Aspekte zu strukturieren: vollständiges bzw. breites Fächerspektrum vs. Beschränkung auf ausgewählte Fächer und Fachgebiete, Vollzeit- vs. Teilzeitstudium, Präsenz- vs. Fernstudium, grundständiges Studium vs. Weiterbildung, berufsbegleitendes Studium als Präsenz- oder Fernstudium⁵¹².

⁵⁰⁹ Nach MÜLLER-BÖLING 2007a, S. 14f und auch GREVEN 2011, S. 45ff sowie BAL 2009, S. 266.

⁵¹⁰ Siehe HABICHT 2011, S. 122f.

⁵¹¹ Vgl. MÜLLER BÖLING 2007a, S. 13.

⁵¹² Vgl. RECKENFELDERBÄUMER & KIM 2006, S. 6f.

Durch inhaltliche Schwerpunktsetzungen und eine spezifische Zielgruppenorientierung ergeben sich für die Hochschule unterschiedliche strategische Modelle zur Ausgestaltung der jeweiligen Angebotspalette. Beispielhaft seien an dieser Stelle mit der Präferenzstrategie, die auf einer Differenzierung aufgrund von Alleinstellungsmerkmalen sowie Wettbewerbsvorteilen basiert und der Preis-Mengen-Strategie, die auf eine Studien(ort)entscheidung über monetäre Aspekte abzielt, zwei Angebotsformen angeführt, die als strategische Optionen zur Gestaltung und Differenzierung eingesetzt werden können. Der Einsatz dieser Strategien wird damit eine gezielte Schwerpunktsetzung im Hinblick auf die anzusprechenden Zielgruppen zur Folge haben.⁵¹³

Die Leistungen einer Hochschule im Bereich der Lehre können als Kontaktgut und als „Absatzobjekt im Sinne eines Leistungsbündels“⁵¹⁴ für einen vorgegebenen Nachfragerkreis definiert werden, deren Merkmale mit Zweckgebundenheit (Abschlussorientierung), Langfristigkeit (Studiendauer), Investitionsnotwendigkeit (finanzielle und zeitliche Aufwendungen) und Hochwertigkeit (Abschlusszertifizierung) beschrieben werden können.

Eine zusätzliche Besonderheit hochschulischer Dienstleistungen liegt in der Tatsache, dass beispielsweise der Studierende als Nachfrager oder Kunde nicht nur an der Erstellung der Dienstleistung beteiligt ist, sondern selbst das Produkt des Leistungserstellungsprozesses darstellen kann. Der Zuwachs an Wissen, Kenntnissen und Fähigkeiten vollzieht sich im Kunden als Leistungspartner und wird im standardisierten Erfolgsfall für den Hochschulabsolventen lediglich durch einen materiell greifbaren Nachweis dokumentiert.

Aufgrund der allgemeinen Dienstleistungsmerkmale und der Sondersituation im Bildungssektor ergeben sich für den Nachfrager hochschulischer Dienstleistungen Schwierigkeiten beim Vergleich der Anbieter und damit ein hohes subjektives Kauf- oder Entscheidungsrisiko. Eine zentrale Aufgabenstellung des Hochschulmarketings liegt demnach unmittelbar in der Vermittlung subjektiv empfundener Sicherheit beim Nachfrager.

Für Studierende beispielsweise im Auswahlprozess einer geeigneten Hochschule für die eigene Ausbildung ergibt sich das Problem der Vergleichbarkeit von akademischer Ausbildung an den unterschiedlichen in Frage kommenden Ausbildungsträgern.⁵¹⁵ Die Unübersichtlichkeit des tertiären Bildungsbereichs, die Intransparenz des hochschulischen Leistungsumfangs und die Unvorhersagbarkeit des Ausbildungsergebnisses erschweren die Entscheidungsfindung erheblich. Die individuelle Auswahlentscheidung hängt daher stark von Fähigkeiten, Neigung-

⁵¹³ Vgl. RECKENFELDERBÄUMER & KIM 2006, S. 11ff.

⁵¹⁴ RECKENFELDERBÄUMER & KIM 2006, S. 4.

⁵¹⁵ HEINE, Christoph, WILlich, Julia, SCHNEIDER, Heidrun, Informationsverhalten und Entscheidungsfindung bei der Studien- und Berufswahl, Studienberechtigte 2008 ein halbes Jahr vor dem Erwerb der Hochschulreife, HIS: Forum Hochschule, 1/2010, Hannover 2010, S. 2ff.

gen, persönlichen Entwicklungsperspektiven, Standortaspekten sowie von subjektiven Erfahrungs- und Vertrauensaspekten einer Hochschule ab.⁵¹⁶ Tradition, Image, Prestige, Bekanntheitsgrad, Rankingergebnisse und individuell-subjektive Rückmeldungen - um nur einige Aspekte zu nennen - können eine wichtige Rolle für die Entscheidungsfindung spielen. Durch gezielte Marketingmaßnahmen lassen sich diese Auswahlkriterien beeinflussen und damit ein Leistungsversprechen für eine Hochschule kommunizieren, das dem Studierenden größere Sicherheit bei der Entscheidungsfindung suggeriert und damit die Einschreibebereitschaft für eine Einrichtung erhöht.

Dieses für Studienanfänger allgegenwärtige Beispiel macht einerseits ein wichtiges Problem der Hochschulen im Wettbewerb um Studierende deutlich und zeigt andererseits einen Einsatzbereich sowie die daraus resultierende, inhaltliche Notwendigkeit von Hochschulmarketing beispielhaft auf.

Angesichts sich ändernder Studienvoraussetzungen und -rahmenbedingungen werden sich die Hochschulangebote zunehmend mehr an Merkmalen wie Kundenfreundlichkeit, Orts- und Zeitunabhängigkeit sowie Flexibilität durch modulare Struktur ausrichten müssen.⁵¹⁷

4.1.2.3 Aufgaben und Ziele

Bei MÜLLER-BÖLING und MEFFERT finden sich als zentrale Aufgaben des Hochschulmarketings übereinstimmend die

- profilierte Darstellung der Hochschule mit ihren Angeboten und Leistungen gegenüber allen relevanten Zielgruppen,
- die Reduktion negativer Auswirkungen auf die Hochschule aufgrund vergleichsweise hoher Nachahmungsgefahr durch Wettbewerber im Kernproduktbereich Lehre und Weiterbildung; Kommunikation eines verständlichen und nachvollziehbaren Leistungsversprechens zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit einer positiven ‚Kaufentscheidung‘ sowie
- der Ausgleich von Nachfragerunsicherheiten auf Seiten der Kunden.

MÜLLER-BÖLING prognostiziert darüber hinaus eine vor allem finanziell begründete Hinwendung zum Hochschulmarketing.⁵¹⁸

Als wichtige Ziele des Hochschulmarketings wurden von LANGER und MÜLLER-BÖLING beispielsweise

⁵¹⁶ Weitere Informationen finden sich bei HACHMEISTER, HARDE, LANGER 2007, S. 54ff.

⁵¹⁷ Nach RECKENFELDERBÄUMER & KIM 2006, S. 2f.

⁵¹⁸ Vgl. MÜLLER-BÖHLING 2007, S. 13.

- die Erhöhung von Bekanntheit, Sympathie und Akzeptanz der Hochschule in der Öffentlichkeit sowie in spezifischen Zielgruppen,
- der Erhalt oder die Steigerung der Einschreibebereitschaft bei den Studieninteressierten für eine Hochschule zum Zwecke des Studierendenrecruitment im Sinne einer anzustrebenden Kapazitätsauslastung an der Hochschule mit möglichst guten Bewerbern,
- die eindeutige und unverwechselbare Positionierung der Hochschule in der nationalen und internationalen Hochschullandschaft,
- die Erschließung neuer Zielgruppen,
- die Diversifizierung und Absicherung der Finanzierungsquellen unter Nutzung des verfügbaren preispolitischen Instrumentariums (z. B. Studienbeiträge, kostenpflichtige Zusatzangebote und -qualifikationen) oder
- die verstärkte Bindung der Hochschulangehörigen an die Institution⁵¹⁹ durch gezielte Netzwerk- und Alumniarbeit

formuliert⁵²⁰, denen MEFFERT als übergeordnete Ziele

- die Differenzierung im Wettbewerb und
- die Signalisierung klarer Kompetenz⁵²¹

voranstellt. Alle genannten Aspekte sind dem Oberziel einer langfristigen Absicherung der Existenz⁵²² einer Hochschule untergeordnet.

4.1.2.4 Herausforderungen und Grenzen

Hochschulmarketing wird aber auch künftig nicht das Allheilmittel für die marktspezifische Lösung hochschulischer Probleme sein können. Im Vergleich zum privatwirtschaftlichen Marketing stößt das Hochschulmarketing aufgrund des Bildungsauftrages und der Freiheit von Forschung und Lehre an Grenzen⁵²³, die den besonderen Rahmenbedingungen des Hochschulsektors geschuldet sind.

Hochschulen stehen den Anforderungen einer Vielzahl von internen und externen Anspruchsgruppen gegenüber. Sie sind keine Unternehmen, die frei am Markt agieren können, sondern Einrichtungen, deren Aktivitätsbereiche von der Landeshochschulgesetzgebung reglementiert

⁵¹⁹ Siehe LANGER, Markus, ZIEGELE, Frank, HENNIG-THURAU, Thorsten, Hochschulbindung - Entwicklung eines theoretischen Modells, empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis, Abschlussbericht zum Kooperationsprojekt Hochschulbindung, Gütersloh 2001, S. 2.

⁵²⁰ Die Informationen wurden einem Vortrag von LANGER, Markus, Strategisches Marketing, Markenpolitik und Relationship-Marketing als Grundlagen des Hochschulmarketing, Hochschulkurs des CHE am 06./07.11.2003 in Berlin entnommen.

⁵²¹ Siehe MEFFERT 2007, S. 6.

⁵²² Vgl. MÜLLER-BÖLING 2007a, S. 12.

⁵²³ Siehe auch MÜLLER-BÖLING 2007a, S. 17.

werden. Vor diesem Hintergrund dürfen sich Hochschulen nicht ausschließlich an den Bedürfnissen ihrer unmittelbaren Kunden wie Studierenden oder Drittmittelgebern orientieren, sondern haben zunächst einen gesellschaftspolitischen Auftrag zu berücksichtigen.⁵²⁴ Insbesondere die gesellschaftlichen Anforderungen, die sich im Bildungsauftrag manifestieren, machen die Hochschule unabhängig von rein nachfrageorientierten Angebotsentscheidungen. Die Freiheit von Forschung und Lehre und die damit legitimierte inhaltliche Autonomie des Lehr- und Forschungspersonals erlaubt es, dass auch jene Angebote im Programm der Hochschule einen Platz haben, die gegenwärtig nicht nachgefragt werden oder generell einen sehr begrenzten Anwendungsbereich haben. Viele Bereiche der Grundlagenforschung oder exotisch anmutende Studiengänge hätten ohne den allgemeinen Bildungsauftrag kaum eine Existenzberechtigung. „Diese implizite Angebotsorientierung durch den Bildungsauftrag, die unabhängig von der Nachfrage ausgestaltet werden muss“⁵²⁵ sowie die daraus resultierende Ausrichtung an einer Vielzahl von Anspruchsgruppen stecken die Grenzen des Hochschulmarketings ab.

Was den gegenwärtigen Einsatzbereich des Hochschulmarketings anlangt, haben Konzepte, Strategien und Maßnahmen noch erhebliches Entwicklungspotenzial.⁵²⁶ Dies gilt insbesondere im Vergleich zum englischsprachigen Ausland, in dem vergleichbare Entwicklungen schon länger gezielt vorangetrieben und systematisch eingesetzt werden. MÜLLER-BÖLING ist der Überzeugung, dass die derzeitige Marketingpraxis bis auf wenige Ausnahmen noch zu sehr auf Aktivitäten im Bereich der Kommunikationspolitik beschränkt ist.

Hochschulen müssen ganzheitliche Marketingkonzepte entwickeln, konsequent vom Markt her denken und auch die übrigen Instrumentalbereiche des Marketing berücksichtigen. Nur ein integriertes Marketingkonzept, welches die marktorientierte Gestaltung von „Produkten“ in Forschung und Lehre einschließt, kann dieser Herausforderung adäquat entsprechen.⁵²⁷

Aufgrund der zuvor ausgeführten Zusammenhänge im Hinblick auf die Erfordernisse zur Befriedigung von Bedürfnissen der Anspruchsteller nimmt das Beziehungs- oder Relationship-Marketing eine herausgehobene Position für die Kommunikation der Hochschule zu allen relevanten Zielgruppen ein.⁵²⁸

Naheliegender Weise haben sich Hochschulen bisher verstärkt um das Studierendenmarketing gekümmert, seit sie vermehrt die Chance zur selbständigen Auswahl mindestens eines größeren Teils ihrer Studierenden bekommen haben. Das Studierendenmarketing steht daher viel-

⁵²⁴ Nach MÜLLER-BÖLING 2007a, S. 14.

⁵²⁵ MÜLLER-BÖLING 2007a, S. 12.

⁵²⁶ Siehe BROCKHOFF 2008, S. 425 und 442.

⁵²⁷ MÜLLER-BÖLING 2007a, S. 9.

⁵²⁸ Vgl. MEFFERT 2007, S. 6.

fach im Zentrum diesbezüglicher hochschulischer Bemühungen.⁵²⁹ Die Auswahl geeigneter Bewerber ermöglicht die Studienerfolgswahrscheinlichkeit durch eine Steigerung der Bewerberqualität zu erhöhen, sofern einerseits erfolgsspezifische Kriterien für die Auswahlprozesse identifiziert und eingesetzt werden und diese andererseits die Zulassung spezifischer Teilsegmente in der Zielgruppe der Studieninteressierten gezielt ermöglichen.

Mit der Hinwendung zu aktiver Zielgruppenbearbeitung beim Studierendenrecruiting sowie in anderen Bereichen, für die beispielhaft die Alumniarbeit angeführt werden kann, wird die zunehmende Bedeutung des Beziehungsmarketings deutlich. Einer zielgruppenadäquaten Ansprache wird künftig eine noch höhere Bedeutung zukommen. Sie kann in besonderer Weise zur lebenslangen Bindung von Studierenden und Bediensteten, zur Kapazitätsauslastung an der Hochschule, zur Entwicklung eines positiven Images und zur gezielten Nutzung von Testimonials in der Außendarstellung der Hochschule eingesetzt werden.

4.1.3 Kenngrößen und Erfolgsmerkmale

Unabhängig von den zuvor aufgezeigten Grenzen des Marketings im Hochschulbereich sind quantifizierbare Parameter sowohl für das Controlling der strategischen Ausrichtung als auch für eine erfolgsorientierte Maßnahmensteuerung des Hochschulmarketings erforderlich. Gemessen an den Marketingzielen einer Hochschule lassen sich daher verschiedene Merkmalsgruppen als Prüfparameter heranziehen.

Auf Ebene der Hauptzielgruppe Studierende können die Entwicklung der Studierendenzahl, die herkunfts- oder vorleistungsspezifische Zusammensetzung der Studierendenschaft (Numerus Clausus, fächerspezifische Aufnahmetests, hochschulinterne Auswahlkriterien etc.) sowie die Studienleistungskennzahlen⁵³⁰, wie sie beispielsweise in Niedersachsen erhoben werden, Aufschluss über die Wirkweise von Marketingmaßnahmen geben. Insbesondere für die Mittelzuweisungen der öffentlichen Hand können Studienabbruch-⁵³¹ und Studienabschlussquoten eine wichtige Rolle spielen und durch gezielte Marketingaktivitäten beeinflusst werden. Zunehmend wichtiger werdend sind Daten aus dem Bereich der klassischen Marktforschung,

⁵²⁹ Siehe MÜLLER-BÖLING 2007a, S. 10 und 18.

⁵³⁰ Nach DÖLLE, Frank & BRUMMER, Franz, Hochschulkennzahlensystem Niedersachsen, Internetportal für das Hochschulcontrolling in Niedersachsen – Ergebnisse der Pilotphase 2009, HIS: Forum Hochschule, 7/2010, Hannover 2010, S. 9ff.

⁵³¹ Siehe HEUBLEIN, Ulrich, HUTZSCH, Christopher, SCHREIBER, Jochen, SOMMER, Dieter, BESUCH, Georg, Ursachen des Studienabbruchs in Bachelor- und in herkömmlichen Studiengängen, Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Exmatrikulierten des Studienjahres 2007/08, HIS: Forum Hochschule, 2/2010, Hannover 2010, S. 5ff

bei denen im Hochschulzuschnitt die Studierendenzufriedenheit⁵³² erhoben und als Maß für die Notwendigkeit oder den Erfolg marketingmäßiger Intervention herangezogen wird. Ebenfalls mit wachsender Bedeutung sind Informationen darüber versehen, mit welchem Erfolg Absolventen einer Hochschule in eine berufliche Tätigkeit vermittelt werden können. Diese Vermittlungsquote gibt einerseits indirekt Aufschluss über die wahrgenommene Ausbildungsqualität des Lehrbetriebs einer Hochschule sowie andererseits über die Employability der Absolventen aus Sicht der aufnehmenden Unternehmen und Institutionen. Die Lehrqualität ist gleichzeitig ein gewichtiges Argument beim Studierendenrecruiting.

Im Hinblick auf die Forschungsaktivitäten einer Hochschule werden als quantifizierbare Kennziffern die Anzahl der Promotionen, die Häufigkeit wissenschaftlicher Veröffentlichungen sowie die Zahl wissenschaftlicher Preise und Auszeichnungen gelistet. Wirtschaftlich verwertbare Forschungsergebnisse lassen sich zudem für Erfindungen, Patente oder Firmenausgründungen nutzbar machen und stellen weitere Aspekte einer öffentlichkeitswirksam darstellbaren Forschungsqualität dar.

Schwieriger fassbare Erfolgsmerkmale wie der allgemeine Ruf einer Hochschule, ihr Image, ihre Wertschätzung in der Wirtschaft oder ihre wissenschaftliche Reputation lassen sich einerseits durch Befragungen in den relevanten Zielgruppen selbst erheben oder andererseits durch das Abschneiden in Wettbewerben und Rankings vergleichbar machen. Von herausragender Bedeutung ist seit ihrer Einführung 2005 die Exzellenzinitiative der Bundesregierung, weil sie erhebliche Finanzmittel für die im Wettbewerb erfolgreichen Hochschulen bereithält und zudem einen bedeutenden Imagegewinn für jene Hochschulen zur Folge hat, die sich mit dem Zertifikat „Exzellenzhochschule“ schmücken dürfen.

Schließlich lassen sich auch im Hochschulbereich Merkmale des klassischen Controllings durch Marketingmaßnahmen gezielt beeinflussen und nachfolgend durch entsprechende Evaluationen überprüfen. Zu nennen wären Kennzahlen bezüglich der Personalressourcen einer Hochschule oder ihrer Untergliederungen, die Anzahl organisierter Absolventen (Alumni)⁵³³, das Drittmittelaufkommen oder die Wertschöpfung durch Markenbildung, um nur einige ausgewählte Aspekte zu nennen.

⁵³² Siehe **SCHWAIGER, Manfred & SCHLODERER, Matthias**, Studienzufriedenheit - auch Universitäten brauchen Consumer Insights, in: **VOSS, Rödiger & GRUBER, Thorsten** (Hrsg.), Hochschulmarketing, Lohmar 2006, S. 49ff.

⁵³³ Vgl. **FEDERKEIL, Gero**, Alumniranking BWL 2008 - Ergebnisse einer vergleichenden Absolventenbefragung, Arbeitspapier Nr. 119, Gütersloh 2008, S.

Als übergeordnetes, kriteriengeleitetes Vergleichsinstrument erfreuen sich Hochschulrankings⁵³⁴ zunehmender Beliebtheit. Auf Grundlage eines spezifizierten Schlüssels an Einzelmerkmalen aus dem zuvor genannten Katalog sowie weiterer Aspekte aus den Bereichen Studienfinanzierung, Standortattraktivität, Atmosphäre, Image und Reputation, Studienangebot und hochschulseitige Zusatzoptionen, Auslandskooperationen und Vernetzungsmöglichkeiten bilden diese Rangfolgen die wichtigsten Hochschulen im nationalen und internationalen Zugschnitt ab. Zahlreiche nationale und internationale Rankings werden jährlich von Nachrichtenmagazinen, Ratingagenturen oder Marktforschungsunternehmen veröffentlicht. Die hierarchische Gliederung erlaubt einen raschen Überblick über die Klassifizierung und erlaubt insbesondere bei der Studienortwahl, bei der Legitimation von studienbezogenen Kosten, bei der Beurteilung von Leistungserwartungen oder bei der Prognose von späteren Berufschancen einen schnellen und bequemen Hochschulvergleich.

Entscheidend für die Frage der Einordnung dieser Kenngrößen und Erfolgsmerkmale ist ihre Interpretation im jeweils relevanten Zusammenhang. Einfluss und Auswirkungen des Hochschulmarketings lassen sich vermittels dieser Informationen sichtbar machen, überprüfen und bewerten, allerdings unterliegt die Ausprägung einer spezifischen Kenngröße oder eines Merkmals nur in den wenigsten Fällen einem monokausalen Zusammenhang. Vor diesem Hintergrund werden trotz mittlerweile ausgereifter Erhebungs- und Auswertungsmethoden beispielsweise bei der Erstellung der Hochschulrankings noch immer kontroverse Diskussionen über Verlässlichkeit, Aussagekraft und Einsatzbereiche dieser Vergleichsinstrumente geführt.⁵³⁵ Bei der Interpretation des Datenmaterials ist daher eine fundierte Methodenkenntnis, eine differenzierte Betrachtungsweise, eine nachvollziehbare Gewichtung und eine entsprechend vorsichtige Ableitung von Konsequenzen aus den Ergebnissen ratsam.

An dieser Stelle erscheint der Hinweis notwendig, dass die verstärkten Entwicklungen zur Ökonomisierung der Hochschulen sowie zu einer schleichenden Ablösung bisheriger Bildungsprinzipien und -potenziale im Verhältnis zu wirtschaftlichen Aspekten nicht nur Befür-

⁵³⁴ Weiterführend **BERGHOFF, Sonja, FEDERKEIL, Gero, GIEBISCH, Petra, HACHMEISTER, Cort-Denis, HENNINGS, Mareike ROESSLER, Isabel, ZIEGELE, Frank**, Das Hochschulranking 2009 - Vorgehensweise und Indikatoren, Arbeitspapier Nr. 119, Gütersloh 2009, S. 7-9; **BERGHOFF, Sonja, FEDERKEIL, Gero, GIEBISCH, Petra, HACHMEISTER, Cort-Denis, HENNINGS, Mareike, ROESSLER, Isabel, ZIEGELE, Frank**, CHE Forschungsranking deutscher Universitäten 2009, Arbeitspapier Nr. 130, Gütersloh 2009; **SCHWAIGER & SCHLODERER** 2006, S. 51; **ZIMMERMANN, Geraldine**, Bedeutung von Bewertungsplattformen für das Hochschulmarketing, 18.10.2013, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/bedeutung-von-bewertungsplattformen-fur-das-hochschulmarketing> oder **GREVEN** 2011, S. 37.

⁵³⁵ Vgl. **TITZ, Christoph & LEFFERS, Jochen**, Ein Brite gesteht - Sorry, unsere Uni-Rankings waren Quatsch, in: Spiegel-Online Unispiegel, abgerufen am 06.07.2010 unter <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,699747,00.html>.

worter findet. Auch wenn diese Diskussion nicht Gegenstand dieser Arbeit ist, so sei dem geneigten Leser diesbezügliche Literatur empfohlen.⁵³⁶

4.1.4 Corporate Marketing

Auf der Theorie der identitätsorientierten Markenführung fußend soll in den nachfolgenden Kapiteln der Blick auf die markenspezifischen Aktivitäten deutscher Hochschulen gerichtet werden, wobei aufgrund der erprobten Eignung von Dachmarken zur Markenbildung im akademischen Bereich⁵³⁷ diese Markenstrategie besondere Berücksichtigung finden soll. Da Fragestellungen zur Identität einer Organisation, ihrer Mitglieder und Anspruchsteller sowie vergleichbarer Marktteilnehmer eine zentrale Rolle in diesem Kontext spielen, wird insbesondere der Ansatz einer hochschulischen Corporate Identity einer eingehenderen Betrachtung unterzogen. Die theoretischen Grundlagen des Konstrukts Corporate Identity werden dabei insbesondere vor dem Hintergrund der bis dato nicht nur aus Deutschland, sondern auch aus dem vergleichbaren Ausland vorliegenden Anwendungserkenntnisse in akademischen Einrichtungen gewürdigt und auf ihren Wert für die Markenentwicklung an Hochschulen diskutiert. Eine kritische Überprüfung des Umsetzungserfolges bei der Nutzung von Hochschulmarken mit einer Bestandsaufnahme für die horizontale Differenzierung im Wettbewerb findet zu einem späteren Zeitpunkt in Kapitel 4.2.3 statt.

4.1.4.1 Organizational Identity

Da bei der Umsetzung von markenstrategischen Maßnahmen an tertiären Bildungseinrichtungen wiederholt die Besonderheiten dieser Organisationen hinsichtlich der Identifikation eines übergeordneten Gruppenselbstverständnisses zum Ausdruck gekommen sind⁵³⁸, soll zunächst dieses organisationstheoretische Konstrukt im Hochschulkontext betrachtet werden.

Kennzeichnende Merkmale der Organizational Identity⁵³⁹ nach DOWLING & OTUBANJO (2011) sind das gemeinsame Verständnis der Belegschaft einer Organisation über die histori-

⁵³⁶ Siehe VINNAI, Gerhard, Utopie und Wirklichkeit der Universität, Abschiedsvorlesung - gehalten am 28. Juni 2005 an der Universität Bremen, abgerufen am 04.04.2011 unter <http://www.vinnai.de/utopie.html> und HEINRICH, Peter, „Alles verstehen heisst alles begreifen“ in: HEINRICH, Peter & KIRSTEIN, Denis (Hrsg.), Ökonomisierung der Hochschule, Redebeiträge und Thesen des 17. Glienicker Gespräch 2006, Berlin 2006, S. 85-92 sowie GÖRING, Arne, Die Ökonomisierung der Hochschule und des Hochschulsports, in: Hochschulsport, 37 (2010) 1, S. 16-17.

⁵³⁷ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS 2002a, S. 264 sowie GERHARD 2004, S. 138ff.

⁵³⁸ Vgl. ALBERT, Stuart & WHETTEN, David A. (1985). Organizational identity, in: CUMMINGS, Larry L. & STAW, Barry M. (Hrsg.), Research in organizational behavior, Greenwich 1985, S. 268f. und HUMPHREYS, Michael & BROWN, Andrew D., Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance, in: Organization Studies, 23 (2002) 3, S. 421-447 sowie TEMPLE, Paul, Branding higher education: Illusion or reality?, in: Perspectives - Policy & Practice in Higher Education, 10 (2006) 1, S. 17ff.

⁵³⁹ *Definition:* „Organizational Identity is the understanding and claims of employees and outsiders about the character of an organization that distinguish it from its peers and rivals“ (DOWLING, Graham R. & OTUBANJO,

sche Entwicklung aus den institutionellen Wurzeln (Gründungsanlass, Aufgaben, Geschichte, Tradition, Entwicklung) und ihre geteilte Übereinstimmung bezüglich der Charaktereigenschaften der Organisation (Funktion, Struktur, innere Kultur, geteilte Werte, Marktverhalten etc.), die sie von vergleichbaren Organisationen und Konkurrenten unterscheiden. Diese Determinanten stellen zentrale, dauerhafte und unverwechselbare Merkmale und Eigenschaften der Organisation dar und entwickeln sich auch im Einflussbereich sowie in Abhängigkeit vom Image derjenigen Branche, zu der die Organisation gehört.⁵⁴⁰ In der Theorie wird unterstellt, dass grundsätzlich jede Organisation in der Lage wäre, die eigenen Wesensmerkmale und Charaktereigenschaften in Abgrenzung zu anderen Institutionen zu identifizieren.⁵⁴¹

Die Organizational Identity stellt auf eine nach innen gerichtete Perspektive des Konstrukts Gruppenidentität ab und bildet dabei die Grundlage und die Voraussetzung für das Vertrauen, das Engagement und das Commitment der Mitarbeiterschaft einer Organisation.⁵⁴² In ihr manifestieren sich die Antwortaspekte auf die Frage: Wer sind wir? Vor diesem Hintergrund kann das Konstrukt als Ausgangspunkt zur Entwicklung einer Corporate Identity angesehen werden, weil nur die detaillierte Kenntnis der eigenen Gruppenidentitätsmerkmale die Gestaltung insbesondere eines konsistenten Erscheinungsbildes nach außen gewährleistet: „In an organizational setting, the strength and nature of organizational identity becomes useful input into the design of new corporate identity symbols. In this way, corporate identity would become a more honest and reliable signal of firm character [...]“⁵⁴³

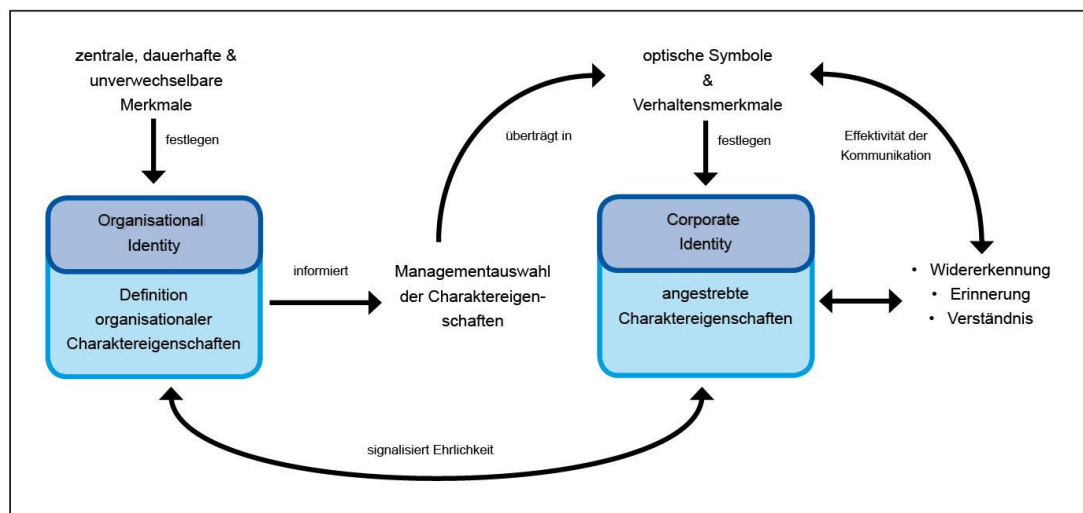


Abbildung 10: Modell der Organizational und Corporate Identity (in Anlehnung an DOWLING & OTUBANJO 2011, S. 177)

Tayo, Corporate and organizational identity: Two sides of the same coin, in: AMS Review, 1 (2011) 3-4, S. 175).

⁵⁴⁰ Nach DOWLING & OTUBANJO 2011, S. 175ff.

⁵⁴¹ Aus VAN RIEL, Cees B. M., Principles of corporate communication, London 1995, S. 19.

⁵⁴² Vgl. DOWLING & OTUBANJO 2011, S. 174.

⁵⁴³ DOWLING & OTUBANJO 2011, S. 175.

In Ergänzung zur Frage, wer wir sind, beantwortet die Corporate Identity die Frage: Wer wollen wir sein?⁵⁴⁴ Dieses Konstrukt nimmt folgerichtig die externe Perspektive mit den entsprechenden Wahrnehmungs- und Wirkungsaspekten bei den Anspruchsstellern einer Organisation in den Blick. Ohne einen engen inhaltlichen Zusammenhang und entsprechende Kongruenz von Organizational Identity und Corporate Identity kann es nach BALMER (2001) keinen authentischen und im Wettbewerb differenzierenden Organisationsauftritt geben, so dass in der Konsequenz von den Mitgliedern eines Unternehmens ein ‚total corporate commitment‘ verlangt wird.⁵⁴⁵

Gerade die letztgenannte Forderung nach weitestgehender Adaption und Verinnerlichung der Corporate Identity im Hochschulkontext hat trotz massiver Unterstützung und Intervention der Hochschulleitung innerhalb dieser Prozesse in der Praxisanwendung zu zahlreichen Beispielen vehementen Widerstandes gegen diesbezügliche Marketingaktivitäten geführt. „[...] Universities might be too complex and fragmented to both understand and express as single identity organizations.“⁵⁴⁶

WÆRAAS & SOLBAKK (2009) konnten im Rahmen eines längerfristigen Projekts mit dem Ziel einer Veränderung der Corporate Identity an einer skandinavischen Hochschule feststellen, dass Erkenntnisse und etablierte Vorgehensweisen aus dem Wirtschaftsraum klassischer Unternehmen zumindest nicht ohne spezifische Anpassungen auf den Bereich europäischer Universitäten übertragen werden können.

“The complexity of the organization, its different units and not least the typical university tradition of granting a significant degree of freedom to faculty members, made the notion of consistency seem irrelevant, inappropriate, and - to some faculty members – insulting.”⁵⁴⁷

In einer Vergleichsuntersuchung von MAINARDES/ALVES/RAPOSO/CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES (2012) zu markenstrategischen Entwicklungen in Portugal und Brasilien konnte zudem festgestellt werden, dass trotz weitgehend vergleichbarer Rahmenbedingungen ausgewählter nationaler Bildungsmärkte dennoch deutlich verschiedene Ausprägungen der jeweiligen Bildungskonzepte die Folge sein können. Die Erkenntnis „each country operates its own

⁵⁴⁴ Nach DOWLING & OTUBANJO 2011, S. 171f.

⁵⁴⁵ Siehe BALMER, John M. T., Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog, in: European Journal of Marketing, 35 (2001) 3/4, S. 281f.

⁵⁴⁶ WÆRAAS, Arild & SOLBAKK, Marianne N., Defining the essence of a university: Lessons from higher education branding, in: International Journal of Higher Education Research, 57 (2009) 4, S. 459.

⁵⁴⁷ WÆRAAS & SOLBAKK 2009, S. 458.

higher education system⁵⁴⁸ führte zu der Schlussfolgerung, dass eine Orientierung beispielsweise am US-amerikanischen Hochschulmarketing trotz analoger Vorgehensweise bei der Implementierung von Markenstrategien nicht zu vergleichbaren Ergebnissen führen muss.⁵⁴⁹ Wichtige Determinanten erfolgsrelevanter Marketingstrategien sind daher auch die historischen, sozialen, kulturellen und bildungspolitischen Rahmenbedingungen, die übergreifende Branchenidentität der höheren Bildungseinrichtungen (Industry Image⁵⁵⁰) sowie die individuellen Anforderungen von Studierenden einerseits sowie Wirtschaft und Gesellschaft als Abnehmer ausgebildeter Akademiker andererseits innerhalb des jeweils betrachteten Landes.⁵⁵¹ Vor diesem Hintergrund scheinen die Einschränkungen zur Formulierung einer einheitlichen und konsistenten Identität für eine Hochschule nachvollziehbar:

„It could thus be questioned if general academic values have a place in branding processes, and whether such processes would build on the cultural heritage that primarily confirms the University as a scientific institution; e.g. freedom of research, objectivity, truth, freedom to teach and to learn, etc.; In other words, branding may have a potential for challenging the institutional integrity of universities.“⁵⁵²

Aus den beobachtbaren Schwierigkeiten und Hindernissen bei der Definition einer übergeordneten Organizational Identity hat sich im Hochschulkontext als Lösungsansatz die pragmatische Vorgehensweise entwickelt, aus der Not einer Institution mit „diverging conceptions about central values and of the university’s essential characteristics that made a single definition of identity difficult to achieve“⁵⁵³ eine Tugend zu machen, für die die besondere Stärke der Organisation im Vorhandensein multipler Identitäten liegt. Der Vorteil im Wettbewerb kommt dabei über den Diversity-Aspekt zustande⁵⁵⁴, der eine ausgeprägte Flexibilität bei der Ansprache unterschiedlichster Zielgruppen erlaubt und damit der Vielschichtigkeit einer in zahlreiche unterschiedliche akademische Teilbereiche gegliederten und mit unterschiedlichen (Kern-)Kompetenzen ausgestatteten Einrichtung besser gerecht werden kann: „[...] retaining multiple values and identities may promote uniqueness.“⁵⁵⁵

⁵⁴⁸ MAINARDES, Emerson Wagner / ALVES, Helena / RAPOSO, Mário / CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES, Maria José, Marketing in higher education: A comparative analysis of the Brazil and Portuguese cases, in: International Review on Public and Nonprofit Marketing, 9 (2012) 1, S. 44.

⁵⁴⁹ Vgl. MAINARDES/ALVES/RAPOSO/CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES 2012, S. 59f.

⁵⁵⁰ Abgeleitet vom Einfluss der Branchenmitglieder eines Marktsegments, in dem die Identitäten der Partner- und Konkurrenzunternehmen die Organizational Identity der einzelnen Firmen mitbestimmt, darf auch für den Bereich der höheren Bildungseinrichtungen angenommen werden, dass sich auch die Hochschulidentitäten gegenseitig beeinflussen (siehe DOWLING & OTUBANJO 2011, S. 174).

⁵⁵¹ Nach MAINARDES/ALVES/RAPOSO/CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES 2012, S. 59.

⁵⁵² WÆRAAS & SOLBAKK 2009, S. 453.

⁵⁵³ WÆRAAS & SOLBAKK 2009, S. 458.

⁵⁵⁴ Vgl. TEMPLE 2006, S. 17ff.

⁵⁵⁵ WÆRAAS & SOLBAKK 2009, S. 459f.

Ein profundes Beispiel diesbezüglicher Positionierung einer deutschen Hochschule ist die Hochschule Darmstadt, die sich auch dadurch zu ihrer Heterogenität bekennt, dass sie in ihrem Corporate Design keine Farbfestlegungen für einschlägige Hochschulsymbole definiert hat, sondern gezielt die Auffassung vertritt:

„Es ist nicht befriedigend möglich, diese Profileigenschaften mittels einer Hausfarbe zu transportieren. Deshalb sieht das Farbprogramm der Hochschule Darmstadt einen Farbenpool vor. Mit Hilfe dieser Vielfarbigkeit wird die Individualität und Vielseitigkeit der Hochschule vermittelt und ein durchweg positives Erscheinungsbild erzielt.“⁵⁵⁶

Der intendierte Gesamteindruck des graphischen Erscheinungsbildes sowie ein von Hochschulvertretern geäußertes Wahrnehmungsziel der Hochschule als „Wir sind bunt!“ ist damit auch Ausdruck der grundsätzlichen Problemlage, in einem heterogenen System Hochschule eine organisationsweit akzeptierte, einheitliche und zugleich im Wettbewerb differenzierende Identität entwickeln und ausgestalten zu können.

4.1.4.2 Corporate Identity

MEFFERT & BURMANN stellen die Verbindung zwischen Identität und Corporate Identity⁵⁵⁷ über die Theorie der Neuen Institutionenökonomie her.⁵⁵⁸ Diese postuliert fundamentale und sekundäre Institutionen als Orientierungshilfen für menschliches Handeln, die sich hinsichtlich ihrer Dauerhaftigkeit und individuellen Veränderbarkeit unterscheiden. Die regionale bzw. nationale Kultur stellt ein Wertesystem (fundamentale Institution) bereit, in der sich eine Unternehmens- oder Markenidentität (sekundäre Institution) nur dann entwickeln kann, wenn sie in einem widerspruchsfreien Verhältnis mit der übergeordneten Kultur steht. Während sich die fundamentale Institution über lange Zeiträume entwickelt und nicht bzw. nur sehr eingeschränkt durch ein Individuum änderbar ist, lässt sich die sekundäre Institution zumindest grundsätzlich zielgerichtet gestalten und entwickeln. Im auf den Organisationszusammenhang übertragenen Sinne bedeutet das Vorgenannte, dass sich eine Gruppenidentität bzw. Corporate Identity als sekundäre Institution nach Auffassung der Autoren nur dann entfalten kann, wenn sie harmonisch in die Unternehmenskultur als fundamentale Institution eingepasst ist.

⁵⁵⁶ HOCHSCHULE DARMSTADT (Hrsg.), Corporate Design: Ergebnisdokumentation, Entwurf und Grundkonzeption, Darmstadt 2006, S. 23ff.

⁵⁵⁷ **Definition:** MEFFERT versteht **Corporate Identity** „als ganzheitliches dynamisches Strategiekonzept, das alle nach innen und außen gerichteten Interaktionsprozesse steuert und die Kommunikation eines Unternehmens einheitlich ausrichtet“ (MEFFERT, Heribert, Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden 2000, S. 706).

⁵⁵⁸ Siehe MEFFERT & BURMANN 2002a, S. 47ff.

Das Selbstbild einer Organisation wird in besonderer Weise von der Organizational Identity geprägt und lässt dem Management daher nur eingeschränkte Möglichkeiten, gezielt Einfluss auf die zugrundeliegenden Parameter zu nehmen.⁵⁵⁹ Weit größerer Einfluss lässt sich durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen⁵⁶⁰ auf das Fremdbild einer Organisation ausüben, das durch eine ‚Strategie der Selbstdarstellung‘⁵⁶¹, in der Fachliteratur als Corporate Identity bezeichnet, mittels eines gezielten Managementprozesses auf Grundlage einer definierten Unternehmensstrategie und unter Berücksichtigung der Organisationsziele bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen gestaltbar ist. Für DOWLING & OTUBANJO (2011) geht die organisationsbezogene Corporate Identity der Frage „how to create and project valuable expressions of corporate character that inspire trust and engage customers and employees“⁵⁶² nach. Gleichzeitig hat sie einen zentralen politischen Aspekt, weil eine intendierte Wahrnehmung bei den Anspruchstellern angestrebt wird, die mit Mitteln beispielsweise eines gezielten visuellen Organisationsauftritts und geeigneten Kommunikationsinstrumenten realisiert werden soll: „The ‚desired‘ aspect reflects the political nature of identity symbol design and communication.“⁵⁶³

Besondere Bedeutung bekommt das Fremdbild für Organisationen im Dienstleistungssektor, weil ihre Produkte und Angebote aufgrund der leistungsimmanenten Immaterialität in Verbindung mit dem Problem physischer Markierbarkeit und dem Charakter eines ausgeprägten Vertrauensgutes einen erhöhten Bedarf an Instrumenten zur Reduzierung der kundenseitigen Unsicherheiten haben.⁵⁶⁴ ALI-CHOUDHURY/BENNETT/SAVANI (2009) stellen diesbezüglich unterstützend „[...] the critical importance of symbolic representations for any service organisation, consequent to the intangibility of its products“⁵⁶⁵ fest.

Zielsetzungen für den Aufbau- und Entwicklungsprozess einer Corporate Identity sind daher aus einer nach innen gerichteten Sicht

- die Erhöhung von Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft sowie Loyalität und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber,

⁵⁵⁹ Nach WÆRAAS & SOLBAKK 2009, S. 452.

⁵⁶⁰ Vgl. FREYER, Walter, Sport-Marketing, Modernes Marketing-Management für die Sportwissenschaft, Berlin 2011, S. 478ff.

⁵⁶¹ Vgl. HAUG 2012, S. 129.

⁵⁶² DOWLING & OTUBANJO 2011, S. 172.

⁵⁶³ DOWLING & OTUBANJO 2011, S. 175.

⁵⁶⁴ Siehe SCHLEUSENER 2002, S. 265f.

⁵⁶⁵ Nach ALI-CHOUDHURY/BENNETT/SAVANI 2009, S. 14.

- die Schaffung eines Orientierungsrahmens auf Grundlage eines gemeinsam getragenen, organisationsinternen Wertesystems⁵⁶⁶ bei den Mitarbeitern

und für eine nach außen gerichtete Perspektive

- die unverwechselbare Positionierung der Organisation in Verbindung mit einer klaren Signalisierung von Kompetenz im Wettbewerb,
- die Erhöhung von Bekanntheit und Wiedererkennung bei allen relevanten Anspruchsgruppen,
- die Verteidigung bzw. Ausweitung von Marktanteilen,
- die Optimierung von Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und Vertrauen bei allen relevanten externen Anspruchsgruppen sowie
- die Erhöhung der Recruitingchancen auf dem Arbeitsmarkt.⁵⁶⁷

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Maßnahmen zur Entwicklung und Pflege einer Corporate Identity insbesondere im Dienstleistungsbereich „kaum noch losgelöst vom Markenmanagement betrachtet werden“⁵⁶⁸ können, weil sie zur unverwechselbaren Positionierung einer Marke, zu ihrer emotionalen Aufladung und zur Schärfung der wettbewerbsdifferenzierenden Charaktereigenschaften ein unverzichtbares Mittel ist. Gleichzeitig erfüllt die Corporate Identity Aufgaben im Zusammenhang mit einer Verdichtung von markenrelevanten Informationen, bei der Intensivierung von Beziehungen der Organisation zu ihren Anspruchsgruppen, bei der wettbewerbsrelevanten Profilierung der Organisation sowie bei der Reduzierung des vor allem kundenseitig auftretenden Unsicherheits- und Risikoempfindens im Vorfeld und während der Inanspruchnahme einer Dienstleistung.⁵⁶⁹

Im Hinblick auf die eingangs des Kapitels erwähnte Fokussierung auf den Hochschulbereich als Teil des Dienstleistungssektors stellt im Rahmen des Corporate Branding die Dachmarkenstrategie eine besonders geeignete⁵⁷⁰ und mittlerweile auch weit verbreitete Hochschulmarkenpositionierung, wenn auch nicht die einzige dar. Folgerichtig kann die Corporate Identity der Organisation gleichzeitig zu der der Dachmarke werden. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie ist die Wahrnehmung Studierender als Kunden der Hochschule, die Anerkennung der Hochschulaktivitäten als marktorientiertes Handeln sowie die Identifikation und Kommunikation der hochschulspezifischen Charaktereigenschaften, um

⁵⁶⁶ Vgl. **BIRKIGT, Klaus / STADLER, Marinus / FUNCK, Hans J.** (Hrsg.), *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, München 2002, S. 48ff sowie **DOWLING & OTUBANJO** 2011, S. 176f.

⁵⁶⁷ Siehe **BIRKIGT/STADLER/FUNCK** 2002, 34ff, **ALI-CHOUDHURY/BENNETT/SAVANI** 2009, S. 12 sowie **DOWLING & OTUBANJO** 2011, S. 176f.

⁵⁶⁸ **HAUG** 2012, S. 129.

⁵⁶⁹ Vgl. **HAUG** 2012, S. 130f.

⁵⁷⁰ Siehe **GERHARD** 2004, S. 138f sowie **GREVEN** 2011, S. 112.

den daraus resultieren Wettbewerbsvorteil zur Differenzierung im Markt und zur Steigerung von Bekanntheit bzw. Marktanteilen zu nutzen.⁵⁷¹ Den eingängigen Beispielen erfolgreicher Markenbildung im Unternehmensbereich folgend⁵⁷² und in Würdigung vergleichbarer Prozesse an ausgewählten Hochschulen vor allem international hoch geranker Universitäten⁵⁷³ wird in der Literatur die Position vertreten, dass sich auf der Managementebene vieler Hochschulen scheinbar die Erkenntnis durchgesetzt habe, dem Aufbau einer Corporate Identity entsprechend hohe Aufmerksamkeit zu widmen: „Under these circumstances universities have finally realised the role of corporate identity (CI) as a powerful source of competitive advantage.“⁵⁷⁴

4.1.4.3 Corporate Branding

Im Kontext dieser Arbeit soll unter Corporate Branding⁵⁷⁵ der gezielte Verankerungsprozess eines Vorstellungsbildes der Dach- oder Unternehmensmarke in den Köpfen von Personen der internen und externen Anspruchsgruppen verstanden werden.⁵⁷⁶ Das Branding von Organisationen gilt dabei im Vergleich zum Branding von Produkten generell als komplexer, weil die Unternehmensmarke einen immateriellen Wert darstellt und Organisationen aus Individuen bestehen, deren Ansprüche, Einstellungen und Werte sowie deren innere Repräsentationen der Marke sich sehr deutlich unterscheiden können.⁵⁷⁷ Zentrale Dimensionen für die Entwicklung und Pflege einer Unternehmensmarke sind „die Vision des Topmanagements, die Kultur innerhalb der Firma und das von außen wahrgenommene Image“⁵⁷⁸. Auf Grundlage des theoretischen Fundaments ist daher die Zielsetzung des Corporate Branding, „to articulate the

⁵⁷¹ ALI-CHOUDHURY/BENNETT/SAVANI 2009, S. 12.

⁵⁷² Dem geneigten Leser seien an dieser Stelle ausgewählte Literaturhinweise empfohlen, die lehrbuchartig auf die zugrundeliegende Theorie und konkrete Fallbeispiele für gelungene Markenentwicklungsplanung und -durchführung zurückgreifen: MEFFERT/BURMANN/KOERS 2002a, S. 477ff, BIRKIGT/STADLER/FUNCK 2002, S. 329ff, ESCH, Franz-Rudolf / TOMCZAK, Torsten / KERNSTOCK, Joachim / LANGNER, Tobias, Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden 2006, S. 75ff und ESCH, Franz-Rudolf, Strategie und Technik der Markenführung, München 2011, S. 79ff).

⁵⁷³ Eine eingehendere Beschäftigung mit nationalen und internationalen Hochschulrankings, denen Hochschulen mit differenzierter Markenstrategie zu entnehmen sind, erfolgt in Kapitel 6.1.2.4, so dass auf die dortigen Einlassungen verwiesen wird.

⁵⁷⁴ WÆRAAS & SOLBAKK 2009, S. 452 sowie weiterführend auch BAKER, Michael J. & BALMER, John M.T., Visual identity: Trappings or substance?, in: European Journal of Marketing, 31 (1997) 5/6, S. 371ff.

⁵⁷⁵ **Definition:** Basierend auf der bereits zuvor vorgenommenen Definition einer Marke, deren kennzeichnendes Merkmal ihre Repräsentation in der Psyche des Anspruchstellers (Mitarbeiter, Kunde, Partner, Eigentümer etc.) darstellt, wird mit **Corporate Branding** bezogen auf den Hochschulbereich der Prozess zur Schaffung „eines fest verankerten, unverwechselbaren Vorstellungsbildes“ über eine Organisation bezeichnet (MEFFERT & BIERWIRTH 2002, S. 184).

⁵⁷⁶ Nach MEFFERT & BIERWIRTH 2002, S. 184f.

⁵⁷⁷ Siehe WÆRAAS & SOLBAKK 2009, S. 451.

⁵⁷⁸ GEIBLER, Cornelia, Was ist ... Corporate Branding?, in: HARVARD BUSINESS MANAGER, 26 (2004) 5, abgerufen am 30.03.20012 unter <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620603.html>.

organization's essence through clear and coherent messages, making every communication consistent with one official identity definition⁵⁷⁹.

Bezogen auf den Bereich der Hochschulen hat sich wie zuvor bereits angemerkt vornehmlich die strategische Ausrichtung am Prinzip der Dach- oder Unternehmensmarke herauskristallisiert, das in der englischsprachigen Literatur als Modell des ‚branded house‘⁵⁸⁰ beschrieben wird. Diesbezüglich stellen WÆRAAS & SOLBAKK (2009) fest, dass die Einrichtungen des akademischen Sektors zunehmend industrielle Charakteristika aufweisen.⁵⁸¹ In Anlehnung an BALMER (2001) verstehen sie in der Herleitung aus der zugrundeliegenden Theorie unter Branding: „[...] to make known the attributes of the organization's identity in the form of a clearly defined branding proposition“⁵⁸².

Vor dem Hintergrund der bereits im Kapitel zur Organizational Identity thematisierten Problematik der Identifikation einer einheitlichen Konstellation von Charaktereigenschaften für eine Hochschule als Gesamtorganisation möge an dieser Stelle der Hinweis genügen, dass mit Hochschulen wie der Leuphana Universität in Lüneburg oder der Bucerius Law School in Hamburg⁵⁸³ einerseits Beispiele verfügbar sind, die die erfolgreiche Positionierung einer Hochschule als Unternehmensmarke belegen, als auch Projekte öffentlich wurden, bei denen Prozesse ohne Erreichen der ursprünglich intendierten Zielsetzung beendet werden mussten⁵⁸⁴.

4.1.4.4 Corporate Design

Der Begriff Corporate Design⁵⁸⁵ bezeichnet alle gestalterischen Elemente, die zur Entwicklung eines einheitlichen, konsistenten und konfliktfreien Erscheinungsbildes eines Unternehmens oder einer Organisation einen Beitrag leisten. Er beschränkt sich dabei nicht nur auf visuelle Aspekte, die sich beispielsweise im Logo (Wort-Bild-Marke) oder Slogan, in Schrifttypen, in der farblichen oder graphischen Gestaltung von Medien, in der verwendeten Bilder-

⁵⁷⁹ WÆRAAS & SOLBAKK 2009, S. 451.

⁵⁸⁰ Siehe DOWLING & OTUBANJO 2011, S. 173.

⁵⁸¹ Vgl. WÆRAAS & SOLBAKK 2009, S. 450.

⁵⁸² BALMER, John. M. T., Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog, in: EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING, 35 (2001) 3/4, S. 281.

⁵⁸³ Eine ausführlichere Beschreibung der Markenaktivitäten der genannten Hochschulen wird in Kapitel 4.1.5 vorgenommen.

⁵⁸⁴ Siehe WÆRAAS & SOLBAKK 2009, S. 458ff.

⁵⁸⁵ **Definition:** Der Begriff **Corporate Design** umfasst sämtliche Kommunikationsmittel der visuellen Darstellung eines Unternehmens oder einer Organisation und stellt eine Komponente der Corporate Identity dar. Corporate Design repräsentiert demzufolge ein „visuelles Erscheinungsbild eines Unternehmens im Rahmen und zur Unterstützung der von der Corporate Identity vorgegebenen Ziele. Das Corporate Design soll das Unternehmen nach innen und außen als Einheit erscheinen lassen [...]“ (GABLER VERLAG (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Corporate Design, abgerufen am 17.04.2012 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81823/corporate-design-v5.html>).

welt, in der Architektur von Gebäuden oder in der Bekleidung der Mitarbeiter ausdrückt⁵⁸⁶, sondern umfasst darüber hinaus auch sämtliche Optionen der akustischen oder olfaktorischen Gestaltung des äußeren Erscheinungsbildes.

Dem Corporate Design kommt dabei die Aufgabe zu, durch die visuelle Vermittlung zentraler Werte und Organisationsmerkmale, durch die Unterstützung einer wünschenswerten Profilbildung und durch ein einheitliches bzw. wiedererkennbares Auftreten die Identifikation unterschiedlicher Anspruchsgruppen zu befördern sowie Aufmerksamkeit für die Organisation zu erhöhen, um auf diese Weise die in der Corporate Identity definierten strategischen Unternehmens- bzw. Organisationsziele zu unterstützen. Für SCHMIDT (2007) lassen sich die Funktionen des organisationalen Erscheinungsbildes wie folgt zusammenfassen:

„Design bestimmt in ganz wesentlichem Maße die Identität von Marken, Produkten, Dienstleistungen oder Unternehmen. [...] Design ist die Materialisierung und Visualisierung der Botschaften und Versprechungen, der Ideen und Wunschbilder, realisiert durch die Gestaltung und durch die Anmutung des Gestalteten. [...] Das Design schafft Identifikation und wird damit zum Ausdruck der Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe, zu einem soziodemografischen Identifikationsmerkmal.“⁵⁸⁷

Eine konzeptimmanente Herausforderung bei der Entwicklung und Pflege eines Corporate Design liegt im Spannungsfeld von Modernität einerseits und Unverwechselbarkeit andererseits. Weil ein erfolgreiches Corporate-Design-Konzept für die Wiedererkennbarkeit sowohl kontinuierlich entwickelt werden und deshalb visuelle Konstanten aufweisen muss als auch flexibel anwendbar sein und dem jeweiligen Zeitgeist entsprechen soll, gilt einer behutsamen und feingliedrigen Fortschreibung des Konzepts im Praxisbezug höchste Aufmerksamkeit. Nur über kleinschrittige Weiterentwicklungen kann eine Mitnahme der Anspruchsteller im Prozess gewährleistet und eine dauerhafte Verankerung des Organisationserscheinungsbildes als innere Repräsentation gewährleistet werden.⁵⁸⁸

Wie angemerkt finden allerdings nicht nur visuelle Elemente im Corporate Design Berücksichtigung. Insbesondere aufgrund der im Zusammenhang mit wahrnehmungstheoretischen Aspekten der Markenbildung bereits beschriebenen Informationsüberlastung und Reizüberflutung bei der gegenwärtigen Kommunikation von Werbebotschaften und Markeninhalten, die den Adressaten überwiegend über den visuellen Kanal (visuelles Branding⁵⁸⁹) erreichen, werden auch alternative Kanäle zunehmend involviert, um eine Aufmerksamkeitssteigerung, Dif-

⁵⁸⁶ Nach BIRKIGT/STADLER/FUNCK 2002, S. 21f.

⁵⁸⁷ SCHMIDT, Klaus, Design als strategischer Erfolgsfaktor und Dimension von Identität, in: PIWINGER, Manfred & ZERFAß, Ansgar (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2007, S. 488.

⁵⁸⁸ Siehe SCHMIDT 2007, S. 489ff.

⁵⁸⁹ Vgl. HAUG 2012, S. 132f.

ferenzierung, Wiedererkennung und Erinnerung markenrelevanter Inhalte besser zu gewährleisten.

Gestützt wird die Sinnhaftigkeit einer multisensuellen Ansprache von Kunden und anderen Anspruchsstellern zudem durch wahrnehmungstheoretische Erkenntnisse, die dem akustischen⁵⁹⁰ und olfaktorischen Branding⁵⁹¹ größere Nachhaltigkeit bezüglich der intendierten Effekte beim Adressaten bescheinigen sowie eine stärkere emotionale Wirkung versprechen, die für beispielsweise angestrebte Bindungsprozesse günstige Voraussetzungen schafft. Auch im Hinblick auf eine zielgruppenadäquate Kommunikation mit ausgewählten Adressatenkreisen liegt die Nutzung von akustischen Signalen und Audio-Brandings aufgrund der hohen Affinität zu und Bedeutung von Musik in bestimmten Alters- und Interessenbereichen für eine vielversprechende Zielgruppendurchdringung nahe. Insbesondere eine Kombination unterschiedlicher Wahrnehmungskanäle für die Verankerung einer Corporate Identity in der Zielgruppe, was in der Marketingpraxis verstärkt für den visuellen und akustischen Kanal beobachtbar ist, wird gegenwärtig erfolgreich umgesetzt.⁵⁹²

Vergleichbar dem Unternehmensbereich hat sich grundsätzlich auch in der Hochschullandschaft der konsequente Einsatz visuellen Brandings organisationsweit durchgesetzt.⁵⁹³ Die DEUTSCHE SPORTHOCHSCHULE KÖLN beispielsweise begründet die Notwendigkeit eines einheitlichen Erscheinungsbildes wie folgt:

„Das Selbstbild unserer Hochschule, manifestiert im Leitbild, entspricht nicht automatisch dem Image, das sie bei ihren zahlreichen Interaktionspartnern hat. Unter dem Eindruck des Hochschul-Wettbewerbs und der Erkenntnis, dass dieser Wettbewerb vor allem ein medial vermittelter Image-Wettbewerb ist, bei dem oft weniger die konkreten Inhalte als vielmehr deren kohärente Vermittlung zählen, haben wir mit dem vorliegenden Corporate Design Manual ein Instrument entwickelt, um das visuelle Profil unserer Hochschule zu schärfen.“⁵⁹⁴

Die zuvor beschriebene Entwicklung wird anhand der Verfügbarkeit umfangreicher Manuals und Richtlinien für die Gestaltung hochschulischer Medien⁵⁹⁵, durch vereinheitlichte Medien-

⁵⁹⁰ Nach HAUG 2012, S. 134f.

⁵⁹¹ Siehe HAUG 2012, S. 134ff.

⁵⁹² Vgl. HAUG 2012, S. 133.

⁵⁹³ Aus IZICKI, John, Marketing the New Universities, in: HOCHSCHULELEHRERBUND e.V. (Hrsg.), Die Neue Hochschule, Hochschulmarketing, 42 (2001) 1, S. 13; GEORG-AUGUST UNIVERSITÄT GÖTTINGEN, Ein einheitliches Erscheinungsbild für die Georgia Augusta, abgerufen am 17.4.2012 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/7941.html> sowie LEIPNITZ, Katharina, Erfahrungsbericht der Fachhochschule Brandenburg zum Re-Design des Corporate Designs, 28.10.2012, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/erfahrungsbericht-der-fachhochschule-brandenburg-zum-re-design-des-corporate-designs>.

⁵⁹⁴ DEUTSCHE SPORTHOCHSCHULE KÖLN (Hrsg.), Corporate Design – Manual, Köln 2008, S. 4.

⁵⁹⁵ Vgl. HOCHSCHULE DARMSTADT (Hrsg.), Corporate Design: Ergebnisdokumentation, Entwurf und Grundkonzeption, Darmstadt 2006 oder DEUTSCHE SPORTHOCHSCHULE KÖLN (Hrsg.), Corporate Design – Manual, Köln 2008.

bereitstellung und -produktion⁵⁹⁶ auch zum Zwecke einer verbesserten Kontrolle der Einhaltung von Vorgaben sowie durch eine anreizgeleitete⁵⁹⁷, gelegentlich auch sanktionsbewährte und standardisierte Prozessgestaltung⁵⁹⁸ für die Erstellung dieser Kommunikationsmittel deutlich. Auch wenn in einzelnen Bereichen der Organisation, dem Autonomie- und Eigenständigkeitsprimat der Universität geschuldet, die vollständige Umsetzung der Corporate-Design-Konzeptionen noch nicht gewährleistet ist, so schreitet die Vereinheitlichung der hochschulischen Medien und Kommunikationsmittel stetig weiter voran.

4.1.4.5 Corporate Behavior

In kommunikativer Hinsicht sind für die Umsetzung einer Corporate Identity drei Elemente zu berücksichtigen: Neben dem visuellen Erscheinungsbild (Corporate Design) und der Informationsarbeit (Corporate Communication) auch das Verhalten der Mitarbeiter sowie der gesamten Organisation (Corporate Behavior).⁵⁹⁹ Insbesondere für Organisationen, deren wesentliche Produkte Dienstleistungen sind, stellt das Corporate Behavior⁶⁰⁰ der Mitarbeiterschaft als Kontaktpersonal aufgrund entsprechend hoher Interaktionsfrequenzen mit Kunden und anderen Anspruchsstellern ein zentrales Instrument der Vermittlung von Visionen, Werten und Charaktereigenschaften der Organisation dar. Dieser Personenkreis beeinflusst durch sein soziales und geschäftliches Verhalten sowie in Ergänzung zum Management-, Führungs- und Vertriebsverhalten der Gesamtorganisation wesentlich das organisationale Fremdbild und ist damit für deren Image von großer Bedeutung.⁶⁰¹ Ein vergleichbarer Einfluss des Corporate Behavior kann analog auch auf das Image von Dach- und Unternehmensmarken konstatiert werden.⁶⁰² Es verwundert daher kaum, dass BIRKIGT/STADLER/FUNCK das Verhalten einer

⁵⁹⁶ Über die Website der Hochschule und die inhaltlich zugeordneten Fachabteilungen wird Mitgliedern der Hochschule eine Vielzahl vorgefertigter und im Corporate Design der Einrichtung gebrandeter Produkte zur Verfügung gestellt. Ein Beispiel ist die Universität Göttingen, die entsprechende Dienstleistungen über die Universitätswebsite unter <http://www.uni-goettingen.de/de/corporate-design/4903.html> zugänglich macht.

⁵⁹⁷ Vgl. GEORG-AUGUST UNIVERSITÄT GÖTTINGEN, Ein einheitliches Erscheinungsbild für die Georgia Augusta, abgerufen am 17.4.2012 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/7941.html>.

⁵⁹⁸ Vgl. DEUTSCHE SPORHOCHSCHULE KÖLN 2008, S. 5 sowie GEORG-AUGUST UNIVERSITÄT GÖTTINGEN, Das Logo der Universität Göttingen, abgerufen am 17.4.2012 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/1220.html>.

⁵⁹⁹ Vgl. FREYER 2011, S. 349.

⁶⁰⁰ **Definition:** Nach Meffert/Schneider/Ebert wird unter **Corporate Behavior** ein einheitlicher Auftritt der Organisationsmitglieder „durch die in sich schlüssige und damit widerspruchsfreie Ausrichtung ihrer Verhaltensweisen im Innen- und Außenverhältnis“ verstanden (MEFFERT, Heribert / SCHNEIDER, Helmut / EBERT, Christian Markenführung im Rahmen des Going International – Das Beispiel Deutsche Post Euro Express, in: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 637).

⁶⁰¹ Vgl. HAUG 2012, S. 140.

⁶⁰² Nach MEFFERT/SCHNEIDER/EBERT 2002, S. 637.

Organisation und seiner Repräsentanten als das „weitaus wichtigste Instrument der Corporate Identity“⁶⁰³ einordnen.

Aufgrund der zuvor beschriebenen Wirkung insbesondere des organisationseigenen Kontaktpersonals für die Erstellung und den Absatz von Dienstleistungen und damit für den Aufbau und die Entwicklung einer Dienstleistungsmarke wird einer gezielten Kommunikation mit dieser internen Zielgruppe in markenrelevantem Zusammenhang hohe Priorität eingeräumt. Die Autoren um den Marketing-Experten ESCH messen der internen Kommunikation bei Dienstleistungsunternehmen daher eine zentrale Rolle zu und sehen in ihr „die Basis für eine erfolgreiche Verankerung der Marke im Denken und Handeln der Mitarbeiter“⁶⁰⁴. Haben Mitarbeiter einer Organisation eine positive Einstellung zur Marke und zeigen sie markenkongformes Verhalten gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen tragen sie in erheblichem Maße zum Aufbau und Erhalt der Corporate Identity sowie zum vermittelten Corporate Image bei. Voraussetzung dafür ist einerseits, dass organisationsintern eine frühzeitige Sensibilisierung für sowie ein fundiertes Wissen über die Funktionsweise der identitätsorientierten Markenführung und der Mechanismen zum Management von Markenidentität, Markenpositionierung, Markenwissen und Markenbekanntheit gewährleistet wird. Andererseits bedarf es zur Ausbildung dieser Kenntnisse einer Berücksichtigung unterschiedlicher Mitarbeitertypen. ESCH/FISCHER/STRÖDTER differenzieren die Mitarbeiterschaft hinsichtlich unterschiedlicher Einstellungs- und Verhaltensdispositionen zur Marke in markenbezogene Promotoren als Idealtyp aus Organisationssicht, in potentielle Markenpromotoren, in verdeckte Markenopponenten und in Markenopponenten. Im organisationsinternen Personalbestand dürfen grundsätzlich alle vorgenannten Typen erwartet werden, wobei durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen auf den Ebenen der massenmedialen, gruppenspezifischen und individuell-persönlichen Ansprache Einstellungs- und Verhaltensänderungen im Sinne einer Optimierung des markenkongformen Verhaltens erzielt werden können.⁶⁰⁵

⁶⁰³ BIRKIGT/STADLER/FUNCK 2002, S. 20.

⁶⁰⁴ ESCH, Franz-Rudolf / FISCHER, Alexander / STRÖDTER, Kristina, Interne Kommunikation: Erfolgreiche Verankerung der Marke im Denken und Handeln der Mitarbeiter, in: BRUHN, Manfred / ESCH, Franz-Rudolf / LANGNER, Tobias (Hrsg.), Handbuch Kommunikation: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzung, Wiesbaden 2009, S. 1263.

⁶⁰⁵ Nach ESCH/FISCHER/STRÖDTER 2009, S. 1264-1270.

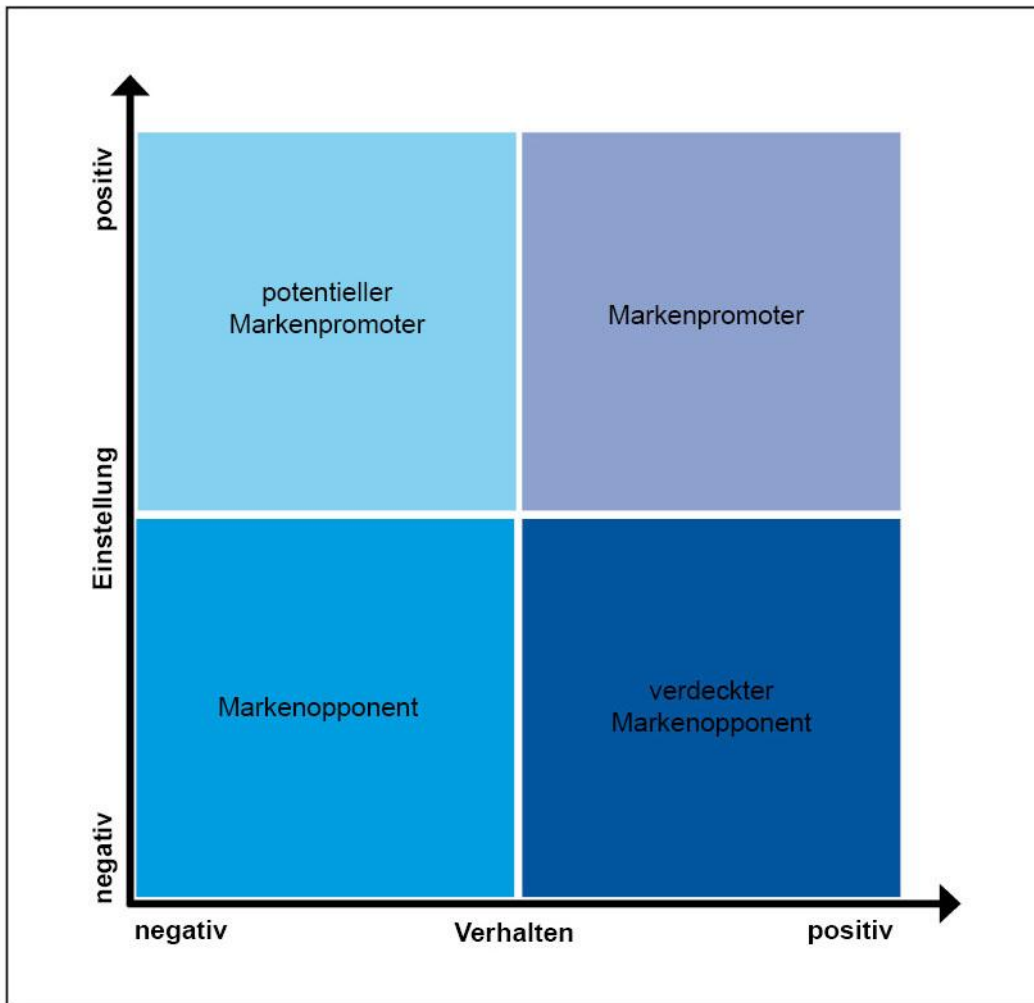


Abbildung 11: Markenrelevante Arbeitertypisierung (verändert nach ESCH/FISCHER/STRÖDTER 2009, S. 1266)

Dieser zunächst aus dem Dienstleistungsmarketing im Unternehmensumfeld erwachsene Befund dürfte auch im Hochschulkontext relevant sein. Aus den Untersuchungen von LANGER (2001) zur Hochschulbindung lässt sich die Bedeutung des hochschulischen Kontaktpersonals innerhalb der Verwaltung, der Studienberatung und besonders im Bereich von Lehre, Forschung und Weiterbildung ableiten. Gleichzeitig wird durch die Untersuchungsergebnisse die Annahme gestützt, dass Erfahrungen mit Repräsentanten der Hochschule das Hochschulimage als Bild im Kopf des Studierenden in besonderer Weise prägen.⁶⁰⁶

Der wachsenden Bedeutung des Konstrukts Corporate Behavior liegt zudem die Erkenntnis zugrunde, dass Kunden und andere Anspruchsteller einer Organisation nicht ausschließlich deren Produkte und Leistungen in Anspruch nehmen, sondern auch ein sich kontinuierlich stärker entwickelndes Interesse an Nachhaltigkeitsthemen wie ressourcenschonendes Agieren,

⁶⁰⁶ Siehe LANGER, Markus / ZIEGELE, Frank / HENNIG-THURAU, Thorsten, Hochschulbindung - Entwicklung eines theoretischen Modells, empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis, Abschlussbericht zum Kooperationsprojekt Hochschulbindung, Gütersloh 2001, S. 27ff.

fairer und respektvoller Umgang miteinander oder soziales Engagement im Umfeld der Organisation haben. In der Literatur findet sich für diese Form unternehmerisch-verantwortlichen Handelns der Begriff Corporate Social Responsibility, der als Element des Corporate Behavior verortet werden kann.⁶⁰⁷ Vor diesem Hintergrund wird deutlich, warum organisationales Fehlverhalten im Bereich des Corporates Behavior in der jüngeren Vergangenheit beispielsweise im Rahmen unangemessener Mitarbeiterbehandlung bei Lebensmitteldiscountketten⁶⁰⁸ oder fragwürdiger Produktionsbedingungen bei Sportartikel- und Elektronikherstellern⁶⁰⁹ zu unrühmlicher Bekanntheit ausgewählter Unternehmen in der breiten Öffentlichkeit geführt hat.

Das Corporate Behavior zählt zu den zentralen Kommunikationselementen der Corporate Identity, deren weitere Bestandteile im nachfolgenden Abschnitt aufgegriffen werden. Es geht allerdings in seiner beschriebenen Bedeutung und Wirkweise für die identitätsorientierte Markenführung über die übrigen Elemente hinaus.⁶¹⁰

4.1.4.6 Corporate Communication

In Ergänzung zum Corporate Behavior als Teil eines umfassenderen Kommunikationskonzepts beinhaltet Corporate Communication⁶¹¹ weitere Aspekte und Instrumente der Unternehmenskommunikation in Bezug auf Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit. Dabei kommen BRUHN (2009) und ESCH/FISCHER/STRÖDTER (2009) zufolge insbesondere für im Dienstleistungssektor tätige Organisationen und im Hinblick auf markenstrategische Überle-

⁶⁰⁷ Nach HAUG 2012, S. 141.

⁶⁰⁸ Die teilweise skandalöse Behandlung von Mitarbeitern bei verschiedenen Lebensmitteldiscounter-Unternehmen hat in der Öffentlichkeit große Aufmerksamkeit gefunden und durch zahlreiche in den Medien aufgegriffene Beispiele zu einem teils erheblichen Imageschaden für die Unternehmen geführt (**DER STERN**, Studie: Spitzelskandal ramponiert Lidl-Image, 09.02.2009, abgerufen am 29.05.2012 unter <http://www.stern.de/wirtschaft/news/unternehmen/studie-spitzelskandal-ramponiert-lidl-image-654199.html>).

Noch stärker imageschädigend haben sich Missbrauchsfälle gegenüber Schutzbefohlenen im Bereich der Kirche oder in Schulen ausgewirkt (**DER SPIEGEL**, Thema: Missbrauch in der katholischen Kirche, abgerufen am 29.05.2012 unter http://www.spiegel.de/thema/sexueller_missbrauch_in_der_katholischen_kirche sowie **SÜD-DEUTSCHE ZEITUNG**, Missbrauch: Odenwald-Schule, Strip-Poker beim Lehrer, 13.03.2010, abgerufen am 29.05.2012 unter <http://www.sueddeutsche.de/politik/missbrauch-odenwald-schule-strip-poker-beim-lehrer-1.9408>).

⁶⁰⁹ Die Produktion von Markenartikeln in Ländern ohne angemessene Arbeitsbedingungen und Fertigungsstandards haben Unternehmen wie adidas oder Apple in den Fokus kritischer Berichterstattung gerückt. Die negative öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens hat einen Beitrag geleistet, die Unternehmenspolitik stärker auf die weltweite Einhaltung von Mindestanforderungen für die Produktion auszurichten (**DIE TAZ**, Produktionsbedingungen in China: Adidas verstößt gegen seine Standards, 04.06.2010, abgerufen am 29.05.2012 unter <http://www.taz.de/!53501> sowie **DER SPIEGEL**, Giftskandal bei Apple-Zulieferer: Chinesische Arbeiter bitten Steve Jobs um Hilfe, 22.02.2011, abgerufen am 29.05.2012 unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/giftskandal-bei-apple-zulieferer-chinesische-arbeiter-bitten-steve-jobs-um-hilfe-a-746963.html>).

⁶¹⁰ Vgl. HAUG 2012, S. 140.

⁶¹¹ **Definition:** Unter **Corporate Communication** kann „die Erreichung eines definierten Soll-Images bei den relevanten Zielgruppen durch den integriert-kombinierten Einsatz aller Kommunikationsmittel“ einer Organisation insbesondere mittels „verbaler und non-verbaler Übermittlung inhaltlicher Botschaften“ verstanden werden (**MEFFERT/SCHNEIDER/EBERT** 2002, S. 639).

gungen dem Konzept der Integrierten Kommunikation⁶¹² höchste Bedeutung zu. Diese Auffassung gründet auf dem Befund, dass mit der größer werdenden Informationsüberlastung des Kunden sowie steigender Homogenisierung von Dienstleistungen und erhöhten Sättigungsgraden auf Kundenseite der Kommunikationswettbewerb auf Anbieterseite kontinuierlich zunimmt. Um demzufolge eine zielgruppenspezifische Aufmerksamkeit, eine hinreichende Differenzierung zu den Wettbewerbern und eine gezielte Präferenz für die eigenen Dienstleistungen zu gewährleisten, sind Organisationen bezüglich ihrer Kommunikationsarbeit auf eine fortgesetzte Optimierung der eingesetzten Instrumente und auf eine bestmögliche Nutzung von Synergien unterschiedlicher Kommunikationskanäle angewiesen.⁶¹³

Der BRUHN'sche Ansatz hat in vorgenanntem Zusammenhang die Aufgabe, aus der Vielfalt der für die interne und externe Kommunikation eingesetzten Instrumente und Maßnahmen⁶¹⁴ ein in sich geschlossenes und widerspruchsfreies Kommunikationssystem zu generieren, das ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild bezüglich einer Organisation bzw. einer Marke transportiert. Auf diese Weise verstanden und implementiert kann die Integrierte Kommunikation wesentlich zur strategischen Positionierung des Bezugsobjekts beitragen. Sie unterstützt dabei organisationsinterne Zielsetzungen insbesondere in Aufbau-, Entwicklungs- und Umbauphasen von Markenprozessen sowie die Übereinstimmungsoptimierung von Selbstbild (Corporate Identity) und Fremdbild (Corporate Image). Gleichzeitig wirkt sie mittels psychologischer bzw. strategischer Zielsetzungen in die externen Zielgruppen und fördert ein einheitliches Erscheinungsbild, eine stärkere Akzeptanz, eine breite Wahrnehmung und eine Stärkung des kundenseitigen Vertrauens. Schließlich lassen sich mit einer gezielten Kommunikationspolitik bezogen auf Kostensenkungs- oder Absatzsteigerungspotenziale notwendigerweise auch ökonomische Zielsetzungen verfolgen.⁶¹⁵

⁶¹² *Definition:* „**Integrierte Kommunikation** ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppe der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes des Unternehmens zu vermitteln.“ (BRUHN, Manfred, Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung, Stuttgart 2006, S. 17)

⁶¹³ Vgl. BRUHN, Manfred, Planung einer Integrierten Kommunikation, in: BRUHN, Manfred / ESCH, Franz-Rudolf / LANGNER, Tobias (Hrsg.), Handbuch Kommunikation: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzung, Wiesbaden 2009, S. 437f. sowie ESCH/FISCHER/STRÖDTER 2009, S. 1263ff.

⁶¹⁴ Siehe GERHARD 2006, S. 145ff.

⁶¹⁵ Nach BRUHN 2009, S. 439ff sowie BRUHN, Manfred, Integrierte Verbandskommunikation, in: BRUHN, Manfred (Hrsg.), Handbuch Verbandskommunikation, Wiesbaden 2010a, S. 115f.

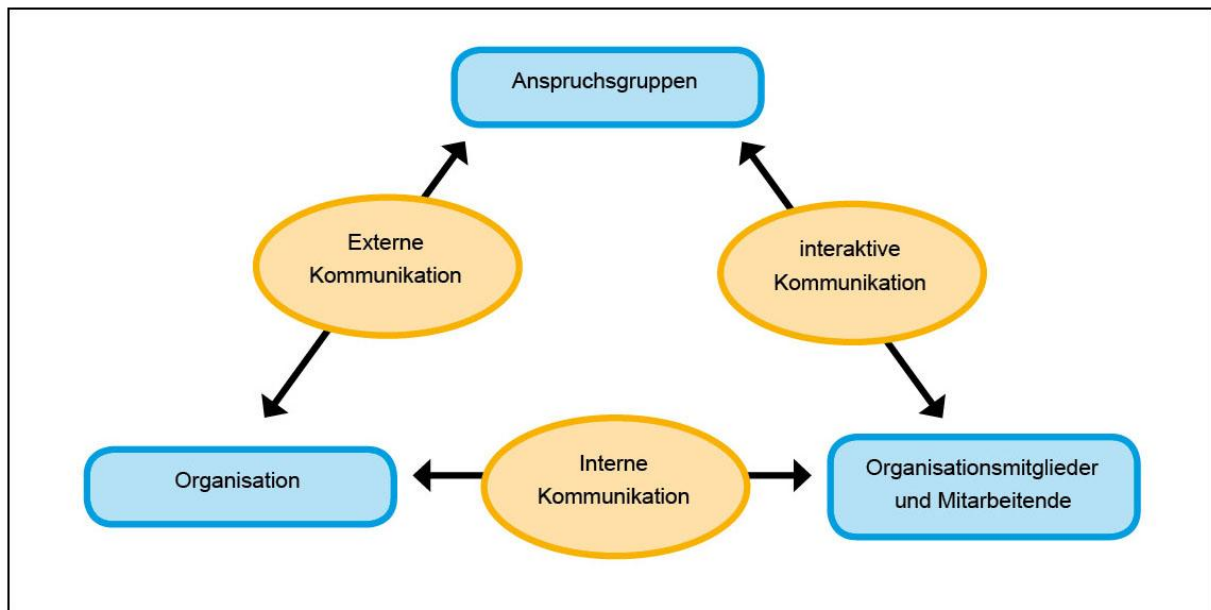


Abbildung 12: Erscheinungsformen der Corporate Communication (verändert nach BRUHN 2010, S. 210)

Als Instrumente und Maßnahmen der Corporate Communication sind alle Kanäle geeignet, die eine zielgruppenadäquate Ansprache zur Übermittlung markenrelevanter Botschaften ermöglichen. Das Instrumentarium umfasst sowohl klassische Medien der Online- (Website, Newsletter, App, e-Paper, Online-Werbung etc.) und Print-Kommunikation (Broschüren, Flyer, Plakate, redaktionelle Beiträge etc.) als auch Maßnahmen der Werbung (Promotion, Sponsoring, Anzeigen-, Radio- und Fernsehwerbung, Personalakquisition etc.) oder Aktivitäten des Veranstaltungs- und Eventmarketings (Trainings, Schulungen, Präsentationen, Mitarbeiter- und Kundenevents, Incentives, Sport-, Kultur- und Charity-Veranstaltungen etc.), sofern sie miteinander verzahnt und aufeinander abgestimmt sind. Ein einheitliches Erscheinungsbild der Organisation oder der Marke sowie eine kontinuierliche und widerspruchsfreie Kommunikation haben dabei höchste Priorität, wobei eine wesentliche Herausforderung im Zusammenwirken der graphischen und visuellen Symbolik des Corporate Design mit den inhaltlichen Botschaften der Corporate Communication liegt.

Im Hinblick auf markentheoretische Anforderungen muss für ein effizientes Funktionieren der Informationsübermittlung markenrelevanter Botschaften als Brücke zwischen Absender und Empfänger demzufolge die Frage beantwortet werden, wie eine Organisation ihre Persönlichkeitsmerkmale graphisch codiert und wie in den Zielgruppen der Organisation diese Informationen wieder decodiert werden. Aus marketing- oder organisationstheoretischer Sicht ist umgekehrt von größtem Interesse, „what attributes characterize an organization and how people respond to expressions of this character“⁶¹⁶. Über diese Fragestellungen wird die Ver-

⁶¹⁶ Nach DOWLING & OTUBANJO 2011, S. 172.

bindung zwischen Corporate Design, Corporate Behaviour und Corporate Communication hergestellt, die bei erfolgreicher Konzeptualisierung zu einer belastbaren Consumer-Company Identification führen kann.

Besondere Bedeutung kommt in diesem Kontext in der Literatur dem Einzigartigkeitsaspekt einer Marke oder Identität zu, obwohl wissenschaftlich noch nicht hinreichend geklärt werden konnte, warum alleinstellende Attribute in der Wahrnehmung der Anspruchsteller zu erhöhter Attraktivität führen:

„Research in advertising and graphic design has helped to understand how people recognize, recall, and respond to the literary and visual symbols of identity. However, a still largely unexplored question is why the uniqueness aspect of identity makes an organization attractive to its stakeholders.“⁶¹⁷

Unter Zugrundelegung der von BRUHN formulierten Prognose, dass die künftigen Ausprägungen der Corporate Communication aufgrund des eingangs erwähnten, fortschreitenden Kommunikationswettbewerbs im Dienstleistungssektor und zur Ausnutzung des internen Markenpromotorenpotenzials bei den Mitarbeitern stärker auf Live Communication⁶¹⁸ mithin also auf die Vermittlung aktiver Erlebnisse und persönlicher Begegnungen abzielt⁶¹⁹, kann der Hochschulsport für diese Form einer dialogorientierten Kommunikation als Aktions- und Kontaktplattform einen belastbaren Beitrag leisten.

4.1.4.7 Consumer-Company Identification

In einem vorangegangenen Kapitel zur Identifikation in marketingtheoretischem Kontext⁶²⁰ ist bereits diskutiert worden, dass Organisationen und auch deren Marken unter bestimmten Bedingungen geeignet sind, wie Realpersonen als Identifikationsobjekt zu fungieren. Diese Konstellation trifft insbesondere auf die im Hochschulbereich verbreitete Dachmarkenstrategie zu, bei der Merkmale von Organisation und Marke verschmelzen und sich diesbezügliche Wissensstrukturen beiden Konstrukten zuordnen lassen, so dass sich aus Kundensicht eine weitergehende Unterscheidung erübrigt.⁶²¹

Ausgehend von diesen Vorüberlegungen stellt sich hinsichtlich einer möglichst effektiven Nutzung kundenseitiger Identifikation mit einer Organisation oder Marke die Frage, wie sich derartige Identifikationsprozesse zur Ausbildung und Stärkung von Kundeloyalität nutzbar

⁶¹⁷ DOWLING & OTUBANJO 2011, S. 173.

⁶¹⁸ Siehe ISRAEL, Tino, Campus Spezialisten: Hochschulmarketer auf Augenhöhe mit Studieninteressierten, 26.09.2012, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/campus-spezialisten-hochschulmarketer-auf-augenhohe-mit-studieninteressierten>.

⁶¹⁹ Vgl. BRUHN 2009, S. 454.

⁶²⁰ Es sei an dieser Stelle auf das Kapitel 3.4.3 verwiesen.

⁶²¹ Nach STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER, 2008 S. 927.

machen lassen. Während in der gegenwärtigen Marketingpraxis noch immer verbreitet ökonomische oder präziser preispolitische Anreizmechanismen zur Präferenz- und Loyalitätsbildung genutzt werden, indem beispielsweise Produkt- und Herstellertreue mit Preisnachlässen belohnt werden, deuten neuere Untersuchungen⁶²² an, dass emotionale Bindungsmechanismen auf der Grundlage sozialer Interaktion, möglichst sogar innerhalb der Kundengruppe, nachhaltigere Effekte implizieren und damit einen dauerhafteren Beitrag zur Loyalitätssteigerung leisten, ohne eine Reduzierung des Produkterlöses in Kauf zu nehmen. Vor diesem Hintergrund postulieren STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER (2008) die Überlegenheit von Consumer-Company Identification⁶²³ als Instrument zur Kundenbindung gegenüber rein ökonomischen Anreizmechanismen.⁶²⁴

Als probates Stilmittel für den Aufbau einer emotionalen Verbindung zwischen Kunde und Organisation ist sowohl im Unternehmens- wie im Hochschulbereich das sogenannte Corporate Story Telling eingesetzt worden. Diesem Instrument liegt die Überzeugung zugrunde, dass die Einbettung von Merkmalen und Verhaltensweisen einer Organisation oder Marke in eine erklärende Geschichte sowohl ihre Authentizität als auch ihre Akzeptanz oder ihr Verständnis in den Zielgruppen und damit das spezifische Bindungspotenzial zu erhöhen vermag.⁶²⁵

Im Hochschulkontext lässt sich das Prinzip des Corporate Story Telling am Beispiel der University of Western Ontario nachvollziehen. Im Rahmen der Orientierungsphase zu Beginn des Studiums wird allen neuen Studierenden in vielfältiger Weise der Mythos „Purple and Proud“ vermittelt, der auch durch historische Geschichten zu sportlichen Ritualen der Universitätsmannschaften in unterschiedlichen Sportarten mit Leben erfüllt wird.⁶²⁶

Insbesondere im Zusammenhang mit negativer Berichterstattung oder gar krisenhaften Situationen einer Organisation oder Marke machen EINWILLER/FEDORIKHIN/JOHNSON/KAMINS (2006) auf die Wirkung von Consumer-Company Identification als Schutzmechanismus auf-

⁶²² Hier sei auf Untersuchungen von **ALGESHEIMER, Rene / DHOLAKIA, Utpal M. / HERRMANN, Andreas**, The social influence of brand community: Evidence from European car clubs, in *Journal of Marketing*, 69 (2005), S. 19-34, von **HENNIG-THURAU, Thorsten / GWINNER, Kevin P. / GREMLER, Dwayne D.**, Understanding relationship marketing outcomes, in: *Journal of Service Research*, 4 (2002) 3, S. 230-247 sowie von **MCALEXANDER, James H. / SCHOUTEN, John W. / KOENIG, Harold F.**, Building brand community, in: *Journal of Marketing*, 11 (2002) 2, S. 38-54 verwiesen.

⁶²³ Definition: Consumer-Company Identification can be defined „as the degree to which consumers feel a sense of connectedness to a company and the degree to which aspects of the perceived organizational identity are self-referential and self-defining for them“ (**EINWILLER, Sabine A. / FEDORIKHIN, Alexander / JOHNSON, Alison R. / KAMINS, Michael**, Enough is enough! When identification no longer prevents negative corporate associations, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2006) 2, S. 186).

⁶²⁴ Siehe **STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER** 2008, S. 924f.

⁶²⁵ Vgl. **DOWLING & OTUBANJO** 2011, S. 174

⁶²⁶ Nach **HAYLOR, Larry**, What it means to be a Mustang, in: *Western News, The University of Western Ontario's Newspaper of Record*, Vol. 37, Nr. 24, 27.09.2001, S. 4 vollständig zitiert in Kapitel 8.3.

merksam. „Because negative information is given greater weight compared with equally extreme positive information [...], negative information is likely to exert a strong, negative impact on the formation of corporate associations.“⁶²⁷ Eine starke Ausprägung von Consumer-Company Identification vermag sowohl einen Puffer- als auch bei moderat negativen Informationen einen Immunisierungseffekt für emotional angebundene Kundenkreise zu erzeugen, die die Auswirkungen von negativer Berichterstattung oder von Krisenszenarien mildern. Als Begründung führen die vorgenannten Autoren an: „When consumers are highly committed to a brand, they might dismiss negative publicity by processing the information in a biased manner.“⁶²⁸ Konkrete Wirkungsfelder zuvor beschriebener Effekte lassen sich beispielsweise im Zusammenhang mit dem Skandal um Manipulationen von Krankenakten bei Transplantationsprozessen, ausgelöst durch einen auffällig gewordenen Arzt an den Universitätskliniken Göttingen und Regensburg, identifizieren.⁶²⁹ Wie den Einträgen im Forum des Göttinger Tagesblattes zu entnehmen ist, kann der gute Ruf des Klinikums Göttingen im Verbund mit Aussagen loyaler Patienten die Wahrnehmung der Krisensituation für die Einrichtung positiv beeinflussen, weil das aufgedeckte ärztliche Fehlverhalten einen Einzelfall repräsentiere und kein Versagen des Systems darstelle.⁶³⁰ Die Autorengruppe um EINWILLER konnte zudem herausarbeiten, dass Consumer-Company Identification auch zu Aspekten wie der Erhöhung des kundenseitigen Commitments, des loyalen Verhaltens gegenüber der Organisation oder Marke sowie der Wiederkaufwahrscheinlichkeit einen positiven Beitrag zu leisten im Stande ist.⁶³¹

In Analogie zur Consumer-Company Identification sei an dieser Stelle auch auf das Konstrukt Employee-Company Identification⁶³² hingewiesen. Es beschreibt vergleichbare Wirkungen und Effekte für die Zielgruppe der Beschäftigten einer Organisation wie sie zuvor für das Pendant bezüglich der Zielgruppe der Kunden diskutiert wurden. KIM/LEE/LEE/KIM (2010) stellen im Kontext des Commitments von Beschäftigten im Rahmen von Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten einer Organisation zudem fest, dass insbesondere eine aktive Ein-

⁶²⁷ EINWILLER/FEDORIKHIN/JOHNSON/KAMINS 2006, S. 185.

⁶²⁸ EINWILLER/FEDORIKHIN/JOHNSON/KAMINS 2006, S. 186.

⁶²⁹ Vgl. GÖTTINGER TAGEBLATT, Organhandel: Neue Vorwürfe gegen ehemaligen Chirurgen der UMG, 20.07.2012, abgerufen am 30.07.2012 unter <http://www.goettinger-tageblatt.de/Nachrichten/Goettingen/Uebersicht/Neue-Vorwurfe-gegen-ehemaligen-Chirurgen-der-UMG> sowie SÜDDEUTSCHE ZEITUNG, Uni-Klinik Göttingen: Organspende-Skandal weitet sich aus, 26.07.2012, abgerufen am 30.07.2012 unter <http://www.sueddeutsche.de/gesundheit/uni-klinik-goettingen-organspende-skandal-weitet-sich-aus-1.1423152>.

⁶³⁰ Siehe Kommentare zum Artikel „Organhandel: Neue Vorwürfe gegen ehemaligen Chirurgen der UMG“ im Göttinger Tageblatt abgerufen am 30.07.2012 unter <http://forum.goettinger-tageblatt.de/showthread.php?t=276144&page=1#4>.

⁶³¹ Siehe EINWILLER/FEDORIKHIN/JOHNSON/KAMINS 2006, S. 187.

⁶³² Nach KIM, Hae-Ryong / LEE, Moonkyu / LEE, Hyoung-Tark / KIM, Na-Min, Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification, in: Journal of Business Ethics, 95 (2010) 4, S. 557ff.

bindung und Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesbezügliche organisationsseitige Initiativen einen positiven Einfluss auf die Employee-Company Identification ausübt und damit wünschenswerte organisations- und markenrelevante Loyalitäts-, Arbeitseinstellungs-, Leistungs- und Verhaltenseffekte fördert.⁶³³ Spezifische Einbindungsoptionen für Hochschulmitglieder im universitären Sport bieten vor diesem Hintergrund ein identifikationsverbesserndes Potenzial, denn „employees‘ involvement in social causes enhance the organization’s reputation“ und „volunteer programs generate a more positive corporate image“⁶³⁴.

In der Zusammenschau vertreten STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER die Auffassung, dass das Konstrukt Consumer-Company Identification „erhebliches Potenzial besitzt, zentrale Marketing-Erfolgsgrößen zu beeinflussen“⁶³⁵. Sie schlagen daher ein aktives Loyalitätsmanagement vor und favorisieren Identifikationsstrategien, die soziale Interaktion und unmittelbares Erleben durch Communities und Events in den Vordergrund stellen.⁶³⁶

4.1.4.8 Quality Management

Während in den vorangestellten Kapiteln die Bedeutung diverser Marketinginstrumente für den Aufbau von Aspekten wie (Marken-)Identität, Zugehörigkeitsgefühl, Authentizität, Vertrauen und Bindung bezüglich einer Organisation oder Marke behandelt wurde, sollen die nachfolgenden Ausführungen die Notwendigkeit eines zentralen, die Zufriedenheit der Kunden oder Nachfrager nachhaltig tangierenden Merkmals der Produktgruppe Dienstleistung fokussieren. Ohne eine wettbewerbsfähige Dienstleistung, die den Ansprüchen der Kunden entspricht, wird sich weder ein Anbieter am Markt halten noch eine Marke in der Zielgruppe positionieren lassen. Vor diesem Hintergrund kommt der Qualitätsentwicklung und der Qualitätssicherung höchste Priorität insbesondere für Dienstleistungen zu, zumal auf die spezifischen Risiken dieser Produktgruppe aus Kundensicht aufgrund des zumeist hohen Anteils an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften bereits vertieft eingegangen wurde.

Im Dienstleistungssektor hat sich das Qualitätsmanagement zu einem wichtigen strategischen Wettbewerbsfaktor entwickelt, der bei nur noch bedingt wachsenden Märkten und kürzer werdenden Innovations- und Produktzyklen insbesondere durch eine Steigerung der Kundenzufriedenheit die Bindung an die Organisation oder Marke sowie mithin den ökonomischen

⁶³³ Vgl. KIM/LEE/LEE/KIM 2010, S. 564ff.

⁶³⁴ KIM/LEE/LEE/KIM 2010, S. 562f.

⁶³⁵ STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER 2008, S. 944.

⁶³⁶ Nach STOKBURGER-SAUER/BAUER/MÄDER 2008, S. 943ff.

Erfolg abzusichern hilft.⁶³⁷ Es bleibt allerdings festzustellen, dass aufgrund der Immaterialität der Dienstleistung und wegen der erforderlichen Integration des externen Faktors die Gewährleistung eines tatsächlich gleichbleibenden Qualitätsniveaus nicht vollständig realisierbar ist. Im Mittelpunkt qualitätsbezogener Diskussionen in der aktuellen Literatur stehen Fragen nach einer herstellerorientierten, wertorientierten oder übergeordneten Qualitätsauffassung für Produkte und Dienstleistungen sowie nach einer Definition des Qualitätsbegriffs⁶³⁸ selbst. Im Hinblick auf das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit werden nachfolgend besonders die Merkmale des kundenbezogen-wertorientierten Qualitätsbegriffs zugrunde gelegt, mittels derer der Erfüllung der Kundenanforderungen zentrale Bedeutung beigemessen wird. Gleichzeitig wird damit auch der kundenseitigen Wahrnehmung des Preis-Leistungs-Verhältnisses Rechnung getragen. In der Dreiecksbeziehung Kunde/Organisation/Wettbewerb steht daher der Kunde im Fokus, so dass das Qualitäts-Know-how sowie die Kapazitäten und Kompetenzen der Organisation im Verhältnis zur Leistungsfähigkeit und Produktqualität der Wettbewerber den Rahmen für die Erfüllung der Kundenanforderungen vorgeben.⁶³⁹

Eingedenk der Tatsache, dass Kunden „bewusst nach äußerlich wahrnehmbaren Qualitätsindikatoren [suchen], wenn es für sie nicht möglich ist, die zu erwartende Dienstleistungsqualität einzuschätzen“⁶⁴⁰, spielen die sächlichen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen einer Organisation oder eines Anbieters zur Bereitstellung einer Dienstleistung als Potenzialdimension eine herausgehobene Rolle. BRUHN & MEFFERT führen hinsichtlich einer Kategorisierung der Dienstleistungsqualität fünf Ebenen oder Qualitätsdimensionen⁶⁴¹ an:

- *Tangibles* als Ebene des äußeren Erscheinungsbildes von Organisationen und deren Repräsentanten sowie die materielle Ausstattung als Grundlage der Leistungserstellung.
- *Reliability* als Vertrauenskomponente, die versprochene Leistung auch tatsächlich zu erbringen.
- *Responsiveness* als Fähigkeit der Organisation, Kundenwünsche ggf. auch kurzfristig zu berücksichtigen und umzusetzen.

⁶³⁷ Vgl. BRUHN, Manfred & MEFFERT, Heribert (Hrsg.), Handbuch Qualitätsmanagement im Dienstleistungsmarketing, Planung – Umsetzung – Kontrolle, Wiesbaden 2012, S. 275.

⁶³⁸ **Definition:** „**Dienstleistungsqualität** ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf ein bestimmtes Anforderungsniveau zu stellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden“ (BRUHN, Manfred, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen – Konzepte – Methoden, Berlin 2010b, S. 38).

⁶³⁹ Nach BRUHN & MEFFERT 2012, S. 278f.

⁶⁴⁰ BRUHN & MEFFERT 2012, S. 280f.

⁶⁴¹ Vgl. BRUHN & MEFFERT 2012, S. 282.

- *Assurance* als Kompetenz der Organisation, unter Berücksichtigung aktuellen Wissens und moderner Technologie sowie unter Wahrung höchster sozialer und gesellschaftlicher Standards eine Leistung zu erbringen.
- *Empathy* als Fähigkeit, die Individualität des Kunden zu achten und wertzuschätzen sowie ihm gebührende Aufmerksamkeit angedeihen zu lassen.

Für die praxisrelevante Umsetzung führen die vorangestellten Erläuterungen in ihrer konsequenten Weiterentwicklung zum Konzept des Total Quality Management⁶⁴² und für Dienstleistungen zum Total Quality Service, dessen Elemente in der nachfolgenden Graphik auf den Hochschulbereich projiziert veranschaulicht werden.

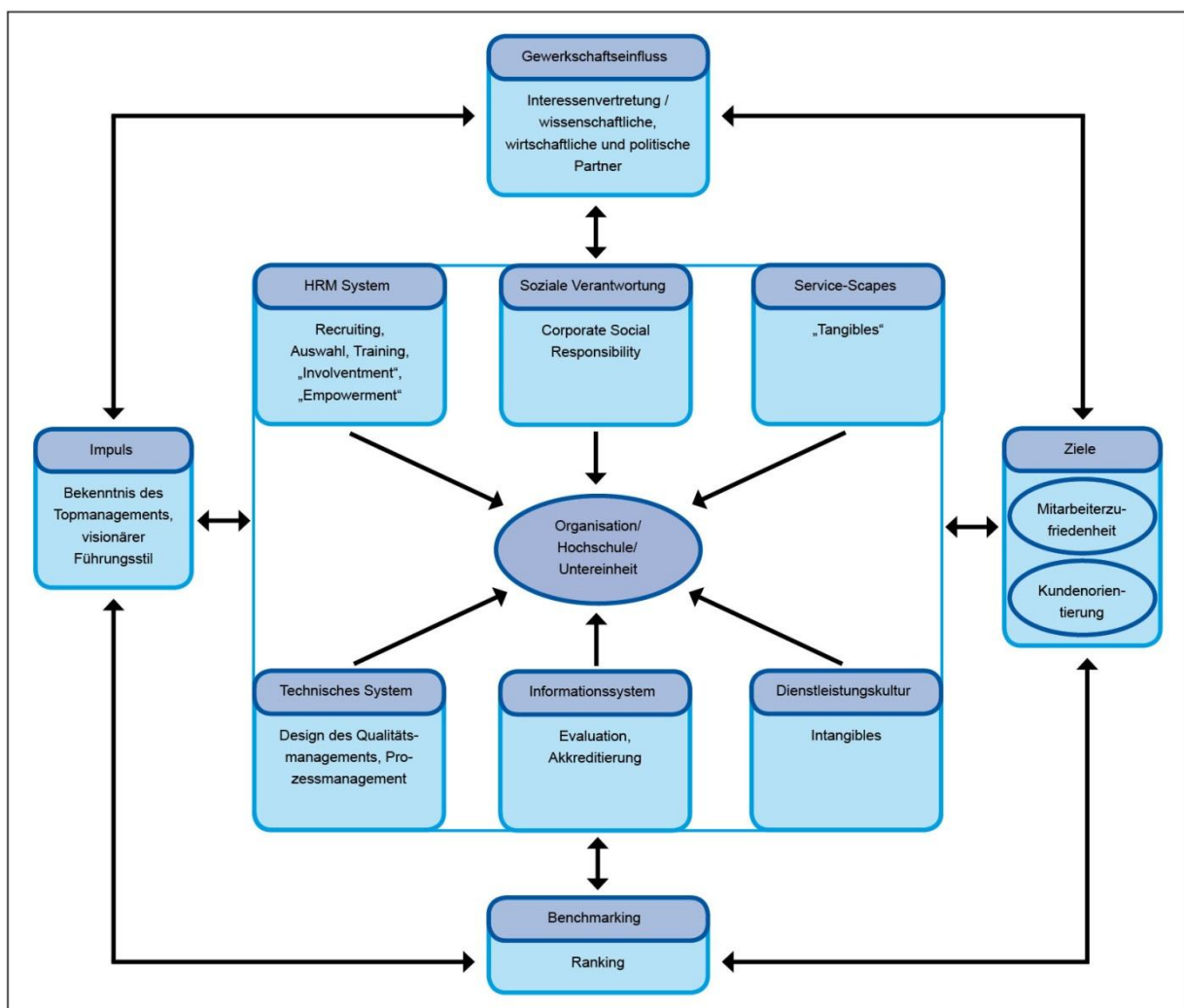


Abbildung 13: Elemente eines hochschulbezogenen Total Quality Service (verändert nach SURESHCHANDAR, G. S. / RAJENDRAN, Chandrasekharan / ANANTHARAMAN, R. N., A conceptual model for Total Quality Management in service organizations, in: Total Quality Management, 12 (2001) 3, S. 356)

⁶⁴² **Definition:** „Optimierung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens in allen Funktionsbereichen und auf allen Ebenen durch Mitwirkung aller Mitarbeiter. Total Quality Management strebt die Erhöhung der Kundenzufriedenheit an“ (GABLER VERLAG (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Total Quality Management, abgerufen am 25.07.2012 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/73551/total-quality-management-tqm-v5.html>).

Die kritische Auseinandersetzung mit den vorwiegend auf Technologie- und Produktoptimierung abzielenden Modellen des verbreiteten Qualitäts- und Kundenzufriedenheitsmanagements führte zu der Einsicht, dass neben den funktionalen Aspekten eines Produktes oder einer Dienstleistung auch affektive und emotionale Effekte während des Konsums durch den Kunden eine nicht zu unterschätzende Rolle für die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung spielen.⁶⁴³ In Antizipation des prognostizierten ökonomischen Wertes dieser Effekte haben sich Ansätze eines Customer Experience Management entwickelt und etabliert, die dem Kunden ergänzende sensorische, affektive oder kognitive Erlebnisdimensionen vermitteln sollen. Im Kontext dieser Arbeit erscheinen insbesondere die von BRUHN & MEFFERT postulierte verhaltensbezogene und soziale Erlebnisdimension von explizitem Interesse zu sein, weil als Zielstellung diesbezüglicher Erlebnisvermittlung „neben der Veränderung des rationalen Verhaltens auch [der] Wandel des Lebensstils“⁶⁴⁴ des Kunden angestrebt wird sowie durch Interaktion „eine soziale Identität und ein Gefühl der Zugehörigkeit“⁶⁴⁵ als Zusatznutzen generiert werden soll.

Im Hochschulkontext haben Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung eine lang zurückreichende Tradition. Historisch gilt Qualität an Hochschulen „als ein Ihnen seit jeher inhärentes Prinzip“⁶⁴⁶. Die in Form von Prüfungen und Zertifizierungen gewährleistete akademische Qualität wurde allerdings überwiegend durch Selbstkontrolle legitimiert und hat das Problem seltener externer Verifizierung und fehlender Transparenz in der jüngeren Vergangenheit am Beispiel zahlreicher teils prominenter Plagiatsaffären bei der Abfassung von Promotionen⁶⁴⁷ offenkundig werden lassen.

Während bis in die 1990er Jahre Fragestellungen der Qualitätssicherung überwiegend im Zusammenhang mit der Rechenschaftspflicht von Hochschulen gegenüber dem Staat verortet wurden, verstärkte sich seit den 1970er Jahren die Kritik an fehlender Kapazitätsauslastung an den Hochschulen und an ineffizienter staatlicher Hochschulplanung. Gleichzeitig expandierten die Universitäten und entwickelten sich teilweise zu Massenhochschulen. Spätestens mit den Reformbemühungen zur Verwaltungsoptimierung an staatlichen Institutionen Ende der

⁶⁴³ Vgl. BRUHN & MEFFERT 2012, S. 288ff.

⁶⁴⁴ BRUHN & MEFFERT 2012, S. 292.

⁶⁴⁵ BRUHN & MEFFERT 2012, S. 278.

⁶⁴⁶ RIEGLER, Karin, Qualitätssicherung: Unde venis et quo vadis?, in: Zeitschrift für Hochschulrecht, 9 (2010) 6, S. 158.

⁶⁴⁷ Vergleiche hierzu die umfangreiche Presseberichterstattung zu prominenten Fällen wie beispielsweise SÜDDEUTSCHE ZEITUNG, Plagiatsaffäre um Guttenberg: Einem Betrüger aufgesessen, 03.03.2011, abgerufen am 25.07.2012 unter <http://www.sueddeutsche.de/politik/plagiatsaffaere-um-guttenberg-wir-sind-einem-betrueger-aufgesessen-1.1065263> oder DER SPIEGEL, Plagiatsaffäre: FDP-Politiker Chatzimarkakis verliert Dokortitel, 13.07.2011, abgerufen am 25.07.2012 unter <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/plagiatsaffaere-fdp-politiker-chatzimarkakis-verliert-dokortitel-a-773930.html>.

1980er Jahre, in dessen Folge Konzepte des New-Public-Management für die öffentliche Verwaltung eingeführt wurden, sollte die hochschulbezogene staatliche Detailsteuerung „zugunsten einer Ermöglichungs- und Kontextsteuerung aufgegeben werden, und den Hochschulen wurde eine breitere Entscheidungsautonomie zugesprochen“⁶⁴⁸. Mit der verstärkten Internationalisierung der Hochschulen, der damit einhergehenden Öffnung des Bildungsmarktes und zunehmender Hochschulautonomie als unmittelbare Folgen des Bologna-Prozesses, durch den einsetzenden Wettbewerb unter den tertiären Bildungseinrichtungen und durch neue Mechanismen zur Ressourcenallokation wurden weitere Anreize wirksam, die Qualitätssicherung einerseits und eine gezielte Qualitätsentwicklung andererseits als strategische Instrumente zur Positionierung einer Hochschule ratsam erscheinen ließen. Ein weiterer wesentlicher Treiber dieser Prozesse war die verstärkte Marketingorientierung in den Hochschulleitungsorganen und die Wahrnehmung der Studierenden als Kunden, so dass der Qualitätssicherung auch Merkmale eines stärkeren Verbraucherschutzes zuzusprechen sind.⁶⁴⁹

Verstärkt durch Reformen des Bologna-Prozesses wurde eine Klärung des Definitionsproblems für den Qualitätsbegriff im Hochschulkontext vorangetrieben, ohne dass bis heute eine akzeptierte einheitliche Definition vorläge. Weitgehender Konsens besteht RIEGLER (2010) zufolge allerdings hinsichtlich zentraler Merkmale systematischer Qualitätssicherungsverfahren im Hochschulbereich:

- Die Erfüllung von Mindeststandards in inhaltlicher und struktureller Hinsicht,
- die Überprüfung der Angemessenheit selbstgesteckter Ziele und deren konsequente Einhaltung bzw. Umsetzung und
- die Berücksichtigung sowohl von Input- als auch von Output-Faktoren der Hochschul- ausbildung sowie der Prozessqualität.⁶⁵⁰

Im Zuge der Harmonisierungsbemühungen für den europäischen Hochschulraum hat sich in den Jahren seit der Jahrtausendwende das Thema Qualitätssicherung zu einem Schwerpunkt der Hochschulforschung entwickelt. Gleichzeitig hat sich herausgestellt, dass „die Entwicklung von externen Qualitätssicherungssystemen“⁶⁵¹ zu einem „der bedeutendsten Trends der letzten Jahrzehnte im tertiären Bildungssektor“⁶⁵² geworden ist.

Neben den verbesserten Verfahren der internen Qualitätssicherung sind durch Instrumente der Evaluation sowie der Akkreditierung und Zertifizierung externe Verfahren hinzugekommen,

⁶⁴⁸ SERRANO-VELARDE, Kathia, Evaluation, Akkreditierung und Politik: Zur Organisation von Qualitätssicherung im Zuge des Bolognaprozesses, Wiesbaden 2008, S. 16.

⁶⁴⁹ Vgl. SERRANO-VELARDE 2008, S. 15f sowie RIEGLER 2010, S. 159f..

⁶⁵⁰ Siehe RIEGLER 2010, S. 159.

⁶⁵¹ RIEGLER 2010, S. 157.

⁶⁵² BRUHN & MEFFERT 2012, S. 278.

die mithilfe unabhängiger Qualitätssicherungs- und Akkreditierungsagenturen professionell eingesetzt und begleitet werden sollen. Die Verantwortung für das Qualitätsmanagement liegt dabei nach wie vor bei der Hochschule, so dass in ihrem Zuständigkeitsbereich die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den zugrunde liegenden Prozessen sowohl bezogen auf ihre Rechenschaftspflicht hinsichtlich des korrekten und zweckbezogenen Einsatzes öffentlicher Mittel als auch zum Nachweis hinreichender Dienstleistungsqualität herangezogen werden können.⁶⁵³

Der von BRUHN & MEFFERT postulierten Zielstellungen des Qualitätsmanagements⁶⁵⁴ sind auch die Hochschulen verpflichtet, die durch die zuvor genannten Instrumente sowohl die Kundenzufriedenheit bezogen auf die akademischen Dienstleistungen und die Bindung an die Alma Mater als auch den wirtschaftlichen Erfolg der Organisation positiv zu beeinflussen versuchen.

4.1.5 Hochschulmarketing und Neue Medien

Aufgrund der hochgradig computer- und internetaffinen Zielgruppen deutscher Hochschulen hat kaum eine technische Entwicklung die Rahmenbedingungen an diesen Einrichtungen so sehr beeinflusst wie die Nutzung des World Wide Web. Insbesondere die Neuen Medien haben in der akademischen Welt so schnell und so nachhaltig Einzug gehalten wie in wohl keinem anderen gesellschaftlichen Bereich. Seit einigen Jahren spielen in diesem Bereich insbesondere die sozialen Medien⁶⁵⁵ eine immer wichtigere Rolle. Folglich haben sowohl der weit verbreitete Einsatz digitaler, zunehmend mobiler Endgeräte einerseits und die intensive Anwendung von Instrumenten des Web 2.0⁶⁵⁶ andererseits neue, vermehrt auf Interaktion abzielende Formen der Information und Kommunikation hervorgebracht, deren Grundlagen und Auswirkungen auf das Hochschulmarketing im Folgenden einer eingehenderen Betrachtung unterzogen werden sollen.

Deutschland rangierte 2012 mit einer Internetzugangsquote von insgesamt 79 % aller Haushalte und einem Breitbandanteil von 75% im internationalen Vergleich des STATISTISCHEN

⁶⁵³ Nach SERRANO-VELARDE 2008, S. 16 sowie RIEGLER 2010, S. 161ff.

⁶⁵⁴ Vgl. BRUHN & MEFFERT 2012, S. 275.

⁶⁵⁵ **Definition: Soziale Medien** (Social Media) dienen der – häufig profilbasierten – Vernetzung von Benutzern und deren Kommunikation und Kooperation über das Internet. Das Web 2.0, das Mitmachweb, ist wesentlich durch sie bestimmt (GABLER VERLAG (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Soziale Medien, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569839/soziale-medien-v3.html>).

⁶⁵⁶ **Definition:** Der Begriff **Web 2.0** ist als Bezeichnung für eine fortentwickelte Version dem Bereich der Softwareentwicklung entlehnt, in dem „die Versionen von Computerprogrammen im Zuge ihrer Weiterentwicklungen durchnummeriert werden und ein Sprung auf eine neue Versionsstufe in der Regel mit sehr grundlegenden Veränderungen in den Funktionen und im Design einhergeht. Auf das Internet [...] übertragen, legt der Begriff also einen tiefgreifenden oder sogar revolutionären Entwicklungsschritt gegenüber früheren Phase nahe“ (HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ (Hrsg.), HRK-Handreichung: Herausforderung Web 2.0, Bonn 2010, S. 11).

BUNDESAMTES auf den vordersten Rängen. Eine noch bessere Zugänglichkeit zum Internet findet sich lediglich in den nordischen sowie in einigen kleineren Ländern Europas wie in Luxemburg oder auf Island.⁶⁵⁷ Unter den verschiedenen altersdifferenzierten Nutzergruppen stellen die unter 30-Jährigen als so genannte „Digital Natives“, zu denen der Hauptteil der heutigen studentischen Zielgruppe zu rechnen ist, diejenigen dar, die das Internet am aktivsten nutzen. Schüler und Studierende nutzen mittlerweile praktisch ausnahmslos das Internet und erreichen damit die höchsten privaten Nutzungswerte aller befragten Gruppen.⁶⁵⁸

Einen erheblichen Teil ihrer Netzzeit verbringen im Internet aktive Zielgruppen mit der Nutzung sozialer Medien. Hinter diesem Sammelbegriff verbergen sich webbasierte digitale Kommunikationsinstrumente und Anwendungen, die bei systematischer Betrachtung sieben Kategorien zugeordnet werden können:

- Kollektivprojekte wie Wikipedia,
- Blogs und Mikroblogs wie Twitter,
- Content Communities wie YouTube und myVideo für Bewegtbilder oder FlickrR für Fotos,
- soziale Netzwerke wie im privaten Bereich Facebook oder im beruflichen Kontext XING,
- Massen-Mehrspieler-Online-Rollenspiele wie Neverwinter und schließlich
- soziale virtuelle Welten als Virtual Game Worlds oder
- Virtual Social Worlds wie sie in World of Warcraft zu finden sind.⁶⁵⁹

Im Hinblick auf Umfang und Intensität der Nutzung von sozialen Medien in der studentischen Zielgruppe lassen sich verschiedene Studien heranziehen, die sich mit der Verbreitung und Nutzung einschlägiger Internetplattformen und -angebote beschäftigt haben. Der BUNDESVERBAND INFORMATIONSWIRTSCHAFT, TELEKOMMUNIKATION UND NEUE MEDIEN e.V. (BITKOM) hat für die Gruppe der 16- bis 18-Jährigen ermittelt, dass bereits 99% dieser Gruppe online sind und drei Viertel von ihnen mehrmals täglich das Internet nutzen⁶⁶⁰, dabei

⁶⁵⁷ STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch 2013, Wiesbaden 2013, S. 198.

⁶⁵⁸ STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) 2013, S. 198 sowie **ARD/ZDF-MEDIENKOMMISSION** (Hrsg.), ARD/ZDF Onlinestudie 2013, abgerufen am 25.11.2013 unter <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=421>.

⁶⁵⁹ Vgl. **HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ 2010**, S. 13ff; **GEIBLER, Cornelia**, Was sind Social Media?, Hamburg 2010, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/fak/dok.pdf?id=73314406> sowie **BUNDESVERBAND DIGITALE WIRTSCHAFT e.V.** (Hrsg.), Richtlinie zur Medientypeinteilung, Düsseldorf 2013, S. 9ff, heruntergeladen am 12.10.2013 unter <http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/richtlinie-social-media-zur-medientyp-einteilung-2013.pdf?file=2719>.

⁶⁶⁰ Nach **BUNDESVERBAND INFORMATIONSWIRTSCHAFT, TELEKOMMUNIKATION UND NEUE MEDIEN e.V.** (Hrsg.), Jugend 2.0: Eine repräsentative Untersuchung zum Internetverhalten von 10- bis 18-Jährigen, Berlin 2011, S. 19.

im Schnitt in drei sozialen Netzwerken angemeldet sind und zwei aktiv nutzen. Als mit Abstand wichtigste Netzwerke konnten für diese Gruppe Facebook und SchülerVZ identifiziert werden.⁶⁶¹

In einer ergänzenden BITKOM-Studie zur allgemeinen Nutzung von sozialen Netzwerken aus dem Jahr 2013 wurden vergleichbare Informationen auch für andere Alterskohorten und für die Internetnutzer in Gänze ausgewertet. Demnach sind hierzulande 78% aller Internetnutzer in mindestens einem sozialen Netzwerk angemeldet. Zwei Drittel von ihnen seien nach dieser Studie auch aktiv in diesen Netzwerken tätig.⁶⁶² Die größte Verbreitung haben soziale Netzwerke mit gut 89% unter den Digital Natives, die diese Angebote zudem täglich und teilweise über längere Zeiträume wie keine andere Gruppe nutzen.⁶⁶³ Unter den vornehmlich privat genutzten Angeboten sind neben Facebook mit deutlichem Vorsprung auch YouTube, Google+ und Stayfriends verbreitete Netzwerke, während bei den Diensten für den eher beruflichen Kontext XING und LinkedIn die führenden Portale sind.⁶⁶⁴ Die wesentliche Motivation und von gut drei Viertel aller Nutzer als wichtigster Grund zur Nutzung sozialer Medien angegeben, ist der Aspekt ‚Austausch mit Freunden‘. Hingegen werden als Hauptursachen der Nichtnutzer für das Fernbleiben aus sozialen Medien der fehlende individuelle Sinn oder Mehrwert einer Beteiligung einerseits sowie Zurückhaltung bei der Preisgabe persönlicher Informationen andererseits angegeben.⁶⁶⁵ Insgesamt lassen die Untersuchungsergebnisse hinsichtlich der Grundgesamtheit aller Internetnutzer auf eine inzwischen weitgehende Ausschöpfung des Nutzerpotenzials sozialer Netzwerke in Deutschland schließen, weil nur noch geringe Anteile der Nichtnutzer Interesse an einer künftigen Nutzung dieser Angebote zeigen.⁶⁶⁶ Auch wenn jüngere Untersuchungen noch kein konsistentes Bild zur Nutzung sozialer Medien im internationalen Vergleich bieten, darf dieser Befund trotz oder gerade wegen der bundesweit hohen Zugangsquoten zum Internet im Allgemeinen nicht über die Tatsache hin-

⁶⁶¹ Aus **BUNDESVERBAND INFORMATIONSWIRTSCHAFT, TELEKOMMUNIKATION UND NEUE MEDIEN** e.V. (Hrsg.) 2011, S. 26.

⁶⁶² Vgl. **BUNDESVERBAND INFORMATIONSWIRTSCHAFT, TELEKOMMUNIKATION UND NEUE MEDIEN** e.V. (Hrsg.), Soziale Netzwerke 2013: Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet, Berlin 2013, S. 7.

⁶⁶³ Siehe **BUNDESVERBAND INFORMATIONSWIRTSCHAFT, TELEKOMMUNIKATION UND NEUE MEDIEN** e.V. (Hrsg.) 2013, S. 15.

⁶⁶⁴ Nach **BUNDESVERBAND INFORMATIONSWIRTSCHAFT, TELEKOMMUNIKATION UND NEUE MEDIEN** e.V. (Hrsg.) 2013, S. 9; **FIRSCHING, Jan**, Abseits von Facebook – Wie schlagen sich Google+, Twitter, Instagram und Co. in Deutschland?, 05.11.2013, abgerufen am 25.11.2013 unter <http://www.futurebiz.de/artikel/nutzung-soziale-netzwerke-deutschland-2013>.

⁶⁶⁵ Siehe **BUNDESVERBAND INFORMATIONSWIRTSCHAFT, TELEKOMMUNIKATION UND NEUE MEDIEN** e.V. (Hrsg.) 2013, S. 43 sowie **ARD/ZDF-MEDIENKOMMISSION** (Hrsg.) 2013, abgerufen am 25.11.2013 unter <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=434>.

⁶⁶⁶ Aus **BUNDESVERBAND INFORMATIONSWIRTSCHAFT, TELEKOMMUNIKATION UND NEUE MEDIEN** e.V. (Hrsg.) 2013, S. 44.

weg täuschen, dass Deutschland in diesem Zusammenhang noch Nachholbedarf gegenüber Ländern wie Großbritannien, den USA oder Russland zu haben scheint.⁶⁶⁷

In Bezug auf die Hochschulen ist bereits eingangs von der hohen Bedeutung der Web 2.0-Entwicklungen die Rede gewesen. In einer Handreichung der HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ zu diesem Thema aus dem Jahre 2010 wird folgerichtig die Position vertreten, das Internet mit seinen Anwendungsoptionen verändere

„nicht nur den privat-persönlichen Alltag, sondern wirkt sich auch auf berufliche Netzwerke und gemeinsames Arbeiten aus. Web 2.0 fördert zudem den tiefer gehenden gesellschaftlichen Strukturwandel hin zur „vernetzten Individualität“ und schafft neue Öffentlichkeiten, in denen Informationen und Wissen aller Art ausgetauscht und verbreitet werden“⁶⁶⁸.

Der Bedeutungszuweisung sozialer Medien im Hochschulumfeld liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die Gruppe der unter 30-Jährigen erhebliche Anteile ihrer Kommunikation durch die Nutzung spezifischer internetbasierter Netzwerke und Dienste bewerkstelligt. Getreu der Überzeugung, dass diese Zielgruppe dort abzuholen sei, wo sie sich ohnehin schon intensiv informiert und miteinander kommuniziert, werden auch Hochschulen nicht umhin kommen, diesem veränderten Informations- und Kommunikationsverhalten Rechnung zu tragen.⁶⁶⁹ In der angeführten HRK-Handreichung werden unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten spezifischer Anwendungen internetbasierter Instrumente im Hochschulkontext diskutiert. Die Autoren sehen Einsatzoptionen sowohl im Bereich von Forschung und Lehre als auch im Bereich der klassischen Administration, des Hochschulmarketings und bei hochschulischen Dienstleistungen.

Da das Themenfeld soziale Medien im Hinblick auf die Fragestellung dieser Dissertation vorwiegend im Zusammenhang mit veränderten Informations- und Kommunikationsprozessen eine Rolle spielt, rücken im Folgenden stärker jene Aspekte in den Blick, die im administrativen bzw. marketingtechnischen Kontext und für das Dienstleistungsangebot der Hochschule einen Mehrwert darstellen.

⁶⁶⁷ Vgl. **ARD/ZDF-MEDIENKOMMISSION** (Hrsg.) 2013, abgerufen am 25.11.2013 unter <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=434> sowie **MORSCHHÄUSER, Tanja**, Deutschland, Land der Social-Media-Verweigerer?, 21.12.2012, abgerufen am 25.11.2013 unter <http://www.socialmediastatistik.de/deutschland-land-der-social-media-verweigerer>.

⁶⁶⁸ **HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ** 2010, S. 7.

⁶⁶⁹ Vgl. **BILDUNGSWEB** (Hrsg.), Social Media Marketing für Hochschulen: Die Nutzung von Social-Media-Kanälen an Hochschulen, Hamburg 2013, S. 2.

So lassen sich soziale Medien unter funktionalen Gesichtspunkten sowohl zur Erreichung spezifischer Kommunikationsziele einsetzen als auch zur Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen der Hochschulöffentlichkeit. Auch Markenziele spielen in diesem Kontext eine nicht zu unterschätzende Rolle. Zur Verdeutlichung der Einsatzoptionen von sozialen Medien sollen in Anlehnung an die Systematik von EITLE⁶⁷⁰ ausgewählte digitale Kanäle bzw. soziale Netzwerke mit ihren Potenzialen für die hochschulische Informations- und Kommunikationsarbeit vorgestellt werden:

- Offizielle *Hochschulwebsites* stellen GOLOB oder BELLERMANN zufolge (nach wie vor) das zentrale Instrument der digitalen Kommunikationsstrategie einer Hochschule dar. Über diese Plattform können sämtliche Zielgruppen der Institution angesprochen und mit spezifischen Inhalten versorgt werden. Eine wesentliche Aufgabenstellung bei der Ausrichtung der kommunikativen Gesamtstrategie ist die gezielte Vernetzung möglichst vieler analoger bzw. digitaler Kommunikationskanäle, um Nutzer der verschiedensten Medien zu den relevanten Informationen und Interaktionsräumen zu leiten und auf der Website zusammenzuführen. Diese Prämisse kommt durch das vielfach handlungsleitende Motto ‚Integrate or die‘ zum Ausdruck, das für die gegenwärtige Tendenz zu cross-medialen Marketingaktivitäten auch außerhalb des Hochschulmarketings charakteristisch ist. Demgemäß fungieren sowohl Offline-Medien wie hochschulische Flyer, Plakate oder klassische Publikationen als auch Online-Medien wie Institutswebsites, soziale Netzwerke, Applikationen oder Speicher- bzw. Tauschplattformen als untereinander vernetzte Kommunikationsmittel, die Nutzer bequem und direkt von einem Medium zum nächsten weiterleiten.⁶⁷¹ Insbesondere die Technik der sozialen Netzwerke erlaubt eine weitgehende Einbindung in die Hochschulwebsites und gewährleistet über die technische wie optische Einbettung einen nennenswerten gegenseitigen Besucherstrom. Als wichtige Erfolgsfaktoren für eine derartige Kommunikationsstrategie führen BERWANGER und GOLOB die Vereinheitlichung technischer Voraussetzungen durch ein hochschulweites Content-Management-System und einen verbindlichen graphischen Gestaltungsrahmen in Form eines Corporate Designs an. Für mindestens ebenso wichtig erachten sie die inhaltliche Struktur der Web-

⁶⁷⁰ BILDUNGSWEB 2013, S. 10ff.

⁶⁷¹ Vgl. GOLOB, Sven, Die Hochschul-Website – Herzstück der Kommunikation, 06.07.2012, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/die-website-herzstueck-der-kommunikation> und BELLERMANN, Urs, Relaunch Hochschulwebsite: Konzeptionsprozess zwischen Ideal und Optimum, 19.09.2012, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/relaunch-hochschulwebsite-konzeptionsprozess-zwischen-ideal-und-optimum>.

sites und die Aufbereitung der Informationen, deren Bereitstellung aus der Sicht und nach den Bedürfnissen der Nutzer zu gestalten ist.⁶⁷²

- Als soziales Netzwerk mit der derzeit insgesamt größten Verbreitung lässt sich *Facebook* zur Ansprache einer größeren Anzahl von Zielgruppen einsetzen. Da insbesondere die Nutzung dieses Mediums bei den Digital Natives besonders hoch ist, machen Hochschulen zur gezielten Kommunikation mit Schülern, Studieninteressierten, Studieneinsteigern und Studierenden höherer Semester, aber auch für die Ansprache von Mitarbeitergruppen Gebrauch von diesbezüglichen Diensten und Applikationen. Inhaltlich lässt sich Facebook zur Darstellung von Profil und Image sowie als Werbeplattform der Hochschule, als interaktive Anlauf- und Serviceplattform für Informationsbedarfe der Zielgruppen zu Studium, Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistungen, zur aktiven inhaltlichen Einbindung bzw. emotionalen Bindung Studieninteressierter und Studierender durch interaktive Angebote, als Austauschplattform zu hochschulrelevanten Fragen und schließlich zur gezielten Vernetzung unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente einsetzen.⁶⁷³
- Der Micorblogging-Dienst Twitter wird von zahlreichen Hochschulen eingesetzt, um kompakte und nicht kommentierbare Nachrichten zu Partnern aus Gesellschaft, Wirtschaft, Politik oder Medien sowie zu Studierenden, Mitarbeitern oder Alumni zu transferieren. Twitterkanäle eignen sich dabei besonders für eine gezielte Informationsverbreitung, indem eine Kurznachricht zu einem hochschulrelevanten Thema in das Netzwerk eingepostet und mittels Retweets effizient multipliziert wird. Zur vertieften Befassung mit der angeteaserten Nachricht verlinkt der Tweet häufig direkt mit der Hochschulwebsite und sorgt für eine gezielte Vernetzung der Kommunikationsinstrumente und für zusätzlichen Traffic in den betreffenden Kanälen.⁶⁷⁴
- Nur bedingt in die Reihe der sozialen Medien passend, stellt die Austauschplattform *YouTube* eine wichtiger werdende Adresse zum Filesharing jedweder Art multimedialer Inhalte dar. Als wichtige Zielgruppen konnten Studieninteressierte, Studierende, Alumni, Medien und weitere Partner identifiziert werden. Eine zentrale Aufgabe von

⁶⁷² Nach **BERWANGER, Karin**, Schwachstelle im akademischen Wettbewerb: Die dezentrale PR der Uniwebseiten, 29.06.2012, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/schwachstelle-im-akademischen-wettbewerb-die-dezentrale-pr-der-uniwebseiten>.

⁶⁷³ Vgl. **BILDUNGSWEB** 2013, S. 10ff sowie **EITTE, Christiane**, Social Media Marketing für Hochschulen: Die Nutzung von Social-Media-Kanälen an Hochschulen und deren Potential für die Rekrutierung von neuen Studenten, 27.08.2013, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/social-media-marketing-fur-hochschulen-die-nutzung-von-social-media-kanalen-an-hochschulen-und-deren-potential-fur-die-rekrutierung-von-neuen-studenten>.

⁶⁷⁴ Nach **BILDUNGSWEB** 2013, S. 11f.

YouTube-Kanälen im Hochschulmarketing besteht in der Bereitstellung von Bewegtbildinhalten zu allen relevanten Hochschulbereichen. So nutzen derzeit bereits zahlreiche Einrichtungen die Möglichkeit, Imagevideos, Campus- und Standortportraits sowie Studierendenstatements als Interviews kostengünstig und mit überschaubarem technischen Aufwand zur Verfügung zu stellen. Auf diese Weise lässt sich vergleichsweise authentisch darstellen, wie sich die Hochschule präsentiert, welche atmosphärischen Voraussetzungen erwartet werden dürfen und wie Studierende selbst ihre Alma Mater sehen. Gleichzeitig birgt das Medium einen hohen Aufforderungscharakter für interessierte Hochschulangehörige, eigene Inhalte einzustellen und somit einen Mehrwert durch User-Generated-Content zu erzeugen. YouTube-Kanäle lassen sich leicht in soziale Netzwerke oder in die Hochschulwebsite einbinden, haben aufgrund des kreativen filmischen Potenzials einen hohen Attraktivitätswert und stellen eine wichtige funktionale Ergänzung zu anderen Kommunikationskanälen dar, mit denen sich zudem weitere Vernetzungsmöglichkeiten bieten.⁶⁷⁵

- Im Anwendungsbereich beruflicher Beschäftigung mit sozialen Medien hat sich insbesondere *XING* als Kommunikations- und Rekrutierungsplattform etabliert. Aufgrund des vorwiegend beruflichen Kontextes sind Absolventen, Alumni, an Weiterbildung interessierte Berufstätige und Unternehmen vermehrt über das Business-Netzwerk ansprechbar. So stehen für das Hochschulmarketing vor allem die Markenpositionierung der Institution sowie die Kontaktpflege zu Absolventen im Vordergrund. Das Bildungsniveau eines Großteils der *XING*-Nutzer birgt erhebliches Potenzial, Weiterbildungsinteressierte auf die eigenen Angebote aufmerksam zu machen. Gleichzeitig stellen regelmäßige Kontakte zu den Alumni einen wichtigen Aspekt für ihre dauerhafte Bindung an die Hochschule dar und ermöglichen gleichzeitig eine Vernetzung dieser Zielgruppe untereinander inklusive eines Austauschs zu spezifischen Inhalten. Über diese wertvollen Kontakte generiert *XING* als Karrierenetzwerk einen Mehrwert sowohl für aktuelle als auch für ehemalige Studierende, für Hochschulmitarbeiter und für andere Unternehmen.⁶⁷⁶

Die vorliegenden statistischen Informationen zur Nutzung sozialer Medien durch deutsche Hochschulen machen deutlich, dass der größte Teil von ihnen diese Dienste grundsätzlich in Anspruch nimmt. Wie der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen ist, weist **BILDUNGSWEB**

⁶⁷⁵ Nach **EITLE** 2013, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/social-media-marketing-fur-hochschulen-die-nutzung-von-social-media-kanalen-an-hochschulen-und-deren-potential-fur-die-rekrutierung-von-neuen-studenten>.

⁶⁷⁶ Vgl. **BILDUNGSWEB** 2013, S. 12ff.

die Anzahl deutscher Hochschule in insgesamt fünf sozialen Medien für den April 2013 konkret aus.

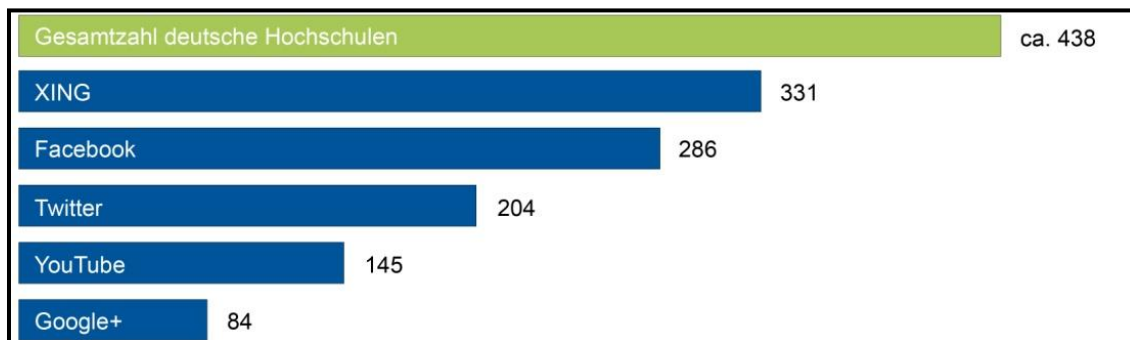


Abbildung 14: Präsenz deutscher Hochschulen in ausgewählten sozialen Medien (verändert nach BILDUNGSWEB 2013, S. 4)

Bemerkenswert ist, dass nicht Facebook, sondern XING das Medium mit der größten Anzahl angemeldeter Hochschulen darstellt. Dennoch waren zum genannten Zeitpunkt noch immer knapp 20% der deutschen Hochschulen nicht in sozialen Medien aktiv, darunter mit den größten Anteilen private Hochschulen.⁶⁷⁷ In der Gesamtschau macht dieser Befund deutlich, dass die Bedeutung der Neuen Medien im Allgemeinen und der sozialen Netzwerke im Speziellen vom Großteil der Hochschulen erkannt wurde und die Bemühungen der aktiven Institutionen eine stärkere Orientierung am gegenwärtigen Kommunikations- und Informationsverhalten der studentischen Zielgruppe erkennen lassen. Aufgabe der hochschulinternen Zuständigen ist dabei, die zugrundeliegenden Prozesse so zu verändern, dass im Unterschied zur Vergangenheit mit einer im Wesentlichen monodirektionalen Kommunikation ein „dialog- und beziehungsorientiertes Verständnis von Kommunikation“⁶⁷⁸ Einzug hält.

Auch wenn zweifellos Best-Practice-Beispiele für erfolgreiche Umsetzungen zielgruppenspezifischer Kommunikationsstrategien für soziale Medien vorhanden sind, machen diverse Autoren noch auf Nachholbedarfe aufmerksam, die es in diesem Zusammenhang zu bearbeiten gilt, wenn das bestehende Potenzial der digitalen Kanäle noch intensiver genutzt werden soll. Im Hinblick auf die offizielle Hochschulwebsite und ihre zentrale Rolle für den online gestützten Kommunikationsmix kritisieren REIHER und BERWANGER, dass Sichtbarkeit, Struktur und Inhalte noch stärker auf die jeweiligen Adressaten ausgerichtet werden müssen und dabei vor allem die vielfach noch anzutreffende Contentpflege an dezentralen Stellen in der Hochschulstruktur besondere Probleme mit sich bringt. Aus Markensicht stellt BERWANGER „ein fatales strukturelles Defizit [fest], weil ausgerechnet diejenigen Ebenen, auf denen die markt-

⁶⁷⁷ Aus BILDUNGSWEB 2013, S. 4f.

⁶⁷⁸ KONSTANDIN, Jonas, Hochschulen im sozialen Netz: Raus aus den Kinderschuhen!, 22.08.2012, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/hochschulen-im-sozialen-netz-raus-aus-den-kinderschuhen>.

relevanten Leistungen der Universitäten überhaupt erst erbracht werden, oftmals nicht über das nötige PR-Knowhow verfügen⁶⁷⁹. Häufig würden sowohl der erforderliche Aufwand und der redaktionelle Sachverstand für eine kontinuierliche Pflege von Websiteinhalten unterschätzt als auch durch die Dezentralität der Zuständigkeiten insbesondere für Websites der Untergliederungen eine stringente und für alle Hochschulbereiche einheitliche Kommunikationsstrategie erschwert.⁶⁸⁰ Kritische Positionen hinsichtlich des Einsatzes sozialer Netzwerke im Hochschulmarketing beziehen sich vor allem auf den funktionalen Einsatz dieser Instrumente. So sieht KONSTANDIN einen wesentlichen Mangel darin, dass einerseits althergebrachtes Kommunikationsverhalten aus traditionellen Medien in den digitalen Kanälen ungeachtet veränderter Anforderung fortgeführt wird und diese Netzwerke andererseits lediglich als ergänzende Verbreitungsinstrumente für bisher auf traditionellen Wegen kommunizierte Informationen zweckentfremdet werden.⁶⁸¹

Als ein Schlüssel zum Kommunikationserfolg wird daher der Aspekt einer integrierten Kommunikation angesehen: „Eine integrierte Kommunikationsstrategie stellt sicher, dass eine Hochschule immer mit derselben Stimme spricht – im Design genauso wie in der Redaktion.“⁶⁸² Diesem Grundgedanken folgend liegen die derzeitigen Herausforderungen offensichtlich darin, die dynamischen technischen Weiterentwicklungen bei Hard- und Software nachzuvollziehen und kontinuierlich für die hochschulseitige Kommunikationsstrategie zu berücksichtigen. Ein besonderes Augenmerk ist daher auf diejenigen Anpassungen zu richten, die dem Trend zur vermehrten mobilen Nutzung digitaler Medien Rechnung tragen.⁶⁸³ In diesem Zusammenhang sind vermehrt mobile Websites und Apps erforderlich, um dem Zugriff mit mobilen Endgeräten die notwendige Basis zu bieten. Die Verbreitung von mobilen Endgeräten trägt wesentlich dazu bei, dass nicht nur zeitunabhängig auf Webinhalte zugegriffen werden kann, sondern künftig auch immer stärker ortsunabhängig kommuniziert werden wird. Hochschulen reagieren auf diese Entwicklungen, indem sie einen verstärkten Ausbau der

⁶⁷⁹ BERWANGER 2012, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/schwachstelle-im-akademischen-wettbewerb-die-dezentrale-pr-der-uniwebseiten/>.

⁶⁸⁰ Vgl. REIHER, Martin, Deutsche Hochschulen online im Abseits?, 05.02.2013, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/deutsche-hochschulen-online-im-abseits> sowie BERWANGER 2012, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/schwachstelle-im-akademischen-wettbewerb-die-dezentrale-pr-der-uniwebseiten/>.

⁶⁸¹ Nach KONSTANDIN 2012, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/hochschulen-im-sozialen-netz-raus-aus-den-kinderschuhem>.

⁶⁸² GOLOB 2012, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/die-website-herzstueck-der-kommunikation>.

⁶⁸³ Auch REIHER 2013, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/deutsche-hochschulen-online-im-abseits>.

WLAN-Netze in den Campusbereichen und die Bereitstellung digitaler Angebote für den mobilen Einsatz vorantreiben.⁶⁸⁴

Trotz der schier unbegrenzt erscheinenden Möglichkeiten der Internetkommunikation dürfen - zumindest vorerst - die bestehenden Limitierungen in der Nutzung neuer Medien nicht außer Acht gelassen werden. Sowohl von BERWANGER und GOLOB als auch von der HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ und BILDUNGSWEB wird daher zu Recht darauf hingewiesen, dass technische und personelle Ressourcen ebenso wie fehlendes inhaltliches oder datenschutzrelevantes Know-how gegenwärtige Grenzen der Anwendbarkeit für Neue Medien im Hochschulkontext darstellen. Zudem bergen der stärker individuell geprägte Interaktionsprozess in den sozialen Netzwerken und der gleichsam erfolgsrelevante dauerhafte Input der Nutzer selbst die Gefahr des Kontrollverlustes in der Kommunikationsarbeit, was zu Widerständen in der Akzeptanz und Umsetzung entsprechender Projekte führen kann.⁶⁸⁵ Angesichts dieses neuen, in der Generation der Digital Natives nahezu vollständig verbreiteten Informations- und Kommunikationsverhaltens und einer steigenden Verbreitung auch in den übrigen Altersgruppen bleibt den Hochschulen kaum eine Alternative, als die erforderlichen Kommunikationsanpassungen sowohl strategisch als auch bezüglich notwendiger Ressourcen zeitnah umzusetzen.

Für den Göttinger Hochschulsport lassen sich in diesem Zusammenhang sowohl vorbildliche Entwicklungen als auch offensichtlich noch bestehende Optimierungsbereiche darstellen. So zeigt die Analyse der von der Einrichtung genutzten digitalen Medien, dass eine zentrale Website für den Hochschulsport und das Sportreferat bereits seit 1998 umfassende Informationen zu den Bedingungen, Voraussetzungen und insbesondere zu den Angeboten des Hochschulsports zur Verfügung stellt. Regelmäßige technische und inhaltliche Anpassungen haben zu einer heute sehr modernen und von den Interessierten sehr intensiv genutzten Website mit durchschnittlich mehr als 27.500 Besuchern pro Monat geführt. Der Nutzerfreundlichkeit wird dabei höchste Aufmerksamkeit geschenkt, so dass das vollständige Kursprogramm mit entsprechender Buchungsmöglichkeit abgebildet ist, ein virtueller Rundgang durch das Sportzentrum angeboten wird und mittels eines internen Bereichs sämtliche Dienste der Mitgliederverwaltung abgerufen werden können. Struktur, Inhalte, Sprache und Bilder richten sich an

⁶⁸⁴ Vgl. **GESSENHARDT, Jan**, Mobil: Wie sich digitales Marketing auf neues Nutzerverhalten einstellen muss, 09.09.2013, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/vom-desktop-zur-mobil-app-wie-sich-digitales-marketing-auf-neues-nutzerverhalten-einstellen-muss>.

⁶⁸⁵ Siehe **BERWANGER** 2012, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/schwachstelle-im-akademischen-wettbewerb-die-dezentrale-pr-der-uniwebseiten>; **GOLOB** 2012, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/die-website-herzstück-der-kommunikation>; **HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ** 2010, S. 35ff sowie **BILDUNGSWEB** 2013, S. 18.

den wichtigsten Zielgruppen aus. Der Göttinger Hochschulsport ist in den sozialen Netzwerken Facebook, YouTube und Twitter vertreten und erreicht beispielsweise mit knapp 2.000 Followern bei Facebook eine beachtliche Vernetzung mit Nutzern und Interessierten.

Zumindest zeitweise beispielgebend war die Göttinger Hochschulsporteinrichtung durch die Einführung einer technischen Schnittstelle zu einem hochschulweit zugänglichen Informationsinstrument ab dem Jahr 2006. Durch den Zugriff auf ein bildschirmbasiertes Infotainmentsystem, über das aktuelle Nachrichten sowohl im Sportzentrum als auch an verschiedenen Standorten des Göttinger Studentenwerks unmittelbar an die jeweilige Zielgruppe übermittelt werden können, hat der Hochschulsport als Pilotinstitution den Weg für eine weitere Verbreitung dieses Dienstes mit geebnet. Mit diesem Projekt war der Göttinger Hochschulsport ebenso bundesweit führend wie mit der ersten Hochschulsport-App, die 2010 entwickelt und intensiv genutzt wurde. Mit der Verfügbarkeit funktional verbesserter mobiler Websites wird die App allerdings bereits in Kürze durch diese technische Weiterentwicklung abgelöst.

Auch wenn die Nutzung Neuer Medien im Hochschulsport auf aktuellem Stand ist und weitgehend den Empfehlungen der HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ zum Einsatz von Web 2.0 Instrumenten entspricht, so muss dennoch eine kritische Bestandsaufnahme zu der Erkenntnis führen, dass sie in graphischer und struktureller Hinsicht kaum Ähnlichkeit mit den zentralen Universitätsmedien zeigt. Weder auf der Website noch in den übrigen digitalen Medien des Hochschulsports findet sich das offizielle Corporate Design der Georgia Augusta und obwohl die inhaltliche Gliederung den Anforderungen des spezifischen Dienstleistungsbereichs folgt, ist der Versuch einer strukturell vergleichbaren Darstellung wie auf der Universitätswebsite nicht erkennbar. Dem von BERWANGER postulierten Anspruch auf Verwendung einer universitätsweit einheitlichen Struktur und Gliederung wird damit ebenso wenig Rechnung getragen wie der Empfehlung, ein durchgehend verfügbares Content-Management-System auch für die Untergliederungen der Hochschule einzusetzen.⁶⁸⁶

Eine konsequente Integration Neuer Medien in die kommunikative Gesamtstrategie als Bestandteil des Hochschulmarketings einer Hochschule erscheint nicht nur vor dem Hintergrund des Zugangs und der Ansprache wichtiger Zielgruppen unabdingbar, sondern hat auch Implikationen auf ihre Markenpositionierung. Die diesbezüglich bereits ausgeführten Grundsätze für die klassischen Kommunikationskanäle gelten analog auch für die digitalen Komponenten.

⁶⁸⁶ Die Informationen zum Einsatz Neuer Medien im Göttinger Hochschulsport sind der institutionellen Internetpräsenz unter <http://www.hochschulsport.uni-goettingen.de> und einem längeren Interview mit **Alexander REUTER**, Geschäftsführer des Fitness- und Gesundheitszentrums e.V., entnommen, das am 24.10.2013 geführt wurde.

Aufgrund der teils enormen Reichweite webbasierter Instrumente spielen die Aspekte Platzierung der Markensymbole, verbindliche Umsetzung des Corporate Design oder Nutzung einer konsistenten Sprach- und Bilderwelt eine zentrale Rolle. Eine stringente Umsetzung der zugrundeliegenden Konzepte vorausgesetzt, leisten digitale Kommunikationsinstrumente einen ergänzenden Beitrag zum Transport von Markeninhalten, unterstützen die Gestaltung von Hochschulprofil und -image und steuern damit einen unverzichtbaren Beitrag zur Markenbindung bei. In letzterem Zusammenhang wird die besondere Stärke insbesondere der sozialen Netzwerke offenbar, deren Potenzial in der Individualität der Kommunikationsprozesse liegt und die damit eine emotionale Bindung der Netzwerknutzer an die Hochschule zu unterstützen vermögen.⁶⁸⁷ Gründe genug also auch die Neuen Medien in markenstrategische Fragestellungen umfassend mit einzubeziehen.

Wie in anderen Aktivitätsbereichen der Hochschule auch muss sich die Kommunikationsarbeit aufgrund beschränkter Kapazitäten auf die wesentlichen und in der Praxis bewährten Medienkanäle und Plattformen für die relevanten Zielgruppen konzentrieren, um mit den verfügbaren Ressourcen optimale Effekte zu erreichen. Es darf daher aufgrund der zitierten Nutzungsstatistiken für Hochschulpräsenzen in den wichtigsten sozialen Netzwerken unterstellt werden, dass die in den vorangestellten Abschnitten beschriebenen, am häufigsten von Hochschulen genutzten Plattformen einerseits eine hohe Durchdringung in bedeutsamen Zielgruppen haben und andererseits erfolgreich von Hochschulen für ihre jeweiligen Kommunikationszwecke eingesetzt wurden. Aus Effektivitätsgründen sollten daher gerade diese Medien zumindest für die momentane Situation auch die am besten für die verschiedenen Facetten der Hochschulkommunikation geeigneten sein. Vor diesem Hintergrund wäre dem Hochschulsport, in dessen Teilnehmerkreis unterschiedlichste Gruppen der Studienbevölkerung repräsentiert sind, anzuraten, auch seine digitalen Kommunikationsaktivitäten in vergleichbarer Weise auf die vorgenannten sozialen Netzwerke und auf eine leistbare Anzahl von Kanälen zu konzentrieren, um diese intensiv zu bearbeiten.


4.1.6 Strategien und Handlungsoptionen - Ausgewählte Beispiele

Nachfolgend sollen an ausgewählten Beispielen erfolgreiche Modelle und Umsetzungsstrategien für Hochschulmarketing an deutschen Einrichtungen vorgestellt werden. Maßgeblich für die Auswahl der Hochschulen in diesem Kapitel waren einerseits eine gewisse Sonderstellung der Hochschule im deutschen Hochschulsystem und andererseits die positive Beurteilung der

⁶⁸⁷ Vgl. EITLE 2013, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/social-media-marketing-fur-hochschulen-die-nutzung-von-social-media-kanalen-an-hochschulen-und-deren-potential-fur-die-rekrutierung-von-neuen-studenten>.

Marketingkonzepte in der akademischen Fachwelt, die durch Auszeichnungen oder lobende Darstellung in der Literatur dokumentiert ist. Gleichzeitig hat für die Auswahl der Beispiele eine grundsätzlich verschiedenartige Hochschulstruktur oder Angebotsausrichtung eine wesentliche Rolle gespielt. In den nachfolgenden Ausführungen werden die jeweiligen Leitbilder der Hochschulen von besonderem Interesse sein, weil in ihnen die hochschulseitig gewünschte Positionierung im Hinblick auf die Markenentwicklung der Einrichtung besonders herausgestellt wird.⁶⁸⁸

4.1.6.1 Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

Die historische Entwicklung der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen beginnt im Jahre 1858. Eine Spende in Höhe von 5000 Talern, aufgebracht von der  ‚Aachener und Münchener Feuer-Versicherungsgesellschaft‘, nahm der preußische Prinz Friedrich Wilhelm zum Anlass, einen schon länger gehegten Plan zum Aufbau eines Polytechnikums in der damaligen Rheinprovinz zu realisieren. Die Wahl des Standortes fiel dabei nach mehrjährigen Verhandlungen auf Aachen, so dass die Grundsteinlegung des Hauptgebäudes 1865 vollzogen werden konnte. Schließlich wurde der Lehrbetrieb an der ‚Königlich Rheinisch-Westphälischen Polytechnischen Schule‘ fünf Jahre später, im Oktober 1870 aufgenommen.⁶⁸⁹

Aus drei Fachschulen für Ingenieurwesen, Maschinenbau und chemische Technik mit ursprünglich 223 Schülern wurde 1880 eine Hochschule mit universitärer Grundordnung, entsprechender Struktur und Selbstverwaltung sowie einer Zuordnung zum preußischen Kultusministerium. Anders als die meisten anderen Technischen Hochschulen hat die RWTH Aachen ihren Namen über die gesamte Historie hinweg beibehalten. Während vergleichbare Einrichtungen in Karlsruhe, München oder Darmstadt zu Technischen Universitäten wurden, hat man in Aachen das im historischen Namen liegende Differenzierungsmerkmal gezielt zu nutzen gewusst. Heute verfügt die Hochschule über insgesamt neun Fakultäten und zählt gegenwärtig ca. 33.700 Studierende. Trotz der Erweiterung des Fächerangebots in den Bereichen Philosophie, Medizin, Pädagogik und Wirtschaftswissenschaften bis in die 1980er Jahre liegt der unübersehbare Schwerpunkt der inhaltlichen Ausrichtung auf den technischen Disziplinen der Hochschule. Sie ist mit etwa 11.000 Bediensteten der größte Arbeitgeber in der Region.⁶⁹⁰

⁶⁸⁸ Siehe ERHARDT 2011, S. 120f und 126ff.

⁶⁸⁹ Die Informationen zur frühen Geschichte der RWTH Aachen sind der Hochschulwebsite, abgerufen am 09.09.2010 unter http://www.archiv.rwth-aachen.de/rea/Seite/geschichte_18.htm, entnommen.

⁶⁹⁰ Nach RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN (Hrsg.), Geschichte der RWTH Aachen, abgerufen am 09.09.2010 unter http://www.archiv.rwth-aachen.de/rea/Seite/geschichte_heute.htm.

Die Hochschule verfügt gegenwärtig über vier Campusbereiche. Einer befindet sich im Zentrum der Stadt, der Hauptbereich, in den auch das Hochschulsportzentrum integriert ist, befindet sich im Stadtteil Hörn. Zweit weitere Komplexe, die Bereiche Melaten Nord und Süd mit dem umfangreichen Gelände des Universitätsklinikums, wurden in der städtischen Peripherie angesiedelt, um dem Flächenbedarf infolge des Wachstums der Hochschule auch weiterhin entsprechen zu können. Insbesondere aufgrund der von der Hochschule initiierten Technikinovationen in Verbindung mit der hohen Affinität der Hochschule zur Wirtschaft und letztlich auch aufgrund des Erfolgs im Rahmen der Exzellenzinitiative von Bund und Ländern hat sich die Region zu einem Hochtechnologiezentrum Deutschlands entwickelt. Die RWTH Aachen war und ist ein Motor für diese Entwicklung. Mit Großkonzernen wie Philips, Microsoft und Ford konnten namhafte Unternehmen in der Region angesiedelt werden, deren Interesse an den Forschungszentren und qualifizierten Absolventen der Hochschule das umfassende Engagement für den Standort erklärt.⁶⁹¹

Als größte deutsche Technische Hochschule nimmt die RWTH Aachen im deutschen Hochschulsystem eine besondere Rolle ein. Sie ist als führende Technische Hochschule spätestens mit dem Erfolg in allen Förderlinien der Exzellenzinitiative 2007 und mit dem Renommee einer auch international anerkannten Forschungshochschule zu einer der wichtigsten Hochschulen der Bundesrepublik geworden. Die RWTH konnte sich im Wettbewerb mit zahlreichen weiteren Einrichtungen mit ihrem Zukunftskonzept ‚RWTH Aachen 2020: Meeting Global Challenges‘, drei Exzellenzclustern und einer Graduiertenschule durchsetzen und betreibt mit diesem Erfolg die konsequente Schärfung ihres Profils. Die Fördermittel in Höhe von insgesamt 180 Mio. Euro für den Zeitraum 2006-2012 werden zur Ausgestaltung der Kernkompetenzen der Hochschule eingesetzt und sollen damit auch zur Sicherung des Status als Elitehochschule reinvestiert werden. Ein Teil des Investitionsplans sieht beispielsweise den Ausbau des Campus Seffent/Melaten vor, an dem in enger Kooperation mit der Wirtschaft weitere Forschungs- und Lehrinrichtungen entstehen sollen.⁶⁹² Der Erfolg der Hochschule macht sich beispielsweise am Statement fest, „dass jedes fünfte Vorstandsmitglied deutscher Konzerne von der RWTH Aachen kommt“⁶⁹³.

Diese und andere Projektvorhaben sind konsequent an den Leitlinien der angestrebten Entwicklungsperspektive ausgerichtet. Die übergeordneten Ziele und Grundsätze wiederum sind

⁶⁹¹ Aus **RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN** (Hrsg.), Profile & Perspektiven, Aachen 2008, S. 4f.

⁶⁹² Nach **RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN** (Hrsg.) 2008, S. 14f.

⁶⁹³ **RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN** (Hrsg.) 2008, S. 4.

als zentrale Bestandteile im Leitbild der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen verankert:

„1. Situation der RWTH Aachen

Die RWTH Aachen verfügt über Voraussetzungen, die sie zur Verfolgung anspruchsvoller Ziele und zum erfolgreichen Konkurrieren im Hochschulwettbewerb befähigen:

- *Präsenz vieler natur- und ingenieurwissenschaftlicher sowie wirtschafts-, geisteswissenschaftlicher und medizinischer Fachdisziplinen*
- *Praktizierte Interdisziplinarität, z.B. in erfolgreichen Sonderforschungsbereichen, Forscherverbänden, Interdisziplinären Foren, Graduiertenkollegs und fachübergreifenden Abschlussarbeiten*
- *Breit gefächertes Lehrangebot als Grundlage für eine forschungs- und praxisbezogene Aus- und Weiterbildung*
- *Hohes Ansehen ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im In- und Ausland und positive Ranking-Plätze mit Öffentlichkeitswirkung*
- *Überwiegend gute Forschungsinfrastrukturen und hohes Drittmittelvolumen*
- *Anerkannte Anwendungsnähe von Forschung und Lehre durch Verknüpfung von Grundlagenforschung, angewandter Forschung, Entwicklung und Transfer in die Praxis*
- *Intensive und zahlreiche Auslandskontakte und -kooperationen*

2. Ziele der RWTH Aachen

Die RWTH Aachen setzt sich folgende Ziele:

- *Heranbildung eines hochqualifizierten und verantwortungsbewussten akademischen Nachwuchses für Wirtschaft, Gesellschaft sowie Forschung und Lehre*
- *Forschung auf hohem Qualitätsniveau in allen Bereichen*
- *Enge Verknüpfung natur-, ingenieur-, wirtschafts-, geisteswissenschaftlicher und medizinischer Forschung und Entwicklung*
- *Angebot zukunftsorientierter Problemlösungen zur Verbesserung der Lebens- und Umweltbedingungen*
- *Transfer ihrer Forschungsergebnisse in die Praxis zum Nutzen des Wirtschaftsstandortes Deutschland*
- *Intensivierung des öffentlichen Dialogs zwischen Wissenschaft und Gesellschaft insbesondere zur Förderung einer reflektierten Einstellung zum Fortschritt in Technik, Naturwissenschaft und Medizin*
- *Ausbau dauerhafter internationaler Beziehungen*

3. Grundsätze der RWTH Aachen

Die Mitglieder der RWTH Aachen beachten bei der Verfolgung der aufgeführten Ziele folgende Grundsätze:

- *Die RWTH Aachen ist offen für alle interessierten Studierenden. Darüber hinaus bietet sie überdurchschnittlich begabten und leistungsbereiten Studierenden besondere Herausforderungen und Chancen.*
- *Die RWTH Aachen ist bestrebt, hervorragende Persönlichkeiten für Lehre und Forschung zu gewinnen und zu halten.*

- *Die RWTH Aachen fördert die Forschung. Forschung ist zentrale Aufgabe einer Universität und Grundlage lebendiger Lehre.*
- *Die RWTH Aachen strebt eine hohe Qualität der Lehre an. Dies geschieht durch ständige Überprüfung der praktizierten Lehr- und Lernmethoden, durch eine Orientierung der Lehrinhalte am Stand der Forschung, durch eine regelmäßige Evaluation der Lehre und eine umfassende Betreuung der Studierenden.*
- *Die RWTH Aachen vermittelt ihren Studierenden Schlüsselqualifikationen:*
 - *Fähigkeit zum Erkennen und Durchschauen komplexer Probleme,*
 - *Mut zu Neuem,*
 - *kritischer Umgang mit bewährten und neuen Erkenntnissen,*
 - *Fähigkeit zu lebenslangem Lernen,*
 - *Belastbarkeit und Leistungsbereitschaft,*
 - *verantwortliches Handeln in der Gesellschaft,*
 - *Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit,*
 - *Fremdsprachenbeherrschung.*
- *Die RWTH Aachen verfolgt das Ziel, die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern in allen Bereichen, einschließlich Forschung und Lehre, von vornherein und regelmäßig zu berücksichtigen. Sie fördert im Rahmen ihrer Möglichkeiten nach innen und außen insbesondere alle Maßnahmen und Aktivitäten, die geeignet sind, die Benachteiligung von Frauen im Berufsleben zu vermeiden oder zu minimieren.*
- *Die RWTH Aachen sieht in der Weiterbildung eine wichtige Aufgabe. Angebote zur wissenschaftlichen, künstlerischen und beruflichen Weiterbildung eröffnen die Möglichkeit zu lebenslangem Lernen und bieten Anregungen für Lehre und Forschung.*
- *Die RWTH Aachen fördert Leistung, Qualifikation und Wettbewerb. Dies bedeutet, in Forschung und Lehre durch die Pflege des internen und externen Dialoges über Leistungsmaßstäbe das Bewusstsein für den akademischen Wettbewerb zu schärfen. Dies bedeutet auch, dass Ressourcen vorrangig unter Leistungsgesichtspunkten eingesetzt werden. Die Qualifikation des Personals wird durch Aus-, Fort- und Weiterbildung gesichert. Die RWTH bietet ihrem wissenschaftlichen Nachwuchs die Möglichkeit zur weiteren Qualifikation in Forschung und Lehre und bereitet ihn auf Führungsaufgaben vor.*
- *Die RWTH Aachen baut ihre interdisziplinären Strukturen aus. Interdisziplinäre Strukturen bieten eine besondere Chance zu wissenschaftlicher Innovation. Die RWTH Aachen identifiziert zukunftsweisende Lehr- und Forschungsfelder und bearbeitet diese unter Bündelung ihrer Kräfte. Intern oder extern erkannte neue Lehr- und Forschungsfelder werden konsequent aufgegriffen. Die RWTH Aachen vollzieht dabei gegebenenfalls auch einen fakultätsinternen oder fakultätsübergreifenden Strukturwandel.*
- *Die RWTH Aachen pflegt und vertieft ihre Kontakte zur Wirtschaft. Sie ist sich bewusst, dass neue Impulse für Lehre und Forschung insbesondere in den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften aus Kontakten zur technisch-wirtschaftlichen Realität kommen. Durch enge Kooperation wird die Nähe der RWTH Aachen zur Wirtschaft als Wettbewerbsvorteil bewusst gepflegt.*
- *Die RWTH Aachen erweitert die Internationalität ihrer Lehre und Forschung. Sie richtet ihre Studiengänge zunehmend auf Chancen und Anforderungen im internationalen Umfeld aus. An ausländischen Hochschulen erbrachte Studienleistungen*

können integrativer Bestandteil des Studiums sein. Mitglieder der RWTH Aachen suchen den wissenschaftlichen Diskurs auch auf internationaler Ebene und beteiligen sich an der Durchführung internationaler Forschungsprojekte.

- *Die RWTH Aachen bekennt sich zu gesellschaftlicher Verantwortung. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der RWTH Aachen beziehen fachlich fundiert Stellung zu öffentlich diskutierten Themen. Mit zielgruppengerichteter, aktiver Öffentlichkeitsarbeit hilft die RWTH, neue und komplexe Themengebiete verständlich zu machen. Die RWTH Aachen pflegt einen offenen Dialog mit der Bürgerschaft und den Medien in der Region.*⁶⁹⁴

Geleitet von einer Vision, nach der die RWTH im Jahre 2020 die führende Technische Hochschule in Deutschland und eine der fünf besten in Europa sein will, werden vier strategische Arbeitsfelder von der Hochschulleitung als Entwicklungsschwerpunkte zur Erreichung dieser Ziele angesehen: Eine Fokussierung auf die Naturwissenschaften, die Schaffung erfolgreicher Rahmenbedingungen für Gender & Diversity, ein weiterer Ausbau der Anstrengungen zur Internationalisierung der Hochschule sowie die konsequente Weiterentwicklung der interdisziplinären Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Hochschule. Auf dem Weg zu diesen Oberzielen hat sich die Hochschulleitung die Erreichung von sieben Teilzielen vorgenommen:

1. *„Meeting Global Challenges: Die großen Forschungsfragen unserer Zeit beantworten.*
2. *Steigerung der Attraktivität für die besten Köpfe der Welt.*
3. *Fördern und fordern auf allen Ebenen und mit geeigneten Maßnahmen.*
4. *Steigerung der Qualität der Lehre.*
5. *Wesentliche Verbesserung bei den wissenschaftlichen Leistungsindikatoren (insbesondere Verbesserung der Publikationsleistungen entsprechend der fächerspezifischen Publikationskultur).*
6. *Führend bei interdisziplinären Großforschungsprojekten.*
7. *Führend bei der Drittmittelinwerbung.*⁶⁹⁵

Die Hochschule steckt sich diese ambitionierten Ziele und formuliert dabei präzise Anforderungen an sich selbst, die Politik und die Kooperationspartner. Konsequenterweise ist zur Erreichung der gesteckten Ziele ein fortgesetztes Wachstum der RWTH in den verschiedensten Bereichen erforderlich, das die Ressourcenausstattung mit Lehr- und Forschungskapazitäten ebenso wie die Akquisition von zusätzlichem Personal und ergänzenden Finanzmitteln einschließt. Das Marketingmaterial und die Statements der Hochschulleitung lassen keinen Zwei-

⁶⁹⁴ RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN (Hrsg.), Das Leitbild der RWTH Aachen, abgerufen am 02.09.2010 unter <http://www.rwth-aachen.de/go/id/cfj>.

⁶⁹⁵ RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN (Hrsg.), Strategie 2020, abgerufen am 02.09.2010 unter <http://www.rwth-aachen.de/go/id/bagv>.

fel daran, dass sich die RWTH selbstbewusst in den Wettbewerb um die qualifiziertesten Studierenden einerseits und besten Wissenschaftler andererseits begeben wird, um der eigenen Vision gerecht zu werden.

Die strategische Ausrichtung der RWTH Aachen basiert auf dem Selbstbild, sich als integrierte Technische Hochschule zu sehen, die sich den größten und wichtigsten Herausforderungen in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft stellt. Sie sieht sich als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Region hin zu einer führenden Hightech-Region in Deutschland und Europa. Sie ist sich ihrer besonderen Stärken im Bereich der Ingenieurs- und Naturwissenschaften sowie der Medizin bewusst und richtet auch die übrigen Forschungs- und Lehrbereiche gezielt auf diese Kernkompetenzen aus. Es besteht darüber hinaus ein klares Verständnis der Hochschulleitung über Wert und Bedeutung der RWTH Aachen als Marke. Die zentralen Markenmerkmale lassen sich mit den Stichworten exzellenzorientierte Berufungspolitik für wissenschaftliches Personal, effiziente Forschungsstrukturen, bedarfsorientierte und zeitgemäße Studienangebote, effiziente Managementstrukturen, Wirtschaftsnähe ohne Abhängigkeit, internationales Benchmarking sowie offensives und zielgruppenorientiertes Marketing inklusive einer professionellen Absolventenbetreuung charakterisieren.⁶⁹⁶ Die Leistungsträger der Hochschule bekennen sich ausdrücklich zu einer Hochleistungskultur und machen sie zu einem zentralen Element der Standards von Zusammenarbeit, Wettbewerb und Atmosphäre. Auch die Ressourcenverteilung folgt dem Primat der Leistungsorientierung. Alle Maßnahmen der Hochschule richten sich an der Überzeugung aus, dass „Größe und Ausstattung allein im internationalen Wettbewerb an Bedeutung [verlieren], sie sind eher von regionaler Relevanz. Die neue strategische Erfolgsposition für Technische Hochschulen ist offensichtlich die Fähigkeit, interdisziplinäre, systemische Großprojekte zu Zukunftsthemen managen zu können.“⁶⁹⁷

Die RWTH will ihre Attraktivität weiter steigern und das bereits in der Exzellenzinitiative ausgezeichnete Profil weiter schärfen. Als Instrument des Marketings dient ein differenziertes Kommunikationskonzept, das für den optischen Auftritt der Hochschule in den Medien, für den Einsatz des Hochschullogos und seiner Varianten sowie für Standarddruckvorlagen dezidierte Vorgaben macht. Ein einheitliches, wiedererkennbares und unverwechselbares Erscheinungsbild genießt in der Marketingstrategie höchste Priorität.⁶⁹⁸ Eine wichtige Rolle übernehmen innerhalb des Konzepts markante Slogans, die die Positionierung der Hochschule als

⁶⁹⁶ Aus **RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN** (Hrsg.), *Wir zeigen Profil: Kommunikationskonzept und graphisches Erscheinungsbild*, Aachen 2006, S. 4f.

⁶⁹⁷ **RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN** (Hrsg.), *Strategie 2020*, abgerufen am 02.09.2010 unter http://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaacczhhb, S. 2.

⁶⁹⁸ Vgl. **RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN** (Hrsg.) 2006, S. 18ff.

Eliteeinrichtung gezielt unterstützen: „Wir zeigen Profil“ und „Karriere beginnt bei uns!“ Die Marketingarbeit setzt darüber hinaus auf eine intelligente Kommunikation mit den verschiedenen Zielgruppen und hat beispielsweise preisgekrönte Ideen wie den RWTHScience Truck, die lange Nacht der Wissenschaften „5 vor 12 – Wissenschaft um Mitternacht“ oder das Programm „Wissenschaft macht Hochschule“ hervorgebracht.⁶⁹⁹

Der Hochschulsport in Aachen, an einem Standort ohne sportwissenschaftliche Einrichtung, ist als Träger des universitären Sport- und Bewegungsangebots in Form einer Zentralen Einrichtung organisiert. Das Hochschulsportzentrum der RWTH gehört in puncto Sportstättenausstattung, Angebotsstruktur und -breite, politische Einbindung und Standing in der Hochschule, Personalausstattung und Managementstrukturen, internationale Vernetzung sowie Vermarktung zu den führenden deutschen Einrichtungen. Die Sportstätten liegen vielfach in zentraler Campuslage und sind für die Studierenden zumeist gut zu erreichen. Im Rahmen der umfassenden Campuserweiterung am Standort Seffent/Melaten wird auch die Einrichtung von Bewegungsräumen in Arbeitsplatznähe beplant, so dass mit dem intendierten Bau beispielsweise einer zusätzlichen Sporthalle die Kapazitäten künftig im Sinne der Hochschulstrategie verbessert sowie die Nachfrage effizienter und bedarfsorientierter bedient werden könnte. Im Angebotsprofil des Aachener Hochschulsports spielen die Bereiche Fitness- und Gesundheitssport mit einem wiederholten Ausbau des hochschuleigenen Fitnessstudios und der Projektentwicklung ‚PausenExpress‘, Sportreisen und zahlreiche Sonderveranstaltungen/Events eine besondere Rolle. Vorreiterfunktion für den Hochschulsport in Deutschland hat die Einrichtung auch im Hinblick auf die Einbindung universitärer Bewegungsangebote in die Curricula ausgewählter Fächer. Insbesondere im Bereich der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen und Softskills mit der Anerkennung von Inhalten bei der Vergabe von ECTS-Leistungspunkten leistet der Aachener Hochschulsport vorbildliche Arbeit. Beleg dieser positiven Gesamtanalyse sind die hervorragenden Ergebnisse bei den jährlichen Befragungen des Centrums für Hochschulentwicklung in Gütersloh, das gemeinsam mit dem Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband Bewertungen der Studierenden zum Hochschulsport erhebt.

Das Marketing der Hochschulsporteinrichtung profitiert einerseits von den günstigen Rahmenbedingungen, der Angebotsqualität und dem guten Standing der Einrichtung innerhalb und außerhalb der Hochschule und andererseits vom Prestige der RWTH als Elitehochschule und Spitzenforschungseinrichtung mit großer Affinität zu und Bonität in Wirtschaft und Industrie. Das graphische Erscheinungsbild des Hochschulsports fügt sich nahtlos in das Corpo-

⁶⁹⁹ Siehe **RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN** (Hrsg.) 2006, S. 10.

rate Design der RWTH Aachen ein und trägt damit zum unverwechselbaren Bild der Hochschule in der Öffentlichkeit bei. In der Vermarktung erzielt die Hochschulsporteinrichtung gute Ergebnisse, weil die Mischung aus hochattraktivem Klientel zukünftiger Leistungs- und Entscheidungsträger der Gesellschaft, moderner Dienstleistungsauffassung bei den Hochschulsportmitarbeitern und einem Angebot an kreativen Marketingmaßnahmen in einem sehr positiv besetzten hochschulischen Umfeld seine Anziehungskraft auf Unternehmen mit entsprechendem werblichen Interesse nicht verfehlt.

Trotz dieser positiven Grundsituation macht die RWTH Aachen nur bedingt von den Vorzügen und Möglichkeiten des Hochschulsports in der eigenen Außendarstellung Gebrauch. Die strategische Ausrichtung der Kommunikationspolitik auf die Kernkompetenzen in Lehre und Forschung sowie auf die Beibehaltung des Exzellenzstatus machen es dem Hochschulsport als sekundäres Dienstleistungsangebot der Hochschule schwer, eine Kommunikationsnische für eine hinreichende Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zu finden. Obwohl sich die Hochschulleitung offenkundig der Bedeutung des Hochschulsports bewusst ist und ihm in der Broschüre für Studieninteressierte ‚Studieren in Aachen 2010/11 – Rund um Studium und Stadt‘⁷⁰⁰ eine Doppelseite gewidmet ist, findet er in den strategischen Papieren nur subsummiert unter dem Begriff ‚weiche Standortfaktoren‘⁷⁰¹ Erwähnung und Würdigung. In den Dokumenten zu den beiden bisherigen Runden der Exzellenzinitiative von Bund und Ländern blieb der Hochschulsport ebenfalls ohne Berücksichtigung. Damit wird ein wichtiger Faktor der Hochschulatmosphäre, der Standortintegration und des hochschulischen Bildungsangebotes außerhalb der Curricula für die Außendarstellung der RWTH in wesentlichen Teilen außer Acht gelassen.

4.1.6.2 Deutsche Sporthochschule Köln

Mit der Gründung der Deutschen Sporthochschule Köln (DSHS) im Nachkriegsjahr 1947 konnte trotz widriger Umstände die Tradition der bereits 1920 ins Leben gerufenen Hochschule für Leibeserziehung in Berlin und deren Arbeit auch durch eine personelle Kontinuität



**Deutsche
Sporthochschule Köln**
German Sport University Cologne

auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fortgesetzt werden.⁷⁰² In ihren ersten Jahren kam die Einrichtung ihren Aufgaben als Ausbil-

⁷⁰⁰ STADT AACHEN (Hrsg.), Studierenden in Aachen 2010/11 – Rund um Studium und Stadt, Aachen 2010, S. 20f.

⁷⁰¹ Vgl. RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN (Hrsg.) 2006, S. 4.

⁷⁰² Nach LÄMMER, Manfred, 60 Jahre Deutsche Sporthochschule Köln – Betrachtungen einer Ausstellung, in: DEUTSCHE SPORTHOCHECHULE KÖLN (Hrsg.), Universitätsreden, 1947 – 2007: 60 Jahre Wissenschaft für den Sport, Ausgabe 16, Köln 2007a, S. 13.

dungsstätte für Sportlehrkräfte im Range einer Akademie der Stadt Köln nach. Durch Neuregelungen in einem Staatsvertrag wurde die Hochschule 1962 durch das Land Nordrhein-Westfalen übernommen und trägt seit 1965 offiziell den Namen Deutsche Sporthochschule Köln. Fünf Jahre später erfolgte die Anerkennung als Universität, was der Hochschule Satzungs-, Promotions- und Habilitationsrecht gewährte. Seit dem Jahr 2000 treibt die Hochschule den Ausbau zur Europäischen Sportuniversität voran.⁷⁰³

Von 95 Studierenden im ersten Semester nach dem Krieg bis zu einer gegenwärtig vergleichsweise konstanten Studierendenzahl um die 4900 hat sich die Hochschule zur größten Einrichtung ihrer Art in Europa entwickelt. In 19 Instituten, zehn zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen und zwei An-Instituten⁷⁰⁴ werden Sportfachkräfte ausgebildet, sportwissenschaftliche Erkenntnisse aus allen Teilbereichen des Sports und der Sportwissenschaft vermittelt und hoch anerkannte Forschung zu sportrelevanten Fragestellungen von der Biochemie bis zur Sportinformatik betrieben.

Die Deutsche Sporthochschule Köln nimmt in der Bildungslandschaft der Bundesrepublik Deutschland aufgrund ihrer fachlichen Ausrichtung und Spezialisierung auf die Sport- und Bewegungskultur als zentralem Gegenstand des Lehr- und Erkenntnisinteresses ihrer Einrichtungen eine Sonderrolle ein. Als einzige Sportuniversität in Deutschland⁷⁰⁵ und größte Einrichtung ihrer Art in Europa hat „sie der Sportwissenschaft stets Impulse gegeben und sie nachhaltig beeinflusst“⁷⁰⁶. Das Leitbild macht in prägnanter Form deutlich, worin die Sonderstellung dieser Universität begründet ist.

„Die Deutsche Sporthochschule Köln nimmt im Wettbewerb der Hochschulen auf deutscher und internationaler Ebene durch ihren speziellen Gegenstandsbereich eine besondere Stellung ein. Ihre Forschung, Lehre, Weiterbildungs- und Beratungsaktivitäten sind auf den Sport als gemeinsamen, übergreifenden Bezugspunkt ausgerichtet. Dabei ist sie bestrebt, konsequent der Tatsache Rechnung zu tragen, dass der Strukturwandel des Sports, seine Differenzierung sowie seine gewachsene gesundheits- wie sozialpolitische und wirtschaftliche Bedeutung das Aufgabenspektrum und die Anwendungsfelder der Sportwissenschaft systematisch erweitert haben und von ihr völlig neue Problemlösungen verlangen. Die damit verbundenen Entwicklungschancen nutzt die Deutsche Sporthochschule Köln zur Festigung ihrer national wie international führenden Stellung in der Sportwissenschaft, indem sie ihre thematische Spezialisie-

⁷⁰³ Aus **DEUTSCHE SPORHOCHECHULE KÖLN** (Hrsg.), Die Deutsche Sporthochschule Köln – Auf einen Blick, Köln 2007b, S. 2, abgerufen am 04.01.2010 unter <https://www.dshs-koeln.de:443/wps/wcm/connect/94627c0049bb9ff6a639ae47999dea07/AufeinenBlick.pdf?MOD=AJPERES>.

⁷⁰⁴ Vgl. **DEUTSCHE SPORHOCHECHULE KÖLN** (Hrsg.), Bericht des Rektorats 2007, Köln 2007c, S. 67ff.

⁷⁰⁵ Die Deutsche Sporthochschule Köln ist die einzige auf Sport und Bewegungskultur ausgerichtete Universität im wiedervereinigten Deutschland und war es vor 1990 in Westdeutschland. Zur DDR-Zeit existierte in Leipzig ein ostdeutsches Pendant zur DSHS, die Deutsche Hochschule für Körperkultur (DHfK). Im Jahre 1990 allerdings wurde die DHfK aufgelöst. Ein Teil der Infrastruktur und des Personals wurde an die drei Jahre später gegründete Sportwissenschaftliche Fakultät der Universität Leipzig überführt.

⁷⁰⁶ **DEUTSCHE SPORHOCHECHULE KÖLN** (Hrsg.) 2007b, S. 2.

... rung als Bedingung ihrer Exzellenz versteht. Ihre Rolle als Europäische Sportuniversität bekräftigt sie durch eine vielfältige Lehr- und Forschungslandschaft, durch eine enge Verzahnung von Theorie und wissenschaftlich fundierter Praxis auf allen Gebieten des Sports und der Sportarten sowie durch exzellente Leistungen in der Sportwissenschaft. Ihr kontinuierliches Bemühen um Innovation verbindet sie mit dem Bewusstsein einer besonderen Verantwortung gegenüber Sport und Gesellschaft. Dies schließt auch eine kritische Begleitung und Reflexion von Entwicklungen sowohl im Leistungs- als auch im Breitensport ein. Darüber hinaus erkennt die Deutsche Sporthochschule Köln der Gleichstellung von Frauen eine besondere Bedeutung für ihre wissenschaftlichen Arbeiten und für ihre eigene Organisationsentwicklung zu.“⁷⁰⁷

In der 1. Fortschreibung des Entwicklungsplans der Deutschen Sporthochschule Köln wird im Hinblick auf die Entwicklungsperspektive der Einrichtung sehr stark auf strukturell-organisatorische, studienkonzeptionelle und infrastrukturelle Optimierungen Bezug genommen, die ausgehend vom 1999 mit der Landesregierung geschlossenen Qualitätspakt und gemeinsam mit einem eigens zur Evaluierung berufenen Expertenrat erstellt wurde.⁷⁰⁸ Leider findet der Hochschulsport in dem 25seitigen Papier keine direkte Erwähnung, kann aber im Zusammenhang mit den Entwicklungsüberlegungen zu den Handlungsfeldern Studium & Lehre, Internationalisierung sowie Struktur & Organisation bei verschiedenen Aspekten einen Beitrag leisten. Diese wären im Handlungsfeld Studium & Lehre in Form eines ergänzenden Fertigkeitserwerb für Schlüsselqualifikationen im Arbeitsfeld Hochschulsport mit Berücksichtigung der übernommenen Aufgaben und Funktionen als ECTS-relevante Studienleistungen oder durch Aufnahme in das Diploma Supplement zu sehen. Mit diesen Maßnahmen trüge der Hochschulsport maßgeblich zur Gewährleistung eines arbeitsmarktadäquaten und berufsqualifizierenden Curriculums⁷⁰⁹ bei. Besondere Kompetenz kommt insbesondere dem Kölner Hochschulsport mit seinem außerordentlich leistungsfähigen Wettkampfbetrieb in zahlreichen Feldern der internationalen Arbeit der DSHS Köln zu. Sowohl unterstützende Maßnahmen für den forcierten Austausch von Studierenden und Wissenschaftlern⁷¹⁰ mit ausländischen Einrichtungen als auch die Pflege internationaler Kontakte durch sportliche Aktivitäten kommen in diesem Arbeitsfeld gleichermaßen in Betracht. Schließlich ist für die Universitätsverwaltung die Maxime ausgegeben worden, als Dienstleister für den Wissenschaftsbereich zu fungieren⁷¹¹. Da der Hochschulsport in seiner impliziten Angebotsstruktur eine Dienstleistung für

⁷⁰⁷ Das Zitat ist der Website der **DEUTSCHE SPORHOCHECHSCHULE KÖLN** (Hrsg.), Leitbild, abgerufen am 04.10.2010 unter https://www.dshs-koeln.de:443/wps/portal/de/home/university/Leitbild?WCM_PORTLET=PC_7_FJ40KI42007K402HAT061T3006_WCM&WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/de/home/university/Leitbild entnommen.

⁷⁰⁸ Vgl. **DEUTSCHE SPORHOCHECHSCHULE KÖLN** (Hrsg.), 1. Fortschreibung des Entwicklungsplans der Deutschen Sporthochschule Köln, internes Strategiepapier, Köln 2005, S. 2.

⁷⁰⁹ Siehe dazu **DEUTSCHE SPORHOCHECHSCHULE KÖLN** (Hrsg.) 2005, S. 13.

⁷¹⁰ Unter **DEUTSCHE SPORHOCHECHSCHULE KÖLN** (Hrsg.) 2005, S. 22.

⁷¹¹ Nach **DEUTSCHE SPORHOCHECHSCHULE KÖLN** (Hrsg.) 2005, S. 25.

die Hochschulmitglieder darstellt, bietet er sich einerseits als Experimentier- und Erprobungsfeld für eine gezieltere Dienstleistungsorientierung des Verwaltungsapparates und andererseits als Pionierbereich zur Einführung neuer Qualitätssicherungs- und Managementmethoden an.

Das Corporate Design der Sporthochschule⁷¹² basiert auf den Grundüberlegungen der Hochschulleitung, dass für eine erfolgreiche Positionierung auf dem Bildungsmarkt, ein klares, unverwechselbares Erscheinungsbild nach innen und außen, ein geschlossener Auftritt, zeitgemäß und gleichzeitig zeitresistent, unverzichtbar ist. Der DSHS kommt dabei zugute, dass sie als ‚Sporthochschule‘ ein Alleinstellungsmerkmal nutzt, das einen strategischen Vorteil gegenüber anderen Hochschulen mit klassischen sportwissenschaftlichen Einrichtungen darstellt. Unter diesen Voraussetzungen kann die Marke „Deutsche Sporthochschule Köln“ gezielt positioniert und als Qualitätsstandard entwickelt werden.

Das bildliche Zeichen der Deutschen Sporthochschule Köln ist die visuelle Umsetzung des Hochschulleitbildes. Die vier Säulen des Tempels stehen für das Wahre, das Starke, das Gute und das Schöne.⁷¹³ Als sinnbildliche Übertragung in die Bildungsarbeit stehen diese Begriffe auch für Lehre, Forschung, Praxis und Beratung.⁷¹⁴

Die stringente Konstruktion des Corporate Design und die Umsetzungsvorgaben zur Verwendung von Hochschullogo, Hochschul- und Einrichtungsnamen lassen hinsichtlich der Markenpolitik der Universität auf eine Dachmarkenstrategie schließen. Markenkern sind die zentralen Kompetenzen der Deutschen Sporthochschule Köln und ihre einzigartige Fokussierung auf wissenschaftliche Fragestellungen des Bereichs Sport und Bewegung. Als übergeordnete, verbindende optische Elemente der Marke dienen das Hochschullogo sowie der Hochschulname. Untergliederungen und Einrichtungen der Hochschule verfügen nicht über eigene Logovarianten und deren Namen kommen erst nachrangig gegenüber dem Hochschulnamen zur Geltung. Lediglich der gemeinsame Hochschulsport mit der Universität zu Köln bietet dafür eine Ausnahme, weil die gemeinsamen Aktivitäten und Angebote unter dem Dach des ‚Campussport Köln‘ firmieren.

⁷¹² Zur Verwendung des Corporate Design wurde von der DSHS ein Manual für alle legitimierte Nutzer mit spezifischen Hinweisen zum Corporate Design verfasst. Für den Einsatz der Signets, Logos und Bildmarken gelten spezifische Vorgaben, die im Manual detailliert erklärt werden. Das zugehörige Dokument mit allen Vorgaben und Verwendungsauflagen kann von der Hochschulwebsite unter <http://www.dshs-koeln.de> heruntergeladen werden.

⁷¹³ Vgl. **DEUTSCHE SPORTHOCHECHULE KÖLN** (Hrsg.), Hochschulmarketing: Corporate Design, abgerufen am 04.10.2010 unter https://www.dshs-koeln.de:443/wps/portal/de/home/institutions/HochschulmarketingSiteArea/CD?WCM_PORTLET=PC_7_FJ40KI4200G1F025B0BI9U0GL4_WCM&WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/de/home/institutions/HochschulmarketingSiteArea/CD.

⁷¹⁴ **TOKARSKI, Walter**, Veränderung als Konstante der Entwicklung, in: **DEUTSCHE SPORTHOCHECHULE KÖLN** (Hrsg.), Universitätsreden, 1947 – 2007: 60 Jahre Wissenschaft für den Sport, Ausgabe 16, Köln 2007a, S. 2.

Die Hochschule bietet ein umfassendes Portfolio an Marketingaktivitäten für Partner aus der Wirtschaft und den Medien. Die Angebotspalette im Bereich des Hochschulmarketing reicht von klassischer Werbung auf dem Gelände und in den Gebäuden, bei Veranstaltungen, in Verbindung mit Publikationen und innerhalb der Online-Medien über unterschiedliche Sponsoringoptionen als Hochschulpartner, Ausstatter oder Namengeber bis hin zu Kongressbeteiligungen und Auftragsforschung. Für Unternehmen werden ergänzende Dienstleistungen im Zusammenhang mit Firmenevents oder Angebote im Bereich der Fortbildung von Führungskräften und des Managertrainings vermarktet. Gegenwärtig noch vergleichsweise wenig verbreitet ist dabei die Vergabe von Namensrechten für Gebäude oder Einrichtungen insbesondere bei Sportstätten. An der DSHS ist das Leichtathletikstadion als NetCologne-Stadion vermarktet. Gezielt baut die Sporthochschule ein eigenes Sportnetzwerk für Studierende, Absolventen, Freunde, Förderer und Interessierte auf. Spoho.Net ist konzipiert wie ein internetbasiertes soziales Netzwerk und bietet den Nutzern einen Mehrwert beim Aufbau und Erhalt von Kontakten für die unterschiedlichsten Einsatzbereiche, bei der Information über aktuelle Entwicklungen der Hochschule und bei der Inanspruchnahme von Fortbildungsangeboten als Alumni.⁷¹⁵ Gleichzeitig vermarktet die Universität ihre Absolventen durch gezielte Veranstaltungen und Präsentationen, um einerseits die Karrierechancen für die eigenen Studierenden zu erhöhen und andererseits interessierten Unternehmen einen Zugriff auf hochqualifizierte Berufseinsteiger zu gewähren.

Schließlich vermarktet die Universität ihre Signets durch ein umfassendes Sortiment an Merchandising- und Bekleidungsprodukten, die den Interessierten über einen Verkaufsraum (DSHS-Sportshop) oder einen Online-Shop angeboten werden.⁷¹⁶

Die Hochschule nutzt die Möglichkeiten des Hochschulmarketing, um sowohl die Bekanntheit, die Verbreitung und die Wahrnehmung der Universität und seiner Signets zu verbessern und zusätzliche die Drittmittelfinanzierung zu optimieren. Als ergänzendes Instrumentarium werden Maßnahmen zur Bindung der Studierenden und Alumni mit dem Ziel eingesetzt, eine dauerhafte Beziehung mit der Alma Mater zu ermöglichen.

Der Hochschulsport der DSHS ist als Zentrale Einrichtung organisiert und kooperiert sehr eng mit dem Hochschulsport der Universität zu Köln. Gemeinsam treten die Einrichtungen als ‚Campussport Köln‘ auf und bieten ein umfassendes Sport- und Bewegungsangebot für alle

⁷¹⁵ Alle Informationen sind der Website **DEUTSCHE SPORHOCHECHULE KÖLN** (Hrsg.), Hochschulmarketing, abgerufen am 04.10.2010 unter https://www.dshs-koeln.de:443/wps/portal/de/home/institutions/HochschulmarketingSiteArea/?WCM_PORTLET=PC_7_FJ40KI4200G1F025B0BI9U0GL4_WCM&WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/de/home/institutions/HochschulmarketingSiteArea/.

⁷¹⁶ Vgl. zum Merchandisingangebot die Website des DSHS-Sportshops unter <http://burg.root.applikationen.info/spoho/>.

Angehörigen der beiden Hochschulen an. Das Kooperationsmodell wurde mit der Intention ins Leben gerufen, Synergien im Bereich der Programmgestaltung, der Angebotsauslastung und der Administration zu nutzen, allen Nutzungsberechtigten einen breiteren und räumlich flexibleren Zugang zu den Angeboten zu ermöglichen und im Wettkampfsport leistungsstärker auftreten zu können.

Mit der individuellen Namensgebung, aus der weder ein Bezug zur DSHS noch zur Universi-



tät direkt ableitbar ist, lässt sich auch im Hinblick auf die Ge-

staltung des Logos keine Beziehung zum Corporate Design der Sporthochschule erkennen. Eine Berücksichtigung der DSHS-Designvorgaben für die Medien des gemeinsamen Hochschulsports ist ebenfalls nicht realisiert. Während die Kontaktinformationen für den Hochschulsport noch im Webauftritt der DSHS integriert sind, werden die Inhaltsseiten des Hochschulsportportals im stringenten, aber eigenständigen Design des Campussport Köln präsentiert.

Insbesondere im Bereich des Wettkampfsports sind die nationalen Meisterschaften des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes sowie die weiterführenden Wettbewerbe auf internationaler Ebene von Bedeutung. Das Abschneiden der DSHS-Aktiven wird durch aktive Berichterstattung über die Medien der Hochschule und des Campussport Köln kommuniziert und von den Hochschulangehörigen wahrgenommen. Die öffentliche Präsenz wird durch zahlreiche leistungsstarke Teams und Athleten begünstigt, die häufig auf vorderen Rängen bei Deutschen und Europäischen Hochschulmeisterschaften zu finden sind. Der wettkampfsportliche Erfolg kommt auch durch die Tatsache zum Ausdruck, dass die Sporthochschule im Leistungsranking des nationalen Dachverbandes seit der Jahrtausendwende nicht schlechter als mit Rang drei abgeschnitten hat und zuletzt wiederholt das Ranking für sich entscheiden konnte.⁷¹⁷ Die Würdigung des Hochschulsports wird zusätzlich durch die Tatsache deutlich, dass ihm ein separater Berichtspunkt im Rektoratsbericht gewidmet wird.

Leider findet sich im Informationspaket für Studieninteressierte⁷¹⁸ ebenso wenig ein Hinweis auf den Hochschulsport wie in den strategischen Papieren der Hochschulleitung zu den Entwicklungsperspektiven der Universität. Gemessen am Potenzial der Sporthochschule in Bezug

⁷¹⁷ Die Informationen sind den Veröffentlichungen des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes zum Abschneiden der Hochschulen bei den Deutschen Hochschulmeisterschaften entnommen. Der adh veröffentlicht jedes Jahr ein Wettkampfranking, in dem die Sporthochschule als Wettkampfgemeinschaft Köln gemeinsam mit der Universität zu Köln geführt wird. Details sind der Website des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes unter <http://www.adh.de/wettkampf/rankings.html> zu entnehmen.

⁷¹⁸ Am 01.09.2010 wurde ein Informationspaket für Studieninteressierte über die Website der Deutschen Sporthochschule Köln angefordert, das innerhalb von vier Werktagen postalisch eintraf.

auf die erwartbare Nachfrage, die durch die hoch sportaffine Zielgruppe der Studierenden und Bediensteten im Vergleich zu anderen Hochschulen überdurchschnittlich sein dürfte und die Optionen im Wettkampfsport durch die hohe Dichte an Leistungs- und Hochleistungssportlern macht die DSHS nicht hinreichend Gebrauch von den vorhandenen Möglichkeiten, mit dem Hochschulsport eine wichtige Angebotsfacette für die Außendarstellung der Universität und einen zusätzlichen Leistungsparameter für das Benchmarking gezielt einzusetzen.

4.1.6.3 Georg-August-Universität Göttingen

Die 1737 von Kurfürst Georg-August von Hannover gegründete Universität Göttingen zählt zu den traditionsreichsten und renommiertesten Hochschulen Deutschlands. Vor allem im



GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT
GÖTTINGEN

naturwissenschaftlichen, später allerdings auch im geisteswissenschaftlichen Bereich, hat sich

die Universität einen international anerkannten Namen erarbeitet und mit zahlreichen Nobelpreisträgern die wissenschaftliche Spitzenleistung seiner führenden Köpfe dokumentiert. Von ursprünglich vier Fakultäten ist die Hochschule auf heute 13 Fakultäten angewachsen und zählte in den zurückliegenden Jahren durchschnittlich stabile ca. 24.000 eingeschriebene Studierende und ca. 14.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.⁷¹⁹

Die Universität verfügt zwar über einen zentralen Campus in Innenstadtnähe, auf dem vorwiegend die Geisteswissenschaften angesiedelt sind, unterhält aber im innerstädtischen Bereich zahlreiche isolierte, zum Teil historische Gebäude und Komplexe, in denen einzelne Institute, Labors und andere wissenschaftlichen Einrichtungen untergebracht sind. Im Nordbereich der Stadt ist in unmittelbarer Nähe des Klinikums Göttingen ein kleinerer externer Campus aus den 1960er und 1970er Jahren mit hohem finanziellen Aufwand erweitert und verdichtet worden. Ziel der Investitionen war die Zusammenlegung insbesondere der Naturwissenschaften auf dem Nordcampus, um einerseits die Arbeitsbedingungen in modernen Gebäuden zu optimieren und andererseits die interdisziplinäre Zusammenarbeit durch die räumliche Zusammenführung zu fördern. Unmittelbar an diesen Klinikums- und Campusbereich angrenzend befindet sich das Gelände des Zentrums für Sport und Sportwissenschaften der Universität. Die mittlerweile fast vollständig am Universitätssportzentrum zentralisierten Sportstätten machen das Sportzentrum zu einer der am besten ausgestatteten und funktionalsten Einrichtungen an deutschen Hochschulen. Mit den Sportstättenerweiterungen der jüngeren Vergan-

⁷¹⁹ Statistische Informationen zur Universität Göttingen finden sich unter <http://www.uni-goettingen.de/de/zahlen-daten-und-fakten/24499.html>.

genheit ist die Universität gut auf die sich ändernden Anforderungen im Sportverhalten der Studierenden und der Bediensteten vorbereitet.

Die Universität Göttingen ist als mittelgroße Volluniversität seit 2003 politisch und strukturell als Stiftungshochschule mit daraus resultierender Autonomie organisiert, die sich im bundesweiten Wettbewerb mit den bedeutendsten Hochschulen erfolgreich behaupten konnte. Aus der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder des Jahres 2007 ist sie mit dem Zukunftsprojekt ‚Göttingen. Tradition – Innovation – Autonomie‘, einer ausgezeichneten Graduiertenschule für Neurowissenschaften und Molekulare Biowissenschaften (GGNB) sowie einem Exzellenzcluster im Bereich ‚Mikroskopie im Nanometerbereich‘ als eine von neun Spitzenhochschulen hervorgegangen und zählt damit zu den deutschen Elitehochschulen.⁷²⁰

Die Georgia Augusta ist sich insbesondere ihrer Geschichte und Tradition bewusst und verknüpft die gegenwärtige Hochschulausrichtung sowohl mit den Errungenschaften und Stärken der Vergangenheit als auch mit notwendigen Orientierungen einer modernen Forschungs- und Lehreinrichtung im globalisierten Bildungsmarkt. Folgerichtig finden sich entsprechende Bezüge im Leitbild der Universität.

„Präambel

IN PUBLICA COMMODA - ZUM WOHLER GEBEN HEIßT ES AUF DER STIFTUNGSMEDAILLE DER GEORGIA AUGUSTA. GEGRÜNDET IM ZEITALTER DER AUFKLÄRUNG (1737) UND DEREN KRITISCHEN GEIST VERPFLICHTET, WAR SIE EINE DER ERSTEN UNIVERSITÄTEN EUROPAS, DIE DAS AUFSICHTSRECHT DER THEOLOGIE BESEITIGTEN UND DIE GLEICHBERECHTIGUNG ALLER FAKULTÄTEN DURCHSETZTEN. IHRE KONZENTRATION AUF DIE GRUNDLAGENFORSCHUNG, IHRE ORIENTIERUNG AN DER QUELLENKRITIK UND AM EXPERIMENT ERWIESEN SICH ALS ENTSCHEIDENDE VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE ENTWICKLUNG DER MODERNEN GEISTES- UND NATURWISSENSCHAFTEN, DIE VON DER GEORGIA AUGUSTA MAßGEBLICH BEEINFLUSST WORDEN IST.

WISSENSCHAFTLICHER PRAGMATISMUS UND REALITÄTSSINN, DAZU EIN WACHES BEWUSSTSEIN FÜR DIE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG DER WISSENSCHAFT PRÄGEN DIE GESCHICHTE DER GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT BIS IN DIE GEGENWART. IN DIESER TRADITION, ZU DER DIE "GÖTTINGER SIEBEN" (1837) EBENSO BEITRUGEN WIE MAX BORN, OTTO HAHN, WERNER HEISENBERG UND CARL FRIEDRICH VON WEIZSÄCKER MIT DER VON IHNEN INITIIERTEN GÖTTINGER ERKLÄRUNG FÜR EINEN VERZICHT AUF ATOMWAFFEN JEDER ART (1957), DEFINIERT DIE GEORGIA AUGUSTA HEUTE IHR SELBSTVERSTÄNDNIS UND IHREN AUFTRAG. IN ERINNERUNG AN DAS DUNKELSTE KAPITEL IHRER GESCHICHTE IN DER ZEIT DES NATIONALSOZIALISMUS FÜHLT SIE SICH VERPFLICHTET, IHRE KRÄFTE FÜR DIE GESTALTUNG EINER HUMANEN, TOLERANTEN UND FRIEDLICHEN WELT EINZUSETZEN.

Selbstverständnis

Die Georg-August-Universität weiß sich in der Gemeinschaft der Wissenschaften den international bedeutenden Forschungsuniversitäten verbunden. Sie dient in Forschung und Lehre, Studium und Weiterbildung den Zielen,

⁷²⁰ Vgl. GEORG-AUGUST UNIVERSITÄT GÖTTINGEN, Exzellenzinitiative, abgerufen am 11.08.2010 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/32632.html>.

- *überlieferte Erkenntnis kritisch zu bewahren, nutzbar zu machen und durch hervorragende Lehre weiterzugeben an die folgenden Generationen;*
- *neues Wissen zu gewinnen in allen Disziplinen, auch über deren herkömmliche Grenzen hinweg;*
- *die Studierenden zu verantwortlichem Handeln in den Wissenschaften wie in allen Bereichen des kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Lebens zu befähigen.*

In ihrer Tradition als führende Universität der Aufklärung bekennt sich die Georg-August-Universität zu ihrer Verpflichtung,

- *Forschung und Lehre zu deren wechselseitiger Belebung in enger Verbindung zu halten;*
- *die politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Interessen der Zeit in kritischer Reflexion zu berücksichtigen;*
- *dabei ihre Forschungsfreiheit und die Unabhängigkeit der wissenschaftlichen Lehre zu erhalten und zu verteidigen.*

Die Georg-August-Universität versteht sich als eine Quelle fruchtbarer Innovationen für alle Lebensbereiche. Sie betrachtet es als ihre Aufgabe,

- *mit anderen Wissenschaftseinrichtungen in Forschung und Lehre zusammenzuarbeiten;*
- *ihre Forschungsergebnisse zu veröffentlichen und deren Nutzung zu fördern;*
- *ihr regionales Umfeld verantwortlich mitzugestalten.*

Die Georg-August-Universität

- *will zur Verwirklichung der Gleichberechtigung und zur Überwindung aller dem entgegenstehenden geschlechtsbedingten, ethnischen, kulturellen, sozialen und religiösen Benachteiligungen beitragen;*
- *verpflichtet sich, streng auf die Einhaltung der ethischen Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis zu achten;*
- *unterrichtet die Öffentlichkeit über die Wahrnehmung ihrer Aufgaben und strebt einen offenen Austausch über die Ergebnisse ihrer Arbeit an.*

Ziele und Mittel

Die Georg-August-Universität will mit ihren Leistungen in Forschung und Lehre ihr internationales Ansehen mehren, indem sie sich auf ihre besonderen Stärken konzentriert:

- **Internationalität** - *Erhöhung ihrer Anziehungskraft für ausländische Wissenschaftlerinnen, Wissenschaftler und Studierende; Ausbau internationaler Netzwerke und Partnerschaften zur Förderung von Forschung und wissenschaftlichem Nachwuchs;*
- **Forschungsorientiertes Lehren und Lernen** - *Entwicklung von forschungsbezogenen Studienprogrammen und berufsbezogenen Ausbildungs- und Fortbildungsangeboten, von Graduiertenschulen und von Nachwuchsgruppen für selbständig forschende junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler;*
- **Interdisziplinarität und Vielfalt** - *Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen Geistes-, Gesellschafts-, Natur- und Lebenswissenschaften und Erhalt der Fächervielfalt im Interesse zukunftsgestaltender Problemlösungen;*
- **Autonomie** - *Stärkung der Eigenverantwortung der Stiftungsuniversität, ihrer Gremien, Fakultäten und Institutionen;*

- **Kooperation mit außeruniversitären Einrichtungen** - Erweiterung und Internationalisierung der Zusammenarbeit mit den dafür geeigneten Forschungseinrichtungen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. ⁷²¹

Aus dem Entwicklungsplan⁷²² sowie den öffentlichen Verlautbarungen und Statements der Hochschulleitung geht hervor, dass die strategische Ausrichtung der Georgia Augusta neben zentralen Aufgaben wie der Schaffung günstiger Lern- und Arbeitsbedingungen⁷²³, dem zielgerichteten Einsatz der Studienbeiträge zur Verbesserung der Lehre oder der Strukturreform in Folge der Umgestaltung als Stiftungshochschule ganz im Zeichen der Erreichung und Erhaltung des Status Elite- bzw. Exzellenzuniversität⁷²⁴ steht. Haben die Inhalte des Zukunftskonzeptes I ‚Tradition – Innovation – Autonomie‘ aus der ersten Runde der Exzellenzinitiative die Strategie der Hochschule bis 2010 geprägt, so sind es gegenwärtig die Kampagnen und die Vorbereitungen auf die zweite Runde der Initiative von Bund und Ländern. Göttingen tritt unter dem Motto ‚Freiraum für neues Denken‘ mit dem Zukunftskonzept II an, um sich als führende deutsche Hochschule zu etablieren und setzt auf eine Fortsetzung der erfolgreichen Entwicklung als Elitehochschule.

Wichtige Bestandteile der universitären Entwicklungsperspektive neben zahlreichen weiteren Projekten sind eine Imagekampagne mit einer namhaften Kommunikationsagentur und das Projekt ‚Internationalisierung 2012‘. Die Imagekampagne⁷²⁵, die das Motto des Zukunftskonzeptes II aufgreift, soll innerhalb und außerhalb der Universität die Stärken der Einrichtung und des Standortes intelligent verdeutlichen. Mit großem Aufwand werden daher alle Register der Kommunikationspolitik gezogen, um die Wahrnehmung der Universität zu erhöhen und das Profil als Forschungshochschule zu schärfen.

Gleichzeitig ist die Universität bemüht, die Rahmenbedingungen für exzellente Forschung zu verbessern. Sie fördert Baumaßnahmen zur Optimierung von Einrichtungen und die Zusammenführung von Instituten zur Erleichterung interdisziplinärer Projekte. Sie stellt Mittel für die Initiierung von Verbundprojekten zur Verfügung und fordert zur Beteiligung an internationalen Forschungsverbänden sowie zur Vernetzung mit außeruniversitären Forschungsein-

⁷²¹ **GEORG-AUGUST UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Leitbild für die Georg-August-Universität Göttingen, abgerufen am 11.12.2006 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/43883.html>.

⁷²² **GEORG-AUGUST UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Entwicklungsplan der Georg-August-Universität Göttingen Stiftung Öffentlichen Rechts, Strategiepapier des Senats, Göttingen 2008, abgerufen am 21.08.2010 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/96961.html>.

⁷²³ Eine differenzierte Aufstellung der Gegenstandsbereiche gegenwärtiger Entwicklungsarbeit in Forschung und Lehre sind den Ausführungen des Entwicklungsplans **GEORG-AUGUST UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.) 2008, S. 6ff. zu entnehmen.

⁷²⁴ Vgl. **GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Mit Kommunikation und Transparenz Vertrauen schaffen, uni|in|form, 9 (2010) 1, S. 2.

⁷²⁵ Aus **GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), „Freiraum für neues Denken“: Tradition und Anspruch für die Zukunft, uni|in|form, 9 (2010) 1, S. 7.

richtungen auf.⁷²⁶ Angesichts des hohen Stellenwertes, den eine internationale Ausrichtung für die Reputation einer Hochschule hat, wird nicht nur die Zusammenarbeit auf wissenschaftlicher Ebene, sondern auch die Erhöhung des Anteils ausländischer Studierender forciert. Sämtliche Aktivitäten fließen im Projekt „Internationalisierung 2012“⁷²⁷ zusammen. Damit zielt die Georgia Augusta auf einen Ausbau der Merkmale einer modernen und erfolgreichen Forschungshochschule ab und misst insbesondere einem guten Abschneiden in anerkannten Hochschulrankings wie dem DFG-Förderranking oder dem CHE-Ranking hohe Bedeutung zu.⁷²⁸

Weitere Gegenstände intensiver Hochschulentwicklungsarbeit im Bereich der Lehre sind Maßnahmen zur Regulierung der Lehr- und Prüfungsbelastungen für insbesondere Bachelor-Studierende. Nachdem die Anpassungen im Zuge der Bologna-Reform zu erheblichen Mehrbelastungen und massiver Kritik der Studierenden geführt haben, ist sich die Hochschulleitung über die Notwendigkeit einer Nachjustierung bei den Lehrinhalten und Prüfungsanforderungen bewusst.⁷²⁹ Die Ergebnisse von Studien zur psychischen Belastungsentwicklung bei Studierenden⁷³⁰ seit der Einführung gestufter Studiengänge legen eine Zunahme von Stresssymptomen und diesbezüglicher Erkrankungsformen nahe. Auch vor diesem Hintergrund legt die Universität ein bedeutendes Augenmerk auf den Einsatz von Mitteln aus Studienbeiträgen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen sowie der Qualität im Lehrbetrieb.⁷³¹ Die Sensibilität dieses Themas aus Sicht der Studierendenschaft zwingt die Entscheidungsträger sowohl zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Maßnahmenrealisierung als auch zu einer transparenten, maßvollen und zweckgebundenen Investition der Mittel.⁷³²

Schließlich spielt die Autonomie der Universität als Stiftungshochschule eine große Rolle bei der Ausgestaltung neuer Spielräume für das Management der Einrichtung.⁷³³ Notwendige Anpassungsprozesse in der Führungs- und Organisationsstruktur sind dabei ebenso zu berück-

⁷²⁶ Aus **GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Newsletter des Präsidenten, Ausgabe 8 vom 10.07.2009, abgerufen am 19.08.2010 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/83016.html>.

⁷²⁷ Vgl. **GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), „Wir wollen die besten Studierenden weltweit gewinnen“, *uni|in|form*, 9 (2010) 2, S. 2.

⁷²⁸ Vgl. **GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Newsletter des Präsidenten, Ausgabe 9 vom 10.09.2009, abgerufen am 19.08.2010 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/83016.html>.

⁷²⁹ **GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Newsletter des Präsidenten, Ausgabe 10 vom 10.12.2009, abgerufen am 19.08.2010 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/83016.html>.

⁷³⁰ **MEIER, Sabine / MILZ, Simone / KRÄMER, Alexander**, Projektbericht: Gesundheitssurvey für Studierende in NRW, Bielefeld 2007, S. 26ff., abgerufen am 19.08.2008 unter http://www.gesundheitsfoerdernde-hochschulen.de/Inhalte/F_Gesundheitssurvey_NRW/Projektbericht_GesSur_NRW.pdf.

⁷³¹ Vgl. **GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Qualitätsoffensive Lehre und Studium 2012, *uni|in|form*, 9 (2010) 2, S. 1.

⁷³² Auch **GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Newsletter des Präsidenten, Ausgabe 6 vom 20.03.2009, abgerufen am 19.08.2010 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/83016.html>.

⁷³³ Siehe **GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Exzellenzinitiative: „Riesenchance“ für Göttingen, *uni|in|form*, 6 (2007) 1, S. 1.

sichtigen wie die daraus resultierenden Veränderungen in der Aufgaben- und Verantwortungswahrnehmung, der Finanzierungsplanung und Ausgabenpolitik oder der Bewirtschaftungshoheit universitätseigener materieller und immaterieller Werte, um nur einige Bereiche zu nennen.

Alle Maßnahmen und Aktivitäten der Universität sind dem Primat einer konsequenten Qualitätsentwicklung unterworfen und werden zunehmend mit modernen Mitteln des Qualitätsmanagements überprüft.⁷³⁴

Die Öffentlichkeitsarbeit und das Marketing der Universität als Elemente der Kommunikationspolitik werden als zentrale Steuerungsaufgabe der Hochschulleitung verstanden und seit 2001 kontinuierlich weiterentwickelt. Die Hochschule verfügt über eine differenzierte Marketingkonzeption und ein individuelles Corporate Design. Zwischenzeitlich konnte auf dieser Grundlage ein einheitliches graphisches Erscheinungsbild⁷³⁵, die Realisierung eines zielgruppenadäquaten Medien- und Publikationskonzepts und ein überwiegend einheitlicher Webauftritt umgesetzt werden. Ein besonderer Schwerpunkt wird im Bereich Internetkommunikation für die Zielgruppe der Studierenden gesetzt.

Aus dem Corporate Design und der einheitlichen Verwendung universitärer Logos in den öffentlich zugänglichen Medien lässt sich ableiten, dass hinsichtlich der Marke ‚Georg-August-Universität Göttingen‘ eine Dachmarkenstrategie verfolgt wird. Institute und Seminare ebenso wie Zentrale Einrichtungen und Verwaltungseinheiten tragen das Hochschullogo als zentralen Bestandteil ihrer jeweiligen Signets in Verbindung mit dem Namen der universitären Untereinheit, wobei Farbgebung, Schriftart, Schriftgröße und Format der Logos einen hohen Wiedererkennungswert gewährleisten.⁷³⁶

Mit dem Aufbau eines Arbeitsbereichs Studierendenmarketing und eines Alumni-Netzwerks sind weitere wichtige Aspekte der Kommunikationspolitik initiiert worden. Der Status Exzellenzhochschule hat zudem die Voraussetzungen für Kommunikation und Marketing verbessert.⁷³⁷ Mit den Maßnahmen der Kommunikationspolitik wird intendiert, Bekanntheit, Wahrnehmung und Image der Hochschule zu verbessern sowie durch eine positive Einstellung ge-

⁷³⁴ Vgl. **GEORG-AUGUST UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.) 2008, S. 25ff.

⁷³⁵ Nach **GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Corporate Design, Ein einheitliches Erscheinungsbild für die Georgia Augusta, abgerufen am 02.0.2010 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/7941.html>.

⁷³⁶ Informationen aus **GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Corporate Design, Das Universitätslogo, abgerufen am 02.0.2010 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/6256.html>.

⁷³⁷ Siehe **GEORG-AUGUST UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.) 2008, S. 24.

genüber der Georgia Augusta die Attraktivität für Studieninteressierte zu erhöhen und deren Einschreibeverhalten zu beeinflussen.⁷³⁸

Als zentrale Maßnahme des Hochschulmarketings wurde die zweite Runde der Exzellenzinitiative durch die bereits angesprochene Imagekampagne begleitet. Umfang, Ausrichtung und Kosten der Kampagne machen deutlich, dass mit dem Exzellenzstatus nicht nur die Rahmenbedingungen verbessert wurden, sondern auch die Anforderungen gestiegen sind. Diesen veränderten Bedingungen konnte nur mit erhöhtem Ressourceneinsatz Rechnung getragen werden. Der zusätzliche Eintrag von Fördermitteln sowie die Steigerung von Reputation und Image⁷³⁹ durch den Erfolg in der Exzellenzinitiative machten eine intensivierete Kommunikationsarbeit nicht nur erforderlich, sondern trugen gleichzeitig zu ihrer Realisierbarkeit bei.

Mit dem Zentrum für Sport und Sportwissenschaften verfügt die Universität über eine der



wenigen in Deutschland zu findenden Universitätssportanlagen mit größtenteils moderner bzw. modernisierter Sportstätteninfrastruktur,

weitläufigem Außengelände und hinreichenden Verwaltungs- und Schulungsräumlichkeiten. Als weiterer Standortvorteil kann die unmittelbare Nähe zur Ausbildungs- und Forschungsinfrastruktur der Sportwissenschaft angeführt werden.

Seit den späten 1990er Jahre ist sich die Hochschulleitung mehr als in der Vergangenheit über die Bedeutung des Standortfaktors Hochschulsport in der Universitätsstadt Göttingen bewusst geworden, was allerdings nicht zu seiner inhaltlichen Beteiligung oder zumindest zu seiner Erwähnung in den Bewerbungsunterlagen zum Prozess der Exzellenzinitiative von Bund und Ländern geführt hätte, und hat sich seither sehr viel stärker als an den meisten anderen Standorten in Deutschland an den Investitionen zur Sportstättenmodernisierung und -erweiterung beteiligt. Ein Ergebnis dieser fast zehnjährigen Entwicklung ist eine zumindest im bundesdeutschen Vergleich erstklassige Sportstätteninfrastruktur, ein sehr breites und ausgewogenes Programm mit einem Schwerpunkt im Bereich Fitness- und Gesundheitssport sowie ein sehr hohes Zufriedenheitsniveau der Nutzerinnen und Nutzer des Hochschulsports, das durch wiederholte vordere Platzierungen bei den jährlichen Befragungen des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) belegt wird.⁷⁴⁰

⁷³⁸ Nach **GEORG-AUGUST UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Studierendenmarketing, abgerufen am 02.09.2010 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/93811.html>

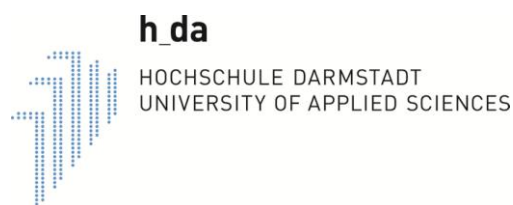
⁷³⁹ Aus **GEORG-AUGUST UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Studierendenmarketing, abgerufen am 02.09.2010 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/93811.html>

⁷⁴⁰ Die Ergebnisse der CHE-Befragungen für den Hochschulsport der zurückliegenden Jahre sind über die Website des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes unter <http://www.adh.de/service/verbandsdokumente/dokumente-zum-hsp.html> jederzeit abrufbar. Die Universität Göttingen erzielte bei den jährlichen Untersuchun-

Der Hochschulsport ist in das gegenwärtige Corporate Design der Universität eingebunden. Die Gestaltung der Medien des Hochschulsports folgt den zentralen Marketingvorgaben. Durch einen Zusatz zum Hochschullogo und zum Namen der Einrichtung hat sich der Hochschulsport eine individuelle Note erhalten, die als Wiedererkennungsmerkmal in der Hochschul- sowie in der regionalen Öffentlichkeit erfolgreich eingesetzt wird. Die Hochschule stellt den Hochschulsport aktiv in ihrem Internetportal sowie in einem Teil der Printmedien dar, weist auf die sportlichen Angebote hin und setzt dieses curriculare Ergänzungsfeld als Standortfaktor zur Akquisition insbesondere von Studierenden ein, auch wenn diesbezügliche Informationen nicht Bestandteil des Infopakets für Studieninteressierte zu sein scheinen.⁷⁴¹ Besonderes inhaltliches sowie marketingtechnisches Augenmerk richtet die Hochschule auf den Bereich Gesundheitsförderung, zu dem der Hochschulsport einen gezielten Beitrag leistet. Der Hochschulsport verfügt über eine eigene Merchandising-Linie, deren Produkte über einen Showroom des Sportreferates vertrieben werden. Dennoch muss konstatiert werden, dass Umfang und Intensität einer gezielten Nutzung des Göttinger Hochschulsports innerhalb der Marketingkampagnen der Universität in Anbetracht noch bestehender und derzeit ungenutzter Marketingpotenziale weiter optimiert werden können.⁷⁴²

4.1.6.4 Hochschule Darmstadt

Seit ihrer Gründung im Jahr 1971, bei der die Fachhochschule Darmstadt aus drei staatlichen Ingenieurschulen und weiteren höheren Fachschulen hervorging,⁷⁴³ hat die Einrichtung ein



beachtliches Wachstum von ursprünglich ca. 2.500 bis zu ca. 11.000 Studierenden im Jahr 2011 erlebt.⁷⁴⁴ Sie ist damit eine von nur sehr wenigen Fachhochschulen in Deutschland mit seit der Jahr-

tausendwende kontinuierlich mehr als 10.000 Studierenden. Ursprünglich bereits mit elf Fachbereichen initiiert hat die Fachhochschule Darmstadt, die nach einer Namensänderung im Jahr 2006 als Hochschule Darmstadt firmiert, eine Ausdifferenzierung und Weiterentwicklung zu insgesamt fünfzehn Fachbereichen erfahren, die 2011 restrukturiert und erneut zu elf

gen zwischen 2008 und 2010 stets Zufriedenheitswerte bei den befragten Studierendengruppen um die 1,5. Sie liegt damit im Spitzenfeld der deutschen Hochschulen.

⁷⁴¹ Das Infopaket für Studieninteressierte wurde am 01.09.2010 per Mail angefordert und innerhalb von fünf Werktagen postalisch wie gewünscht zugestellt.

⁷⁴² Auf weitere Ausführungen zum Göttinger Hochschulsport kann an dieser Stelle verzichtet werden, da die Einrichtung noch Gegenstand einer umfassenderen Organisationsanalyse sein wird.

⁷⁴³ Vgl. **HOCHSCHULE DARMSTADT** (Hrsg.), campus_d, Sonderausgabe Rückblicke, Wintersemester 2011/2012, Darmstadt 2011, S. 2.

⁷⁴⁴ Nach **HOCHSCHULE DARMSTADT** (Hrsg.), Entwicklungsplanung 2011-2015, unveröffentlichtes Konzeptpapier, Stand 13.01.2011, Darmstadt 2011, S. 6 sowie **HOCHSCHULE DARMSTADT** (Hrsg.), Zahlen, Daten, Fakten, abgerufen am 12.01.2012 unter <http://www.h-da.de/index.php?id=137>.

Fachbereichen zusammengeführt wurden. Ein wichtiger Baustein in der jüngeren Entwicklung der Hochschule war die Integration des Campusgeländes der ehemaligen Telekom-Fachhochschule Dieburg im Jahre 2000⁷⁴⁵ sowie die gezielte Entwicklung des dortigen Campus zu einem Medien-Campus mit entsprechenden Fachangeboten und der Intention, im Umfeld der Institute künftig auch Unternehmen und hochschulische Ausgründungen des Mediensektors anzusiedeln⁷⁴⁶.

Südwestlich des Hauptbahnhofs verfügt die Hochschule Darmstadt zwischen Hardtring und Schöffnerstraße über einen umfangreichen Gebäudekomplex, der als zusammenhängendes Areal so etwas wie den Campusbereich in Darmstadt markiert. Umfangreiche Sanierungs- und Verdichtungsaktivitäten sollen die Campusstruktur stärker ausbilden und mit dem markanten h_da-Hochhaus zum Herzstück der Hochschule werden lassen. Darüber hinaus befinden sich weitere Institute und Hochschulgebäude an unterschiedlichen Standorten verteilt im Stadtgebiet, ohne eine direkte Anbindung an den zentralen Bereich zu haben. Sport- und Bewegungsräume finden sich in den Darmstädter Liegenschaften nicht. Mit der Übernahme des Campus Dieburg von der Deutschen Telekom ist in ca. 20 Kilometer Entfernung ein umfangreiches Campusgelände hinzugekommen, das mit erklecklichen Mitteln saniert und an die Bedürfnisse eines Medien-Campus angepasst werden soll.⁷⁴⁷ Am Campus Dieburg sind mit einem Sportplatz, einer Sporthalle und einem Hallenbad Sportstätten vorhanden gewesen, die allerdings aufgrund vertragsrechtlicher Vorgaben nicht mehr für den Hochschulsport zur Verfügung stehen. Durch Investitionsmittel der Hochschule konnte 2011 als einzige eigene Sportstätte der Hochschule Darmstadt eine ehemalige Kegelbahn in einen Fitness- und Bewegungsraum umgebaut werden. Die hochschulische Entwicklungsplanung berücksichtigt dennoch derzeit keine weiteren Bau- oder Sanierungsvorhaben, die einer Verbesserung der hochschuleigenen Sportstättensituation Rechnung trügen.⁷⁴⁸

Besonderes Augenmerk für die Weiterentwicklung der Hochschule und ihrer Programme wird auf eine an Nachhaltigkeits- und Qualitätsaspekten ausgerichtete Perspektive gelegt. So weist die Entwicklungsplanung bis 2015 der Optimierung der Services im Bereich einer umfassenden Betreuung der Studierenden, im Bereich der Vermittlung interkultureller und internationaler Erfahrungen sowie der Verbesserung von Rahmenbedingungen für Lehre und For-

⁷⁴⁵ Aus **HOCHSCHULE DARMSTADT** (Hrsg.) 2011, S. 5.

⁷⁴⁶ Vgl. **JÖRS, Reinhard**, Teil des Campus wird Neubaugebiet, Medienbetriebe sollen sich ansiedeln können, Darmstädter Echo, 11.08.2009 abgerufen am 12.01.2011 unter <http://www.echo-online.de/region/darmstadt/studienortdarmstadt/hochschuledarmstadt/campus1211./Teil-des-Campus-wird-Neubaugebiet;art2563,47447>.

⁷⁴⁷ Vgl. Standorte der Hochschule Darmstadt, abgerufen am 06.02.2012 unter <http://www.h-da.de/hochschule/standorte>.

⁷⁴⁸ Siehe **HOCHSCHULE DARMSTADT** (Hrsg.) 2011, S. 23f.

schung hohe Priorität zu.⁷⁴⁹ Curricular fokussieren sich die angestrebten Verbesserungen auf die Konsolidierung bestehender Studiengänge sowie auf die Ausweitung dualer und berufs begleitender Studienangebote im Rahmen der Landesinitiative „Duales Studium Hessen“.⁷⁵⁰ Mit den fast vollständig reformierten Studiengängen an der Hochschule Darmstadt haben sowohl die Bachelor- und Masterabschlüsse an der ehemaligen Fachhochschule Einzug gehalten als auch eine Promotionsmöglichkeit in Zusammenarbeit mit Partnerhochschulen im In- und Ausland für entsprechend leistungsstarke Studierende. Für die absehbare Zukunft ist vorgesehen, in besonders forschungsstarken Bereichen ein eigenständiges Promotionsrecht zu etablieren.⁷⁵¹ Als technisch orientierte Hochschule mit einem auf praxisnahe Anwendbarkeit fokussierten Ausbildungsbetrieb ist die Hochschule national und international vernetzt und beteiligt sich intensiv in unterschiedlichen Forschungsverbänden. Die Hochschule Darmstadt ist dabei in ein Netzwerk aus mehr als 100 Kooperationspartnern aus den Bereichen Hochschule, Wirtschaft und Gesellschaft eingebunden.⁷⁵²

Zur markanten Präzisierung der Hochschulidentität sowie zur Darstellung der übergeordneten Ziele und Werte hat sich die Hochschule ein Leitbild⁷⁵³ gegeben:

„Mission Statement

Unseren Studentinnen und Studenten bieten wir ein exzellentes Studium. Eine an der Praxis und der aktuellen Forschung orientierte Lehre motiviert und befähigt junge Menschen, die Welt und die Zukunft unserer Gesellschaft mit zu gestalten.

Für die Fachwelt und Gesellschaft sind wir ein herausragender, verlässlicher Partner bei der Gestaltung aktueller Entwicklungen sowie bei der Erarbeitung kreativer und praxistauglicher Problemlösungen.

Wir befähigen unsere Absolventinnen und Absolventen zu Kritikfähigkeit, sozialer Verantwortung und politischer Teilhabe.

Durch innovative Weiterbildungsangebote unterstützen wir die Bewältigung der Herausforderungen, die sich aus dem Wandel an Technologie und Arbeitswelt ergeben.

Die Weiterentwicklung und Sicherung unserer Position im regionalen und globalen Wettbewerb erreichen wir durch den Fokus auf die Qualität unserer Arbeit. Mit unseren Ressourcen gehen wir verantwortlich um.

Durch das Verfolgen gemeinsam formulierter Ziele und durch intensive Kommunikation fördern wir die Identifikation aller Mitglieder, Alumni und Partner mit unserer Hochschule.

Exzellente Lehre – Attraktive Studienbedingungen

Wir bieten innovativ und interdisziplinär ausgestaltete Studiengänge, die an den Anforderungen des Arbeitsmarktes orientiert sind.

⁷⁴⁹ Nach HOCHSCHULE DARMSTADT (Hrsg.) 2011, S. 2.

⁷⁵⁰ Aus HOCHSCHULE DARMSTADT (Hrsg.) 2011, S. 6f.

⁷⁵¹ Vgl. HOCHSCHULE DARMSTADT (Hrsg.) 2011, S. 3.

⁷⁵² Siehe HOCHSCHULE DARMSTADT (Hrsg.) 2011, S. 5f.

⁷⁵³ Vgl. auch KOTLER/ARMSTRONG/WONG/SAUNDERS 2011, S. 165ff.

Wir sorgen für ein attraktives Lernumfeld, unsere Studentinnen und Studenten arbeiten und lernen in überschaubaren Gruppen.

Wir bieten moderne didaktische Konzepte sowie flexible Studiengestaltung durch den Einsatz neuer Medien.

Ein vielfältiges Campusleben in Darmstadt und Dieburg rundet die attraktiven Studienbedingungen ab.

Forschung und Entwicklung

Wir fördern aktiv angewandte Forschung und Entwicklung.

Gemeinsam bilden sie die Basis für exzellente Lehre und unterstützen die Einbeziehung der Studierenden in ein modernes Projektstudium.

In unseren Forschungsprojekten arbeiten wir eng mit externen Partnern zusammen und tragen damit auch zur Stärkung der Region bei.

Weiterbildung

Unsere Weiterbildungskonzepte entwickeln sich aus dem beruflichen Bedarf und den gesellschaftlichen Herausforderungen. Mit unseren Weiterbildungsangeboten begleiten und unterstützen wir die Verlegung und Erweiterung von Wissen und Erfahrungen im Sinne des „lebenslangen Lernens“.

Internationalität

Wir ermöglichen unseren Studierenden, sich auf die Anforderungen einer globalisierten Arbeitswelt vorzubereiten und die Fähigkeit zur interkulturellen Zusammenarbeit zu entwickeln.

Wir fördern die Mobilität unserer Studierenden und Lehrenden im Studium und in gemeinsamen Projekten sowie durch internationale Abschlüsse in Zusammenarbeit mit unseren Partnerhochschulen.

Chancengleichheit

Wir fördern aktiv die Chancengleichheit und räumen deshalb unabhängig von Geschlecht, sozialer Herkunft, Alter, Behinderung, Nationalität und Religion einen gleichberechtigten Zugang zu Qualifikationen und Karrieren ein.

Kundenorientierung

Wir bieten professionelle und kompetente Dienstleistungen für unsere internen und externen Kunden. Unsere Leistungen und deren kontinuierliche Weiterentwicklung entsprechen in Inhalt und Form höchsten Qualitätsansprüchen.

Partnerschaftliche Zusammenarbeit und Führung

Unser Umgang miteinander ist respektvoll, offen und vertrauensvoll. Die kritische Diskussion von Zielen und Wegen unter Beteiligung aller Gruppen ist ein konstruktives Element unserer Hochschulkultur.

Wir verpflichten uns zu zuverlässiger, kompetenter und zielgerechter Zusammenarbeit. Unsere Prozesse und Zuständigkeiten sind geregelt und bekannt.

Wir unterstützen und fördern die Weiterentwicklung aller Mitglieder unserer Hochschule.

*Unsere Führungskräfte nehmen ihre Aufgabe verantwortungsbewusst wahr und pflegen einen kooperativen Führungsstil.*⁷⁵⁴

Als landesweit eine der größten und erfolgreichsten Fachhochschulen legt die Hochschule Darmstadt großen Wert auf angemessene Berücksichtigung in einschlägigen Rankings. Sie verweist daher aktiv auf die Ergebnisse in den verschiedenen CHE-Rankings sowie auf die positiven Ergebnisse in Erhebungen zum Ansehen der Hochschule in der Personalwirtschaft. Gleichmaßen bedeutsam ist auch die Anerkennung für Investitionen in Infrastruktur und Ausstattung die als ein wichtiger Grund für die Hochschulwahl zahlreicher Studieninteressierter identifiziert wurde.⁷⁵⁵

Im Rahmen eines längerfristigen Prozesses ist 2006 eine umfangreiche Richtlinie für das Corporate Design der Hochschule Darmstadt verabschiedet worden. Das Design wurde auf Grundlage der spezifischen Eigenschaften der Hochschule als modulares System entwickelt, dass für sich in Anspruch nimmt, Wiedererkennung und Einheitlichkeit der Hochschule zu sichern sowie ihre Werte und Qualitäten nach innen und außen zu kommunizieren.⁷⁵⁶ Die Gestaltungsvorgaben selbst haben vergleichsweise strenge Restriktionen hinsichtlich des Gestaltungsspielraums der Hochschuluntergliederungen bei der Umsetzung der Wort-Bild-Marken, des Logoeinsatzes und der Verwendung des Einrichtungsnamens. So ist es dem Hochschulsport nicht möglich, ein individuelles Logo in Abwandlung der Wort-Bild-Marke oder einen entsprechenden graphischen Zusatz zum Hochschullogo zu nutzen. Eine Binnendifferenzierung ist lediglich über einen Zusatz zum Einrichtungsnamen möglich.⁷⁵⁷

Auch wenn zur Frage der Markenstrategie der Hochschule Darmstadt keine strategische Positionierung gefunden werden konnte, legen die Veröffentlichungen in den hochschulinternen Medien sowie insbesondere die detaillierten Vorgaben des Corporate Design die Vermutung nahe, dass die Institution eine Dachmarkenstrategie verfolgt. Im Zuge dessen legt sie größten Wert auf ein einheitliches Erscheinungsbild einerseits sowie auf eine unübersehbare Fokussierung auf die Erkennungszeichen der Hochschule, die den Untergliederungen nur sehr beschränkte individuelle Wahrnehmungsoptionen lässt.

Der Hochschulsport der Hochschule Darmstadt ist faktisch seit Mitte der 1970er Jahre organisatorisch mit der Technischen Hochschule Darmstadt verwoben, so dass schließlich 1994 die Zusammenarbeit über eine Kooperationsvereinbarung institutionalisiert wurde. Seither waren

⁷⁵⁴ HOCHSCHULE DARMSTADT (Hrsg.), Leitbild der Hochschule Darmstadt, abgerufen am 12.01.2012 unter <http://www.h-da.de/index.php?id=133>.

⁷⁵⁵ Vgl. HOCHSCHULE DARMSTADT (Hrsg.) 2011, S. 4.

⁷⁵⁶ Siehe HOCHSCHULE DARMSTADT (Hrsg.) 2006, S. 3.

⁷⁵⁷ Nach HOCHSCHULE DARMSTADT (Hrsg.) 2006, S. 35ff.

sowohl die jeweiligen personellen Ressourcen in den gemeinsamen Hochschulsport involviert als auch die sportart- und gruppenspezifischen Programmbestandteile weitgehend in die Angebotspalette der Universität eingebunden. Seit der Beendigung der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit zum Jahresende 2010 bietet der Hochschulsport der Hochschule Darmstadt ein eigenständiges Sport- und Bewegungsangebot für seine Studierenden und Bediensteten an.



Ein in Entwicklung befindliches Angebot, das im Sommersemester 2012 wöchentlich 34 Kursveranstaltungen und den Betrieb eines eigenen Fitnessraum mit durchschnittlich ca. 25 Nutzungsstunden pro Woche am Standort Dieburg umfasste, wird von 23

Kurs- und Übungsleitern gewährleistet.⁷⁵⁸ Der Hochschulsport greift dabei auf eigene Sportstätten am Standort Dieburg zurück und nutzt in Darmstadt vornehmlich kommunale Sportstätten sowie seit 2011 diejenigen eines Darmstädter Großsportvereins, mit dem eine umfangreichere Zusammenarbeit initiiert wurde.⁷⁵⁹

Auch wenn der Hochschulsport ein offenkundig gutes Standing bei der Hochschulleistung besitzt, was sich u.a. durch die Bereitstellung der Bundesgeschäftsstelle des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes am Standort Dieburg, die Genehmigung langjähriger Mitarbeit des Hochschulsportleiters in nationalen und internationalen Gremien des Hochschulsports oder durch eine beachtliche Ausrichtertätigkeit für Deutsche Hochschulmeisterschaften äußert, bieten sich der Hochschule aus Marketingsicht zahlreiche ungenutzte Potenziale des Hochschulsports, die im Hinblick auf unterschiedliche Zielstellungen des Leitbildes nur begrenzt für die Belange der Einrichtung eingesetzt werden.

Sowohl das Leitbild als auch die Entwicklungsplanung der Hochschule weisen im Bereich der Betreuung Studierender zahlreiche Aktivitäten und Angebote aus, für die der Hochschulsport einen Beitrag zu leisten im Stande wäre. Beispielhaft sei angeführt, dass Sport- und Bewegungsangebote als Kommunikationsmittel im Rahmen der Orientierungswochen einsetzbar wären, sportliche Betätigung insbesondere für standortfremde Hochschulmitglieder ein Instrument gezielter Integration sein kann oder die erhöhte Studien- und Prüfungsbelastung insbesondere in den Bachelorstudiengängen durch körperliche Betätigung einen Ausgleich finden kann, um über diesen Aspekt auch die Quote der Studienwechsler und -abbrecher positiv

⁷⁵⁸ Vgl. HOCHSCHULE DARMSTADT (Hrsg.), Hochschulsport-Programm Sommersemester 2012, Darmstadt 2012.

⁷⁵⁹ Sämtliche Informationen zum Hochschulsport der Hochschule Darmstadt entstammen einem persönlich geführten Interview mit dem Leiter der Einrichtung, Roland Joachim am 09.02.2012 in Dieburg.

zu beeinflussen. In anderem Zusammenhang kann Sport für das Ziel interkultureller und internationaler Kompetenzvermittlung ein ernstzunehmender Baustein sein. Dies gilt sowohl für Erfahrungen im Ausland, die durch sportliche Austauschaktivitäten vermittelbar sind, als auch für Aspekte der „Internationalisierung at home“, weil Bewegungsangebote gezielt auf einen länderübergreifenden Teilnehmerkreis ausgerichtet oder als englischsprachige Angebote konzipiert werden können.⁷⁶⁰ Schließlich ist sich die Hochschule offenkundig der zunehmenden Heterogenität ihrer Studierendenschaft bewusst und hat diesbezüglich Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit initiiert.⁷⁶¹ Hochschulsport vermag in diesem Zusammenhang insbesondere in den Bereichen Integration, Studienmotivation und studentische Kommunikation wichtige Hilfestellungen zu geben, weil er als unmittelbares Angebot der Hochschule u.a. die soziale Unterstützung der Studierenden in der eigenen Peergroup zu stärken im Stande ist.

Hinsichtlich der marketingmäßigen Nutzung des mittlerweile wieder eigenständigen Hochschulsports für die unterschiedlichen genannten Bereiche als nachgefragter Bestandteil der Student Services bestehen noch ungenutzte Potenziale, die zur optimierten Zielerreichung in wichtigen hochschulischen Aufgabenfeldern noch erschlossen werden sollten.

4.2 Profilbildung und Markeneinsatz an deutschen Hochschulen

Die große Mehrzahl deutscher Hochschulen sind staatliche oder staatlich kontrollierte Einrichtungen mit einem durch den Bildungsauftrag und die Landeshochschulgesetze vorgegebenen formalen Handlungsrahmen. Sie sollen gleichzeitig ihr Profil im nationalen und internationalen Wettbewerb entwickeln. Dabei ist der Wettbewerb als solcher keine neue Entwicklung im universitären Umfeld. Konkurrenz zwischen Hochschulen besteht schon seit langem. Er „äußert sich im Wettlauf um Entdeckungen (z. B. in Form von Publikationen) und in der Attraktion der besten Forscher“⁷⁶². Hochschulen können sich allerdings nicht wie klassische Unternehmen am Markt bewegen, weil freies Marktagieren durch formale Beschränkungen einerseits und gesellschaftliche Anforderungen andererseits nicht zum Tragen kommen kann. In den nachfolgenden Abschnitten sollen die besonderen hochschulischen Rahmenbedingungen vor dem Hintergrund hochschulpolitischer Erwägungen und markenrelevanter Entwicklungsoptionen betrachtet werden.

⁷⁶⁰ Siehe bezüglich der Internationalisierungsziele der Hochschule Darmstadt auch **HOCHSCHULE DARMSTADT** (Hrsg.) 2011, S. 9.

⁷⁶¹ Vgl. **HOCHSCHULE DARMSTADT** (Hrsg.) 2011, S. 8.

⁷⁶² **HABICHT** 2011, S.107.

4.2.1 Hochschulpolitische Rahmenbedingungen

In Kapitel 4.1.2.4 wurden bereits einschränkende Parameter diskutiert, die es Hochschulen unmöglich machen, sich wie Bildungsunternehmen am Markt zu verhalten. Eine wesentliche Ursache dafür ist, dass neben unmittelbar marktbezogenen Aspekten auch politische und gesellschaftliche Anforderungen und Erwartungen zu realisieren sind. Demzufolge sehen sich Hochschulen von übergeordneter Seite (Landesregierung und zuständiges Ministerium) mit Wirtschaftlichkeits-, Profilierungs- und Wettbewerbsanforderungen konfrontiert und gleichzeitig grenzen rechtliche und inhaltliche Vorgaben ihre Handlungsmöglichkeiten ein. Zu den erstgenannten und auf den Markt abzielenden Aspekten gehören Maßnahmen der Studierendenauswahl, der Steuerung von Studierendenzahlen, des autonomen Mitteleinsatzes und des Personalrecruitings, der Angebots- und Preispolitik, der Implementierung von Ausbildungs- und Forschungsschwerpunkten sowie der Infrastruktur- und Ausstattungsoptimierung. In diesen und weiteren Bereichen verfügen Hochschulen über Gestaltungspotenzial, um zur eigenen Profilbildung beizutragen und die Differenzierung zum Wettbewerb zu verbessern. Hingegen sind sie als staatliche Einrichtungen bezüglich der Gewährleistung eines breiten Fachrichtungs- und Fächerangebots, der Sicherung des wissenschaftlichen und (informations-) technologischen Fortschritts sowie hinsichtlich einer fundierten Ausbildung der in Wirtschaft, Wissenschaft und (öffentlicher) Verwaltung erforderlichen Fachkräfte an die Vorgaben aus Politik und Gesellschaft gebunden. Die übergeordnete Forderung nach Berücksichtigung und Erfüllung des Bildungsauftrages macht zudem eine hinreichende Abdeckung der Grundlagenforschungstätigkeit sowie der Wahrung wissenschaftlicher Unabhängigkeit unumgänglich. Der Unabhängigkeitsaspekt wiederum schafft Limitierungen beispielsweise bei der Auftragsforschung und bei der Drittmittelakquisition. Vor diesem Hintergrund formuliert MÜLLER-BÖLING sowohl für die Markt- als auch für die Marketingorientierung von Hochschulen entsprechende Grenzen.⁷⁶³

Die meisten Hochschulen sind als staatliche Einrichtungen wesentlich durch die Länder finanziert und an die landesspezifische Bildungsgesetzgebung gebunden. Seit 2006 besteht zudem das Kooperationsverbot des Bundes für die Finanzierung von Hochschulen, nach dem lediglich eine kurzfristige Projektförderung aus Mitteln des zuständigen Bundesministeriums möglich ist.⁷⁶⁴ Gleichwohl formulieren die Bundesländer zunehmend Forderungen nach wirt-

⁷⁶³ Vgl. MÜLLER-BÖLING, Detlef, Marketing von Hochschulen - Ein Rück- und Ausblick, in: BRUHN, Manfred / KIRCHGEORG, Manfred / MEIER, Johannes (Hrsg.), Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel, Wiesbaden 2007b, S. 261 sowie MÜLLER-BÖLING 2007a, S. 17.

⁷⁶⁴ Siehe FRANKFURTER RUNDSCHAU, Finanzierung der Hochschulen: Der Bund will bei Uni-Finanzierung wieder mitreden, 06.03.2012, abgerufen am 30.09.2012 unter <http://www.fr-online.de/politik/finanzierung-der-hochschulen-der-bund-will-bei-uni-finanzierung-wieder-mitreden,1472596,11769622.html>.

schaftlichem und marktorientiertem Verhalten, nach Wettbewerb und Leistungsorientierung, nach Anwendung von Führungs- und Verwaltungsstandards und nach zusätzlicher Finanzmittelakquisition. Die Hochschulen selber machen vermehrt von der ihnen gewährten Hochschulautonomie Gebrauch und nutzen in beträchtlichem Umfang die gewonnene Selbstverantwortung, um ergänzende Handlungsspielräume zu erschließen und Profilierungspotenziale zu nutzen. WÆRAAS & SOLBAKK konstatieren daher folgerichtig: „[...] the higher education sector has begun to function like an industry“⁷⁶⁵.

Ein Teilbereich des tertiären Bildungssystems ist seit jeher mit besonderen Anforderungen bezüglich Finanzierung, Wirtschaftlichkeit und Wettbewerb konfrontiert. Private Hochschulen stellen mit einem Anteil von aktuell fast 30% der deutschen Hochschulen ein wichtiges Segment der hiesigen Hochschullandschaft dar, auch wenn lediglich knapp 6% der Studierenden an diesen Einrichtungen eingeschrieben sind.⁷⁶⁶ Ihnen kommt dabei die Aufgabe zu, vor allem solche Zielgruppen in die akademische Ausbildung zu integrieren, „die von staatlichen Hochschulen nicht oder nur unzureichend angesprochen werden. Die Mehrzahl der privaten Hochschulen führt derzeit Personen an das tertiäre Bildungssystem heran, die sonst vermutlich nie ein Studium begonnen hätten [...]“⁷⁶⁷. Die Elitförderung spielt bei den Privaten aus quantitativer Sicht eine untergeordnete Rolle. Ihr im Vergleich deutlich schmaleres Fächerspektrum konzentriert sich insbesondere auf erfolgversprechende Nischenangebote im Kontext wirtschaftsnaher und strikt praxisbezogener Ausbildungsprogramme, die infolge einer Akademisierung von ehemaligen Lehrberufen, einer entsprechenden Nachfrage nach berufsorientierten (Zusatz-)Qualifikationen und Weiterbildungen, einer vermehrten Inanspruchnahme flexibler Studienmodelle oder eines verstärkten Bedarfs an Spezialkenntnissen die Ausweitung dieser Hochschulform begünstigten. In der ersten Dekade des neuen Jahrtausends hat sich folglich die Anzahl privater Hochschulen nahezu verdoppelt und einen Gründungsboom ausgelöst, der mittlerweile in eine sich verstärkende Konsolidierungsphase übergeht. Bisherige Wettbewerbsvorteile der privaten Hochschulen wie ihre hohe Flexibilität aufgrund einer mit im Mittel ca. 1.050 Studierenden beschränkten Organisationsgröße, ihre stärkere Ausrichtung an wirtschaftlichen und marktorientierten Organisationszielen sowie ihre größere Aufge-

⁷⁶⁵ WÆRAAS & SOLBAKK 2009, S. 450.

⁷⁶⁶ Aus WISSENSCHAFTSRAT (Hrsg.), Basisdaten Hochschulen/Forschungseinrichtungen in Deutschland, 22.01.2014, abgerufen am 25.01.2014 unter <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/Basisdaten.pdf>; HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ (Hrsg.), Statistik: Hochschulen nach Hochschultyp und Bundesland, abgerufen am 25.01.2014 unter <http://www.hs-kompass2.de> sowie STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.), 6 % der Studierenden an privaten Hochschulen – Deutschland weit unter OECD-Durchschnitt, 11.09.2013, abgerufen am 25.01.2014 unter https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/09/PD13_307_217.html.

⁷⁶⁷ FRANK, Andrea / HIERONIMUS, Solveigh / KILLIUS, Nelson / MEYER-GUCKEL, Volker, Rolle und Zukunft der privaten Hochschulen, Eine Studie in Kooperation mit McKinsey & Company, Essen 2010, S. 7.

geschlossenheit gegenüber Wettbewerbssituationen, alternativen Finanzierungsmodellen und intensivem Hochschulmarketing haben sich im Zuge der zuvor beschriebenen hochschulpolitischen Veränderungen im staatlichen Bereich deutlich relativiert. Alleinstellungsmerkmale der privaten Hochschulen drohen verloren zu gehen und müssen in jedem Fall mit erhöhtem Aufwand verteidigt werden. Zweifelsohne wird der private Hochschulsektor auch weiterhin ein essentieller Bestandteil der deutschen Hochschullandschaft bleiben, allerdings werden gerade für diese Hochschulform Aspekte der Finanzierungsstabilität, der Angebotsprofilierung, der Kundenorientierung und des Qualitätsmanagements zentrale Herausforderungen im nationalen und internationalen Wettbewerb sein. Schon bisher hat für die privaten Hochschulen das begleitende Dienstleistungsangebot wie beispielsweise der Hochschulsport eine deutlich untergeordnete Rolle gespielt, so dass, wenn überhaupt, dann über Kooperationsangebote Sport- und Bewegungsmöglichkeiten geschaffen wurden. Ob unter den Bedingungen der geschilderten Konsolidierungssituation der Hochschulsport künftig eine größere Bedeutung erlangen kann, ist daher zumindest sehr fraglich. Einrichtungen wie die BiTS Iserlohn, die den Hochschulsport als profilunterstützendes Element gezielt für das Hochschulmarketing nutzt⁷⁶⁸, werden daher wohl auch künftig die Ausnahme sein.

Unter Berücksichtigung der vorangestellten Einlassungen darf daher für den gesamten deutschen Bildungsraum angenommen werden, dass Profilbildung als Teil der Anforderungen an eine moderne Hochschule weitgehend akzeptiert ist und sich in strategischen Planungsprozessen fast aller Hochschulen wiederfindet.⁷⁶⁹ Es soll allerdings an dieser Stelle nicht unterschlagen werden, dass es auch kritische Positionen zu einer derartigen hochschulstrategischen Ausrichtung gibt und diesbezügliche universitäre Veränderungsprozesse mit teils erheblichen Widerständen⁷⁷⁰ behaftet sein können. So werfen WÆRAAS & SOLBAKK (2009) nach eingehender Untersuchung dokumentierter Profilbildungsprozesse auch die grundsätzliche Frage auf, ob denn Differenzierung im Hochschulbereich wirklich realisiert werden könne, weil die Aktivitätsfelder der Einrichtungen höchst ähnlich und die Differenzierungsmerkmale beschränkt

⁷⁶⁸ Die BiTS Iserlohn ist die erste ‚Partnerhochschule des Spitzensports‘ aus der Gruppe der privaten Hochschulen und setzt die Angebote für studierenden Spitzenathleten gezielt als Profilelement ein. Entsprechende Informationen werden unter <http://www.bits-hochschule.de/de/hochschule/partnerhochschule-des-spitzensports> veröffentlicht.

⁷⁶⁹ Als Beleg für die Generalisierbarkeit der Profilbildungsanforderung sei an dieser Stelle auf die Website des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur verwiesen, in dessen Erläuterungen unter ‚Wir über uns‘ die Aussage zu finden ist: „Gemeinsam mit den Hochschulen treiben wir die Profilbildung der niedersächsischen Hochschullandschaft und die Weiterentwicklung der Bachelor- und Masterstudiengänge voran.“ (NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR (Hrsg.), Wir über uns, abgerufen am 30.09.2012 unter http://www.mwk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=6255&article_id=19132&psmand=19)

⁷⁷⁰ Siehe BAL 2009, S. 266.

seien. So wäre im Rahmen von Markenprozessen an Hochschulen vielfach die Gefahr gegeben, dass der Profilierungsprozess in die so genannte Konformitätsfalle (Conformity Trap) führe.⁷⁷¹ Dazu passend hat ERHARD (2011)⁷⁷² untersucht, welche strategischen Positionierungen im deutschen Hochschulsystem anzutreffen sind. Als ein zentrales Ergebnis seiner Analysen konnte festgestellt werden, dass die Mehrheit der deutschen Hochschulen sich nicht durch ihre Markenpositionierung differenziert. Demzufolge waren im Rahmen einer Clusteranalyse 88,8% der Hochschulen demselben homogenen Cluster zuzuordnen und nur sehr wenige verfügten über eine tatsächliche Alleinstellung im Konkurrenzgefüge.⁷⁷²

Als Beleg dafür, dass die hochschulpolitischen Schwerpunktsetzungen in den verschiedenen Bundesländern und mithin die daraus abzuleitenden Forderungen dennoch zielführend sind, werden regelmäßig auch Vergleiche mit anderen Bildungssystemen herangezogen. Vor diesem Hintergrund wird auch die Bedeutung internationaler Rankings deutlich, weil die bestplatzierten Hochschulen als Vorbilder dienen und ggf. ganze Bildungssysteme mit vielen hochgerankten Einrichtungen als Orientierung herangezogen werden. Regelmäßig wird daher das nordamerikanische Hochschulsystem mit einem gegenüber den deutschen Verhältnissen völlig anderen Struktur-, Finanzierungs- und auch Hochschulsportmodell als besonders leistungsfähig dargestellt und daher als Orientierungsstandard propagiert.⁷⁷³ Aus den Ergebnissen einer Untersuchung von MAINARDES/ALVES/RAPOSO/CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES (2012), die u.a. die Schwierigkeiten internationaler Vergleiche beleuchtet, werden allerdings die Grenzen der Übertragbarkeit von Systemkomponenten über Ländergrenzen hinweg deutlich. Hochschulpolitische Rahmenbedingungen entwickeln sich über die Zeit, sind länder- und systemspezifisch und berücksichtigen grundlegende Bildungsanforderungen der jeweiligen Herkunftsgesellschaft. Die zitierte Untersuchung⁷⁷⁴ weist daher insbesondere auf die Bedeutung einerseits des Verhältnisses von privaten und öffentlichen Hochschulen im nationalen Bildungsmarkt⁷⁷⁵ und andererseits auf die nationalen Bildungsentwicklungen und

⁷⁷¹ Vgl. WÆRAAS & SOLBAKK 2009, S. 453, auch ERHARDT 2011, S. 122 und 182.

⁷⁷² Nach ERHARDT 2011, S. 177.

⁷⁷³ Für eine weitergehende Vergleichsbetrachtung sei auf GERHARD 2004, S. 67-85 verwiesen.

⁷⁷⁴ Siehe MAINARDES/ALVES/RAPOSO/CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES 2012, S. 44f.

⁷⁷⁵ Der Anteil privater Hochschulen an der Gesamtzahl der Hochschulen in Deutschland lag 2010 bei 22%. Von insgesamt 415 staatlichen/staatlich anerkannten Hochschulen befanden sich 90 in privater Trägerschaft. Obwohl fast jede vierte Hochschule dem privaten Sektor angehörte, studierten mit lediglich rund 95.000 Personen nur ein Anteil von knapp 5% aller Studierenden an diesen Hochschulen (aus STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.), Bildung, Forschung, Kultur – Hochschulen insgesamt, abgerufen am 12.10.2012 unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/HochschulenHochschularten.html> sowie FRANK/HIERONIMUS/KILLIUS/MEYER-GUCKEL 2010, S. 6).

-traditionen⁷⁷⁶ hin, weil eine Übertragung beispielsweise funktionierender Marketingverhaltensweisen und -instrumente über Ländergrenzen hinweg sehr diffizil sein kann.

4.2.2 Profilbildung an Hochschulen

Zur Differenzierung der eigenen Einrichtung oder der eigenen Produkte und Dienstleistungen am Bildungsmarkt streben auch Hochschulen zunehmend nach Alleinstellungsmerkmalen, Profilelementen und qualifizierenden Eigenschaften, die in der Kommunikation und Vermarktung eine Abgrenzung zum Wettbewerb erlauben. Kritiker dieser Entwicklung weisen allerdings auf den Umstand hin, dass sich universitäre Tätigkeitsfelder und Produkte entweder sehr ähnlich sind oder sich vor und teils auch nach der Inanspruchnahme hinsichtlich ihrer Qualität oder ihres Nutzens nur schwer beurteilen lassen. Dem Kunden sind die Unterscheidungsmerkmale kaum zugänglich, was zu der Erkenntnis führt, dass sich auch die Marketingstrategien nur bedingt gegeneinander abgrenzen lassen. Es verwundert daher nicht, dass die zur Beschreibung der individuellen Besonderheiten hochschulischer Einrichtungen verwandten Begriffe und Attribute beschränkt sind und sich daher in zahlreichen Selbstdarstellungen wiederfinden. Beispiele für derartige Begriffe sind ‚Wir sind offen für alle.‘ ‚Wir fördern Leistung, Qualifikation und Wettbewerbsorientierung.‘ ‚Wir nehmen eine führende Position ein.‘ ‚Wir sind innovativ.‘ ‚Wir betreiben exzellente Forschung und Lehre‘ oder ‚Wir bekennen uns zu unserer gesellschaftlichen Verantwortung.‘ wie sie wörtlich oder sinngemäß auch den Leitbildern der in Kapitel 4.1.5 genannten Hochschulen zu entnehmen sind.

Dennoch ist die gegenwärtige Bedeutung der Profilbildung an Hochschulen aus Management-sicht und ihre Wirkung auf die inhaltliche und strategische Ausrichtung einer Hochschule erheblich.⁷⁷⁷ Insbesondere weil eine trennscharfe Definition der Begriffe Profilbildung und Markenbildung bisher nicht gelungen ist, werden sie von ausgewählten Autoren durchaus synonym verwandt.⁷⁷⁸ Beiden Prozessen ist gemein, dass die jeweilige Schwerpunktsetzung als Stärkenorientierung anhand des eigenen fachspezifischen, forschungsspezifischen, pädagogischen, sozialen oder zielgruppenorientierten Angebots vorgenommen wird. Als unmittelbare Folgen des Schwerpunktfindungsprozesses werden interner Wettbewerb, Leistungs- und Outputorientierung, gezielte Ressourcenallokation sowie gesteuerte Infrastruktur- und Ausstattungsförderung induziert. In diesem Zusammenhang erfahren Maßnahmen der Außendar-

⁷⁷⁶ Nach MAINARDES/ALVES/RAPOSO/CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES 2012, S. 59.

⁷⁷⁷ Vgl. MÜLLER, Ulrich & LANGER, Markus F., Hochschulnamen als Marke, in: Wissenschaftsmanagement, 14 (2008) 2, S. 31.

⁷⁷⁸ HOLZMÜLLER, Hartmut H. & BÖHM, Bettina, Die Hochschule als Marke – Qualitätssignal und Vertrauensanker: Markenbildung als wichtiges Instrument des Hochschulmanagements, in: DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCH DIENST (Hrsg.), Die internationale Hochschule, Ein Handbuch für Politik und Praxis: Hochschulmarketing, Bielefeld 2006, S. 38f.

stellung und des Marketings einen Bedeutungszuwachs, so dass insbesondere Rankings und in diesem Zusammenhang das CHE-Ranking aufgrund seiner Fachbereichsspezifität sowohl als Marketing- als auch als Feedbackinstrument eine exponierte Position einnehmen.

Als weiteres probates Mittel der Profilierung werden Zertifizierungen eingesetzt, um durch die Einhaltung von Gütekriterien anerkannter Institutionen und mit der Verleihung eines Siegels oder Labels den Nachweis für Dienstleistungsqualität und dessen Sicherung führen zu können.

Parallel zu den intensivierten Zertifizierungsaktivitäten von Hochschulen bricht sich eine verstärkte Auszeichnungsorientierung an Einrichtungen im tertiären Bildungsbereich Bahn. Ausdruck dieser Entwicklung sind der Bedeutungs- und Aufmerksamkeitszuwachs von Wettbewerben, Auszeichnungen und Partnerschaften im Hochschulsystem. So sind Erfolge bei der Exzellenzinitiative von Bund und Ländern, bei Wissenschafts- und Forschungspreisen, bei Produkt- und Designwettbewerben sowie bezüglich erzielter Rankingplatzierungen für das Hochschulmarketing ebenso unentbehrlich geworden wie Hochschulzusammenschlüsse als strategische Partnerschaften und Kooperationen mit namhaften nationalen und internationalen Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen, mit Unternehmen, Stiftungen oder Medien. All diese Maßnahmen dienen als sicht- und vermarktbar Kennzeichnung erfolgversprechender Bildungsprodukte, signalisieren Kompetenz und Verlässlichkeit und sollen Vertrauen in ein nur schwer beurteilbares Gut stiften.

Mit der sprunghaft gewachsenen Bedeutung digitaler Instrumente in der Ausbildungspraxis und in sämtlichen Bereichen der Hochschulkommunikation⁷⁷⁹ sind auch E-Learningangebote zunehmend Gegenstand des Profilierungswettlaufes im nationalen und internationalen Hochschulwettbewerb geworden. Neben dem klassischen Präsenzstudium gewinnen infolge dieser Entwicklung universitäre Onlinekurse ganz unabhängig davon an Bedeutung, ob sie das reine Interesse am Veranstaltungsinhalt ansprechen oder als zertifizierte Leistung für den Studienabschluss genutzt werden können. So sind Übertragungen von Lehrveranstaltungen ins Internet mit bis zu sechsstelligen Hörerzahlen keine Seltenheit mehr.⁷⁸⁰

Gleichzeitig lassen sich bei der Anwendung digitaler Instrumente in der Lehre orts- und zeitungebundene Ausbildungsmodelle mit klassischen Elementen des Kooperationsmarketings verbinden.⁷⁸¹ So hat sich seit 2011 ausgehend von einigen Pionieren an amerikanischen Hoch-

⁷⁷⁹ Vgl. zum Thema Neue Medien im Hochschulmarketing die entsprechenden Ausführungen in Kapitel 4.1.5.

⁷⁸⁰ Nach LÜPKE-NARBERHAUS, Frauke, Kostenloses Online-Studium: What the Mooc?, 22.05.2013, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/kostenloses-studium-fuer-alle-moocs-sollen-bildung-demokratisieren-a-899846.html>.

⁷⁸¹ Siehe WISSENSCHAFTSRAT (Hrsg.), Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems, 04.02.2010, abgerufen am 23.10.2013 unter <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf>, S. 36.

schulen das Angebot von internetgestützten Lernplattformen, so genannten Massive Open Online Courses und virtuellen Universitäten zunehmend etabliert.⁷⁸² Durch die technischen Möglichkeiten einer kosten- und zugangsbeschränkungsfreien Übertragung von Lehrveranstaltungen samt begleitender Materialien und Lernhilfen ins Internet wurden Formate entwickelt, die die gleichzeitige Teilnahme von zehntausenden Studierenden zulassen. Auf diese Weise haben sich einige Elitehochschulen in den Vereinigten Staaten eine gute Ausgangsposition zur Erschließung dieses neuen Bildungsmarktes gesichert und nutzen insbesondere den Aufbau von Lernplattformen für die Markenpositionierung neuer Dienstleistungen und Produkte. Ausweis dieser neueren Elemente des Hochschulmarketings sind in der Zielgruppe onlineaffiner Bildungskonsumenten höchst erfolgreiche Lernplattformen wie beispielsweise Udacity des derzeit wohl bekanntesten Online-Professors, Sebastian Thrun, von der Stanford University, edX als Kooperationsprojekt von Massachusetts Institute of Technology, Harvard University, University of California, Berkeley sowie University of Texas Systems, Coursera als Universitätsausgründung ebenfalls von Professoren der Stanford University oder iversity als erstes deutsches Projekt, die sich zu Dienstleistungsmarken im Bereich virtueller Bildungsangebote entwickelt haben.⁷⁸³ Dabei wurde allerdings auch die Gefahr deutlich, dass gerade diese massenkompatiblen Lernsysteme je nach Ausgestaltung sowohl als Differenzierungsmerkmal und Profilelement einer Hochschule als auch als Einzelmarke eines herausragenden Dozenten entwickelt werden können, so dass den Lernplattformen das Potenzial zuge-
traut wird, „guten Professoren die Popularität von Rock-Stars verschaffen“⁷⁸⁴ zu können. Neben der Chance für die Hochschulen, neue Zielgruppen zu erschließen und ein zukunftssträchtiges Betätigungsfeld zu gestalten, besteht auch die Gefahr, sich neuen internen und externen Konkurrenten gegenüber zu sehen.

Insbesondere an deutschen Hochschulen hat das Interesse an dieser Entwicklung auf dem Onlinebildungsmarkt erst mit Verzögerung zu entsprechenden Aktivitäten geführt, weil Funktion und Bedeutung der Lernplattformen zurückhaltender bewertet werden als im nordamerikanischen Raum. Sie werden nicht als Alternative zum klassischen Präsenzstudium eingeschätzt, sondern eher als sinnvolle Ergänzung und Unterstützung im klassischen Prozess des Wissens-

⁷⁸² Aus **KREML, Stefan**, Online-Lernplattform iversity startet mit über 115.000 Wissbegierigen, 15.10.2013, abgerufen am 23.10.2013 unter <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Online-Lernplattform-iversity-startet-mit-ueber-115-000-Wissbegierigen-1979624.html>.

⁷⁸³ Siehe **KOLLER, Catharina**, Hal sagt, wie's geht, 15.05.2012, abgerufen am 07.09.2013 unter <http://www.zeit.de/2012/20/C-Studieren-Udacity/seite-2> sowie **DAVIDOFF, Jana**, Social Learning-Systeme: Leuphana Universität Lüneburg launcht Online-Hochschule, 02.11.2012, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/social-learning-systeme-leuphana-universitat-lunenburg-launcht-online-hochschule>.

⁷⁸⁴ **NOACK, Rick**, Deutsche Unis tasten sich ins Internet, 30.05.2012, abgerufen am 07.09.2013 unter <http://www.zeit.de/studium/hochschule/2012-05/Deutsche-Uni-Internet>.

erwerbs, so dass dem Profilierungspotenzial dieser Instrumente ein geringerer Stellenwert beigemessen wird.⁷⁸⁵

Schließlich können auch inhaltliche Spezialisierungen als Differenzierungsmerkmale gezielt eingesetzt werden. Anwendungsfelder finden sich u.a. im Hinblick auf die Angebotsbreite wie sie beispielsweise an der Bucerus Law School oder an der European Business School realisiert wird oder im Zusammenhang mit der Fächerauswahl wie sie an der Deutschen Sporthochschule Köln zu finden ist. Andere Einrichtungen haben Spezialisierungen bezüglich ihrer Ausbildungsmodelle und deren Berufsbezogenheit umgesetzt, wie sie in besonderer Weise an den Trägereinrichtungen der dualen Hochschulausbildung vorgehalten werden. Diese und weitere Aspekte können hilfreiche Merkmale zur Differenzierung am Bildungsmarkt sein.

Die Abgrenzung zu Konkurrenten und Wettbewerbern sollte durch ein gezieltes Hochschulmarketing und intensive zielgruppenspezifische Öffentlichkeitsarbeit erfolgen. Über die eingesetzten Kommunikationskonzepte liegen die umfassendsten Erfahrungen im deutschen Hochschulmarketing vor. Die diesbezüglich etablierten Maßnahmen haben folgerichtig auch die größte Verbreitung im Hochschulsystem. Vor diesem Hintergrund wird die von MÜLLER-BÖLING geäußerte Kritik am noch immer vielfach zu kurz greifenden Hochschulmarketing in Deutschland verständlich⁷⁸⁶, weil sich die Aktivitäten der Hochschulen nach seiner Auffassung noch weitgehend auf den Einsatz der PR-Instrumente beschränkten. Profilbildung lediglich zu proklamieren und nachfolgend ihre Elemente gezielt zu kommunizieren, genügt wie ERHARDT zeigen konnte vielfach nicht, um eine Markenpositionierung aufzubauen, die in der Lage wäre, für eine nachhaltige horizontale Differenzierung am Markt zu sorgen.

4.2.3 Markenmanagement an Hochschulen

Trotz der zuvor thematisierten Rahmenbedingungen und Anforderungen aus Politik und Gesellschaft, sich wirtschaftlich und effizient aufzustellen, kämpfen die meisten Hochschulen aufgrund staatlicher Grundversorgung nicht wie Unternehmen um ihr Überleben am Markt. HELMSTÄDTER folgert aus seinen Untersuchungen, dass Hochschulen vor dem Hintergrund der geltenden gesetzlichen und gesellschaftlichen Umfeldfaktoren nicht vollständig kommer-

⁷⁸⁵ Nach SCHNEIDER, Johannes, Das Netz kann den Hörsaal nur ergänzen, 15.03.2012, abgerufen am 07.09.2013 unter <http://www.zeit.de/studium/hochschule/2012-03/hochschule-studium-internet> und NEUE OSNABRÜCKER ZEITUNG, Universität 2.0: Stanford-Professor unterrichtet 160.000 Studenten gleichzeitig, 02.02.2012, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://www.noz.de/archiv/vermishtes/artikel/16314/universitat-2-0-stanford-professor-unterrichtet-160-000-studenten-gleichzeitig>.

⁷⁸⁶ Vgl. MÜLLER-BÖLING 2007a, S. 9.

zialisiert werden können.⁷⁸⁷ HABICHT erwartet zudem, dass sie „mehr Merkmale einer pluralistischen Organisation ausprägen als Unternehmen.“⁷⁸⁸ Die Heterogenität der Anspruchs- und Zielgruppen innerhalb und außerhalb einer Hochschule sowie deren Organisationsform tragen zur besonderen Komplexität des Profilierungs- und Markenbildungsprozesses bei, machen ihn aber dennoch zu einem unverzichtbaren Zukunftsinstrument dieser Einrichtungen. GERHARD kommt daher zu dem Schluss: „Ein klares Profil, Differenzierung des Lehrangebots und Fokussierung der Forschung, kurz: Markenbildung, sind für die deutschen Kanzler und Rektoren der einzige Weg, um im Wettbewerb der Bildungsanbieter“⁷⁸⁹ dauerhaft zu bestehen. Sie plädiert daher für die Entwicklung und Etablierung von Hochschulmarken.

Hochschulen können auf Grundlage der in den Kapiteln 4.1.2.2 und 4.1.2.3 angestellten Produktbetrachtung als Mehrproduktunternehmen⁷⁹⁰ angesehen werden. Ihnen stehen zur Markenbildung je nach Konstellation der spezifischen Organisationsziele ähnlich wie Unternehmen die klassischen Markenstrategien zur Verfügung.⁷⁹¹ In unterschiedlich starker Verbreitung finden sich daher auch an tertiäre Bildungseinrichtungen

- Einzelmarkenstrategien,
- Mehrmarkenstrategien,
- Markenfamilienstrategien sowie
- Dachmarkenstrategien,

wobei die letztgenannten im deutschsprachigen Raum die weitaus größte Praxisrelevanz haben. In der zugrundeliegenden Literatur wird folgerichtig die hochschulische Dachmarke und in deren Zentrum der Hochschulname als die geeignetste Strategieoption benannt.⁷⁹² Der Hochschulname wird aufgrund seiner Bekanntheit und Verbreitung zumeist zum kennzeichnenden Merkmal dieser Art von Hochschulmarke⁷⁹³, der sich auch die Universität Göttingen bedient. Sämtliche Produkte und Leistungen werden im Kontext der Dachmarke zusammengefasst und einheitlich vermarktet. Die Vorteile dieser strategischen Option bestehen in der Nutzung eines positiven Markenimages der Hochschule für neue Produkte und zur Ansprache neuer Mitglieder in bekannten Zielgruppen, in der Minimierung des Einführungsrisikos und in

⁷⁸⁷ Nach **MEFFERT, Heribert & MÜLLER-BÖLING, Detlef** (Hrsg.), Hochschulmarketing - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007, Arbeitspapier 98, Gütersloh 2007, S. 66.

⁷⁸⁸ **HABICHT** 2009, S. 107.

⁷⁸⁹ **GERHARD** 2004, S. 256.

⁷⁹⁰ Nach **HABICHT** 2009, S. 113.

⁷⁹¹ Hinsichtlich der strategischen Details (Kennzeichen, Abgrenzung, Einsatzbereiche, Vor- und Nachteile etc.) seien die Ausführungen bei **MEFFERT, Heribert**, Strategische Optionen der Markenführung, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin** (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 138-144 empfohlen.

⁷⁹² Vgl. **GERHARD** 2004, S. 139; **BAL** 2009, S. 275 sowie **GREVEN** 2011, S. 112.

⁷⁹³ Aus **GERHARD** 2006, S. 143.

der Beschleunigung der Etablierungsgeschwindigkeit neuer Produkte und Leistungen aufgrund der Nutzung eines Marken-Goodwills der relevanten Zielgruppen und schließlich in der Verteilung der Entwicklungs- und Profilierungskosten für die Markenpositionierung auf die Gesamtorganisation.

Eine Berücksichtigung der vorherrschenden strukturellen und inhaltlichen Heterogenität in der Hochschule kann nach GERHARD durch eine individuelle Ausprägung der Hochschulmarke beispielsweise mit einem Namenszusatz für spezifische Institute oder Seminare realisiert werden.⁷⁹⁴

Dennoch finden sich auch namhafte Beispiele für alternative strategische Ausrichtungen, vorwiegend allerdings im nordamerikanischen Raum und nicht in Deutschland. Hier widerspricht die erfolgreiche Markenpraxis ausgewählter Hochschulen mit Einzel- oder Mehrmarkenstrategien⁷⁹⁵ der von GERHARD geäußerten grundsätzlichen Ablehnung dieser strategischen Optionen als Hochschulmarkenpositionierung⁷⁹⁶. „Zumindest für die Zielgruppen der universitären Forschung verfolgen Universitäten daher z.T. auch stärker einzelmarkenorientierte Strategien“⁷⁹⁷, weil sich die wissenschaftliche Konkurrenz vielfach sehr ausgeprägt themenbezogen sowie fach- oder institutsspezifisch zeigt. BROCKHOFF folgert in diesem Zusammenhang ergänzend: „Bei heterogenem Bildungsangebot, das oft auch durch ein entsprechend heterogenes Forschungsangebot unterlegt ist, könnte auch eine Mehrmarkenstrategie erwogen werden.“⁷⁹⁸ Dennoch wird von allen Autoren die Auffassung grundsätzlich geteilt, dass für die große Mehrheit der deutschen Hochschulen die Dach- oder Unternehmensmarke mit dem zentralen Element des Hochschulnamens die größte Relevanz hat. Auch für den Hochschulsport dürfte daher die Einbindung in eine universitäre Dachmarkenstrategie die wahrscheinlichste Positionierungsform sein.

Unabhängig von der Markenstrategie muss die Hochschulmarke den Besonderheiten einer Dienstleistungsmarke gerecht werden, da die Hochschulen primär Dienstleistungen anbieten. So kommen der Hochschulmarke aus Anbietersicht folgende vier Funktionen und Aufgaben zu:

⁷⁹⁴ Nach GERHARD 2004, S. 139; im nordamerikanischen Bereich wird diese Vorgehensweise u.a. von der Harvard University konsequent umgesetzt, die durch eine stringente Namengebung ihrer Untergliederungen (Harvard Business School, Harvard Law School, Harvard Medical School etc.) die Kommunikation der Dachmarke sicherstellt.

⁷⁹⁵ Siehe GREVEN 2011, S. 111ff.

⁷⁹⁶ Aus GERHARD 2004, S. 141.

⁷⁹⁷ GREVEN 2011, S. 112; beispielhaft seien hier das Center for Leading Innovation and Cooperation (CLIC) der Handelshochschule Leipzig oder das Marketing Centrum Münster der Universität Münster für den deutschsprachigen Raum sowie die Business Schools der University of Chicago (Chicago Booth), der Northwestern University (Kellogg) oder der University of Pennsylvania (Wharton) im nordamerikanischen Raum angeführt.

⁷⁹⁸ BROCKHOFF 2008, S. 429.

- Verleihung einer alleinstellenden und leicht erkennbaren Identität,
- Kennzeichnung der Dienstleistungen, so dass Nachahmungs- und Imitationseffekten weitgehend vorgebeugt wird,
- psychologische Differenzierung der Hochschule sowie seiner Produkte und Leistungen im Wettbewerb und
- Minderung des Risikos der Anspruchsteller.⁷⁹⁹

Vor diesem Hintergrund werden auch die ursprünglichen Markengrundfunktionen, wie sie in Kapitel 3.1 beschrieben wurden, für die Hochschulen wirksam, weil die Hochschulmarke

- eine Markierung der Organisation sowie ihrer Produkte und Leistungen, also mithin den Herstellernachweis sicherstellt.
- einem rechtlich geschützten Kennzeichen entspricht, das der Eigentümerin Hochschule Rechte und Pflichten verleiht.
- einem Bild der Organisation in den Köpfen der Anspruchsteller entspricht, das sich aufgrund der Markenidentität entwickelt.

Sie stellt dabei ein komplexes System aus Markenidentität, Markenkommunikation und Markenimage dar, dessen Voraussetzung das Vorhandensein einer wahrnehmbaren Markenpersönlichkeit ist und das mit seinen zentralen Elementen und Wirkungszusammenhängen in der nachfolgenden bei GERHARD entliehenen Abbildung veranschaulicht wird. Darin enthalten sind zudem die von der Autorin definierten sechs hochschulischen Persönlichkeitsmerkmale, die die Markenidentität als Selbstbild der Organisation ausmachen und deren Entsprechungen sich vermittelt durch die Markenkommunikation im Markenimage jeweils wahrnehmungsspezifisch und beeinflusst durch externe Faktoren als Fremdbild der Organisation ausprägen.

⁷⁹⁹ Nach GERHARD 2006, S. 132.

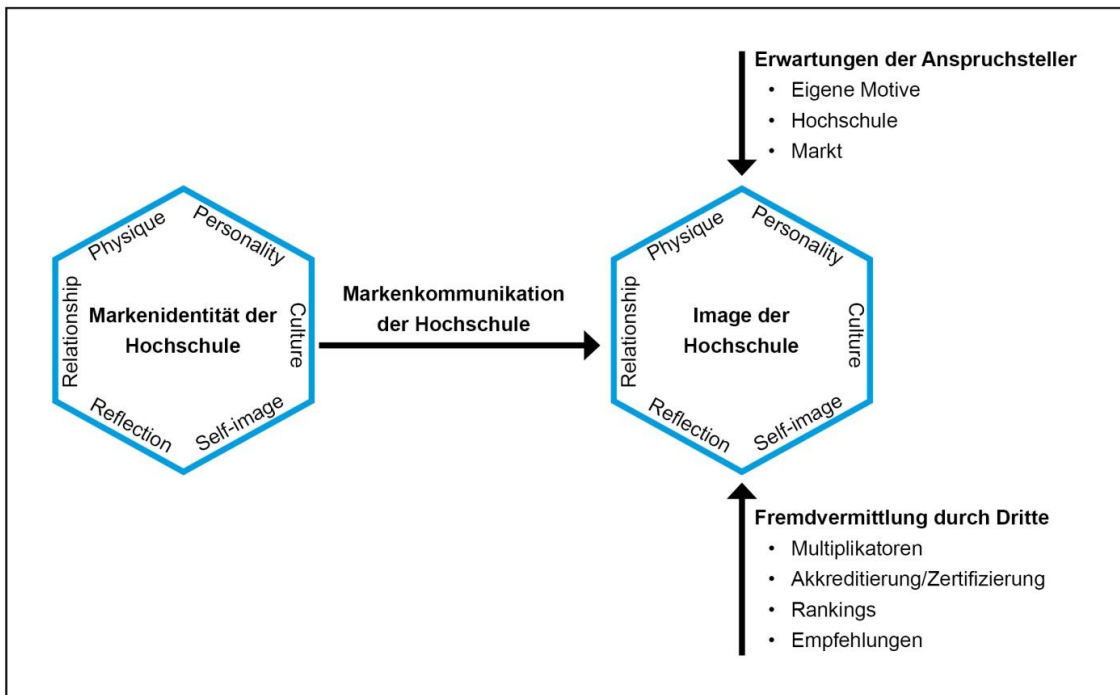


Abbildung 15: Wechselwirkung von Markenidentität, Kommunikation und Markenimage einer Hochschule (verändert nach GERHARD 2006, S. 134)

Auch wenn, wie der Abbildung zu entnehmen ist, die jeweiligen Bausteine der Markenidentität und des Markenimages identisch sind, kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich die Merkmale der beiden Konstrukte leicht zur Deckung bringen lassen. Es ist zwar das Ziel der Markenkommunikation mit ihren direkten und indirekten Gestaltungsoptionen eine möglichst weitgehende Übereinstimmung von Markenidentität und Markenimage zu erreichen, allerdings sorgen fremdvermittelte Informationen und insbesondere die individuellen Erwartungen, Motive und Emotionen der Anspruchssteller sowie deren jeweils nur beschränkt verfügbaren Informationsausschnitte über die Hochschule als Organisation für eine grundsätzlich unterschiedliche Wahrnehmung im Einzelfall. Je besser die Vermittlung der Übereinstimmung von Markenidentität und Markenimage erreicht werden kann, desto authentischer, überzeugender und erfolgreicher gelingt die Positionierung der Hochschulmarke als Bild in den Köpfen der Anspruchssteller. In jedem Fall beeinflusst das Markenimage ihr Verhalten und übt damit eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf Stellen-, Studien- und Kooperationswahlentscheidungen aus oder tangiert die Sponsoring-, Spenden- oder Empfehlungsbereitschaft.⁸⁰⁰

Die Ziele für den Aufbau einer Hochschulmarke, deren Erfolg wesentlich von der Verankerung des Markenmanagements in der Hochschule abhängt, liegen zunächst nicht in der Erreichung kurzfristiger Marketingvorgaben, sondern sind langfristig und strategisch ausgerichtet.

⁸⁰⁰ Nach GERHARD 2004, S. 142ff sowie GERHARD 2006, S. 134ff.

Ergebnis des Markenaufbaus soll daher vielmehr die gezielte Gestaltung und Vermittlung der gewünschten Markenidentität, der Aufbau von Ansehen und Reputation sowie ggf. die Entwicklung einer Hochschulcommunity sein. Erst in zweiter Linie und eher als Folge des Profilierungs- und Markenbildungsprozesses geht es um Aspekte wie die Steigerung der Studierendenzahlen, die Ansprache möglichst hoch qualifizierter Studieninteressierter, die qualitative Verbesserung des Lehr- und Forschungspersonals, die Optimierung der Mittelakquisition oder die Intensivierung von Kooperationen mit externen Institutionen.⁸⁰¹

Den Untersuchungsergebnissen von ERHARDT folgend werden die vorangestellten Erkenntnisse allerdings noch nicht hinreichend und offensichtlich nur von sehr wenigen Hochschulen gewinnbringend umgesetzt. Die Erkenntnisse seiner Differenzierungsanalyse können demnach als kritische Bestandaufnahme der marktorientierten Positionierungsambitionen im deutschen Hochschulwesen herangezogen werden. Die Interpretation der erarbeiteten Befunde lässt keinen anderen Schluss zu, als dass „ein niedriger Differenzierungsgrad in der deutschen Hochschullandschaft festzustellen“⁸⁰² ist. Wie die nachfolgende Graphik verdeutlicht, tragen selbst Erfolge im Rahmen der Exzellenzinitiative nicht automatisch zu einer Differenzierung im Konkurrenzgefüge bei und werden von den ausgezeichneten Hochschulen nicht hinreichend für eine gezielte Positionierung nutzbar gemacht.⁸⁰³

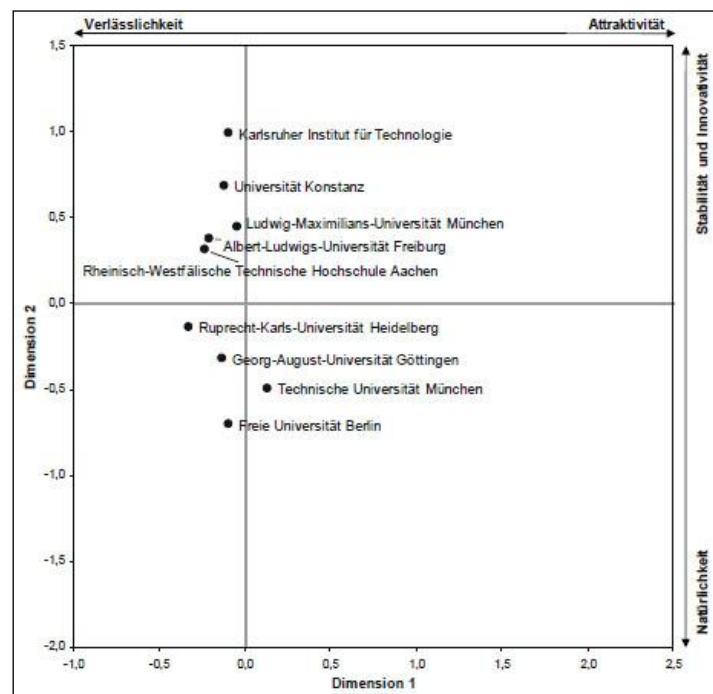


Abbildung 16: Matrix der Markenprofile erfolgreicher Hochschulen bei der ersten Auflage der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder (verändert nach ERHARDT 2011, S. 169)

⁸⁰¹ Vgl. GERHARD 2006, S. 141ff.

⁸⁰² ERHARDT 2011, S. 169.

⁸⁰³ Nach ERHARDT 2011, S. 177f.

Wie ERHARDT zeigen konnte, besetzt eine Vielzahl von Hochschulen einen überschaubaren Matrixausschnitt der verbreiteten Markenpersönlichkeitsmerkmale. Sie lassen dabei bedeutende Differenzierungspotentiale außer Acht. So finden sich in den von ihm untersuchten Hochschulleitbildern vergleichsweise selten Aspekte aus der Dimension Attraktivität. Merkmale wie Eleganz, Ästhetik, Geschmack, Exklusivität, Ausdrucksstärke oder Faszination werden gegenwärtig ebenso kaum von Hochschulen besetzt wie Attribute aus dem Bereich Natürlichkeit, Umweltschutz oder Nachhaltigkeit, obwohl sie wichtige wissenschaftliche Arbeitsfelder repräsentieren und eine hohe gesellschaftliche Relevanz beinhalten.⁸⁰⁴ Differenzierung kann allerdings auch über grundsätzlich stark besetzte Attribute erreicht werden, sofern sie in der jeweils zugehörigen strategischen Hochschulgruppe (z.B. Technische Hochschule, Musikhochschule, Pädagogische Hochschule etc.) nicht gezielt eingesetzt werden. Hinsichtlich der jeweils individuell zu fällenden Positionierungsentscheidung ist für ein authentisches und nachvollziehbares Markenimage zu verifizieren, ob es „auf dem Fundament der Markenidentität beruht, von Konkurrenten abgrenzt und in der Wahrnehmung der Zielgruppe einen Zusatznutzen darstellt.“⁸⁰⁵

Da sich deutsche Hochschulen derzeit nur unzureichend horizontal differenzieren, was darin zum Ausdruck kommt, dass fast neun von zehn Hochschulen (88,8%) zu einem einheitlichen Untersuchungscluster in der zuvor zitierten Analyse gehören, können insbesondere Differenzierungsmerkmale im hochschulischen Sekundärdienstleistungsbereich von zusätzlicher Bedeutung sein. Solange sich die genutzten Merkmale der Kernbereiche Forschung, Lehre und Weiterbildung nicht als alleinig zielführend erwiesen, kommen auch deren potenzielle Wahrnehmungsunterschiede nicht zum Tragen. Gut ausgebaute Sekundärdienstleistungen, zu denen auch der Hochschulsport zu zählen ist, können vor diesem Hintergrund einen gewichtigen Differenzierungsbeitrag leisten.

Im Kern geht es nach GERHARD und in Anlehnung an KAPFERER auch bei der Bildung von Hochschulmarken darum,

- „dass die Mitglieder der Stakeholder-Gruppen von der bloß formalen Zugehörigkeit zu einer durch ein Markenbild identifizierten Universität („legalisation“ oder „low identification“)
- zu „Unterstützern“ aufgrund eines Vertrauens zur Institution („realisation“ oder „moderate identification“) und

⁸⁰⁴ Nach ERHARDT 2011, S. 171f.

⁸⁰⁵ Siehe ERHARDT 2011, S. 172.

- letztlich zu „Markeneignern“ werden („actualisation“ oder „high identification“), die sich emotional mit der durch die Marke identifizierten Institution verbunden fühlen.
- Der Aufbau einer Beziehung („relationship building“) zwischen Universität und einzelnen Stakeholder-Gruppen steht im Mittelpunkt.⁸⁰⁶

Da wichtige Anstöße für Differenzierungs- und Positionierungsprozesse sowie für das Management von Marken an deutschen Hochschulen wesentlich auch durch Impulse aus dem internationalen Kontext hochschulischer Entwicklungen gekommen sind, soll nachfolgend ein kurzer Exkurs in das Marketing ausländischer Hochschulen die markenmanagementrelevanten Betrachtung abrunden.

4.3 Marketing an internationalen Hochschulen

Bereits zuvor wurde an verschiedenen Stellen in dieser Arbeit auf die Globalisierung des Bildungsmarktes abgehoben, um die Bedeutung internationaler Entwicklungen auch für Hochschulen in Deutschland deutlich zu machen. In diesem Kontext wurden internationale Rankings und ihr Einfluss auf die Hochschulpositionierung diskutiert, Maßnahmen zur Ressourcenerhaltung und -ausweitung sowie zur gezielten Zielgruppenbearbeitung oder ein möglicher Imagegewinn durch Kooperationen mit weltweit anerkannten Forschungseinrichtungen und Wirtschaftspartnern thematisiert. Internationalisierung ist zudem eines der wichtigsten Ziele des Bologna-Prozesses und damit künftiges Kennzeichen einer modernen Hochschule. Die Bildung und Etablierung von Hochschulmarken spielt in all diesen Zusammenhängen eine zentrale Rolle. Vor diesem Hintergrund soll nachfolgend ein Blick auf die Marketingbemühungen internationaler Hochschulen geworfen werden, um den Stellenwert hochschulischen Marketings und unterstützender Markenbildungsprozesse außerhalb des Bildungsstandorts Deutschland zu beleuchten.

Die in Kapitel 4.1 für die Entwicklung des Hochschulmarketings an deutschen Hochschulen herausgearbeiteten Ursachen und Gründe lassen sich in vergleichbarer Weise grundsätzlich auch für diese Managementaufgabe in anderen Hochschulsystemen anführen. Konzepte und Maßnahmen des Hochschulmarketings haben zudem vielfach ihren Ausgang in anderen Hochschulsystemen genommen und sind verzögert an deutschen Einrichtungen aufgegriffen worden.

Sich verändernde wirtschaftliche Anforderungen an Hochschulen haben die Vorteile gezielten Hochschulmarketings ebenso offenkundig werden lassen wie das Werben um leistungsorientierte Studieninteressierte einerseits und qualifiziertes wissenschaftliches oder administratives

⁸⁰⁶ BROCKHOFF 2008, S. 443.

Personal andererseits. Konkurrenz und Wettbewerb sowie das Streben nach Anerkennung und Renommee waren auch im internationalen Kontext wichtige Treiber einer marketingorientierten Entwicklung. Eine beschleunigende Wirkung scheinen in einigen Bildungssystemen private Hochschulen gehabt zu haben, weil sie gegenüber staatlichen Hochschulen eine höhere Notwendigkeit zur Erschließung von Finanzierungsquellen außerhalb der öffentlichen Förderung mitbringen, gleichzeitig eine stärkere Affinität zu im Vergleich alternativen Finanzierungsmodellen wie Studiengebühren, Spendeneinwerbung, Sponsoring oder Wirtschaftskooperationen offenbaren und verbreiteter moderne Vermarktungsstrategien nutzen. Inhaltlich besetzten sie in frühen Entwicklungsphasen des privaten Hochschulsektors häufig Schwachstellen des staatlichen Hochschulsektors und entwickelten spezifische Merkmale beispielsweise als Eliteeinrichtungen, als wissenschaftliche Spezialeinrichtungen oder als Einrichtungen mit spezifischer Förderung für ausgewählte, nicht selten benachteiligte Zielgruppen. Auch wenn die konkrete Ausprägung und die Differenzierung des Hochschulmarketings in unterschiedlichen Bildungssystemen zu einem gegebenen Zeitpunkt deutlich variieren können, sind die angestrebten übergeordneten Ziele dennoch weitgehend vergleichbar und dienen dem Oberziel einer langfristigen Existenzsicherung der jeweiligen Hochschule.

Eine besonders lange Tradition hat Hochschulmarketing zweifelsohne auf dem nordamerikanischen Kontinent. Die Rahmenbedingungen des US-amerikanischen Hochschulsystems mit einem historisch bedingt stark entwickelten privaten Hochschulsektor haben zu einem nachhaltigen und vielfach finanziell erfolgreichen Einsatz strategischen Hochschulmarketings insbesondere unter Nutzung einer gezielten Bildung von Hochschulmarken geführt.⁸⁰⁷ Analog zu diesen Entwicklungen haben sich Hochschulen in Kanada marktorientiert aufgestellt, auch wenn der private Hochschulsektor im Vergleich zu den USA kleiner ist. Da allerdings Studiengebühren und ein aktives Fundraising gängige Verfahren der Mittelakquisition darstellen und auf diese Weise erhebliche Haushaltsmittel eingeworben werden können, sind auch die kanadischen Hochschulen zu erheblichen Anteilen privatwirtschaftlich zusatzfinanziert, weil sie faktisch unter binnenmarktähnlichen Verhältnissen um die gleichen Zielgruppen, Anspruchsteller und Ressourcen konkurrieren wie ihre Wettbewerber im südlich angrenzenden Nachbarland.⁸⁰⁸

Großes Gewicht im internationalen Hochschulmarketing haben daher gegenwärtig sämtliche Aspekte mit Optimierungspotenzial für die finanzielle Ausstattung von Hochschulen. Da staatliche Förderungen zumeist nicht nennenswert erhöht werden können oder gar rückläufig

⁸⁰⁷ Vgl. GERHARD 2004, 75ff.

⁸⁰⁸ Siehe BRENNER, Peter J., Anderswo ist das Gras auch nicht grüner, abgerufen am 04.12.2012 unter http://www.academics.de/wissenschaft/anderswo_ist_das_gras_auch_nicht_gruener_51752.html.

sind und Studiengebühren in vielen Bildungssystemen bereits etabliert sind, stehen vor allem Maßnahmen des Fundraising im Fokus des internationalen Hochschulmarketings. Mit einer nachhaltig angelegten Alumniarbeit, um mit den Absolventen und Ehemaligen einer Hochschule dauerhaft in aktivem Kontakt zu bleiben, bestehen erhebliche Potenziale, sowohl einen inhaltlichen wie finanziellen Mehrwert für die Hochschule zu erzielen. So werden durch gezielte Maßnahmen erhebliche Spendenaufkommen selbst dort generiert, wo Hochschulen, die entgegen dem Trend ihrer lokalen und regionalen Wettbewerber lange nicht in diesem Feld aktiv gewesen sind, mit deutlicher Verzögerung Fundraisingaktivitäten entwickeln.⁸⁰⁹ Die Ausdifferenzierungen im US-Hochschulsystem prägen in diesem Kontext die Diskussion und zeigen das entwickelbare Potenzial in diesem Bereich des Hochschulmarketings auf.

Auch wenn hierzulande das US-amerikanische Hochschulsystem regelmäßig als beispielgebend für Systemindikatoren wie Wirtschaftlichkeit, Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit herausgestellt wird, hat es sich unter den Bedingungen eines gänzlich anderen gesellschaftlichen Anforderungsrahmens entwickelt als in vielen anderen Ländern, so dass eine unspezifische Übertragung von Strategien des dortigen Hochschulmarketings kaum erfolgversprechend erscheint. MAINARDES/ALVES/RAPOSO/CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES (2012) haben in ihrem marketingbasierten Hochschulsystemvergleich zwischen Portugal und Brasilien gezeigt, dass die kulturellen, sozialen, ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen einer Gesellschaft auch die Bildungssysteme individuell prägen. Konsequenterweise lassen sich daher erfolgreiche Elemente eines Bildungsmarketings trotz ggf. ausgeprägter Ähnlichkeiten bezüglich ausgewählter Systemeigenschaften nicht ohne weiteres in ein anderes Bildungssystem transferieren.

„[...] we would stress that there are strong arguments for higher education institutions to recognize the potential of a marketing philosophy in guiding its management. Such provides real benefits to the organization itself through the achievement of its objectives and the fulfilment of its mission thereby reaching out to their target audiences through generating higher satisfaction levels. Nevertheless, this is not transversal across all higher education institutional types or even all teaching systems. The realities portrayed by marketing manuals on higher education [...] cannot always be assimilated as global and generalized practices.“⁸¹⁰

⁸⁰⁹ Als Beispiel sei hier die University of Western Ontario in Kanada angeführt, die lange keine koordinierten hochschulweiten Fundraisingaktivitäten entwickelt hat, weil die Auffassung vorherrschte, dass man die Zeit verpasst habe und das Feld bereits von den Hochschulen im Umfeld zu stark besetzt sei. Als man sich 1998 dennoch für die Umsetzung einer professionell begleiteten Fundraisingkampagne entschied, konnten in einem Jahr gut 57 Mio. Kanadische Dollar an Spenden eingeworben werden und bereits 2001 wurde die 200 Millionen-Dollar-Grenze durchbrochen (vgl. **SHER, Jonathan**, Western fund drive tops \$200 million, in: **THE LONDON FREE PRESS**, 29.09.2001, S. A3).

⁸¹⁰ MAINARDES/ALVES/ RAPOSO/CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES 2012, S. 59.

Ein anderer Treiber für die Entwicklung und Differenzierung des Hochschulmarketings in verschiedenen Bildungssystemen westlicher Industrienationen waren Wachstumseffekte im akademischen Bereich, die eine verstärkte Hinwendung der Hochschulen zu marketingrelevanten Fragestellungen forcierten. Ein gerade auch außerhalb Deutschlands beobachtbarer Trend, Wissen und Ausbildung zu akademisieren, führt in der Folge u.a. zu steigenden Anteilen von Altersjahrgängen, die einen Hochschulabschluss anstreben oder diesen zur Erreichung ihres individuellen Berufsziels benötigen.⁸¹¹ Entsprechende Forderungen an Deutschland und an andere Länder, den Anteil Studierender an den Erwerbstätigen und an einem Altersjahrgang signifikant zu erhöhen, werden auf dieser Grundlage sowie in Antizipation veränderter Kenntnis- und Kompetenzanforderungen in der Berufswelt einer Wissensgesellschaft beispielsweise von der OECD formuliert.⁸¹² Das jeweilige Hochschulsystem kann darauf mit zahlenmäßigem Wachstum der Hochschulen und mit Kapazitätserweiterungen an den Einrichtungen selbst reagieren. Eine Folge dieser Entwicklung beispielsweise in den größeren europäischen Industrienationen ist, dass mehr tertiäre Bildungseinrichtungen auf Ebene der Fachhochschulen oder Universities of Applied Sciences eine Anerkennung als Universität erreichen konnten und sich in den zurückliegenden drei Dekaden verbreitet eine Entwicklung zur Ausprägung von Massenhochschulen durchgesetzt hat.⁸¹³ Gleichzeitig sorgt national und international ein sich intensivierender Wettbewerb zwischen den Hochschulen für eine steigende Bedeutungszuweisung des markt- und ressourcenorientierten Agierens von Hochschulmanagement und politisch Verantwortlichen. So formulieren WÆRAAS & SOLBAKK treffend, wenn sie feststellen: „In a market where students are recognised as customers, universities have to implement strategies to maintain and enhance their competitiveness.“⁸¹⁴

Auch um die Marktanteile von Hochschulen auf dem Forschungs- und Bildungsmarkt einerseits sowie ihre finanzielle und infrastrukturelle Ausstattung andererseits abzusichern oder zu erweitern, spielen strategisches Marketing und insbesondere eine gezielte Markenbildung an Hochschulen weltweit eine zunehmend stärkere Rolle. Die bereits zitierte Untersuchung von ALI-CHOUDHURY/BENNETT/SAVANI (2009) unter Einbeziehung britischer Hochschulexperten für Marketing und Kommunikation konnte zehn Merkmale einer Hochschulmarke herausarbeiten, die aus Expertensicht für potenzielle Studierende in England von übergeordneter Be-

⁸¹¹ DARMSTÄDTER ECHO, Zahl der Akademiker in Deutschland steigt, 03.01.2009, S. 14.

⁸¹² DARMSTÄDTER ECHO, Deutschland hat zu wenig Akademiker, 13.09.2006, S. 1 und DARMSTÄDTER ECHO, Auf dem Niveau der Türkei, 13.09.2006, S. 3 sowie TAGESSCHAU.DE, Bildungsbericht der OECD: Deutschland verliert bei Hochqualifizierten den Anschluss, abgerufen am 17.10.2012 unter <http://www.tagesschau.de/inland/oecd160.html>

⁸¹³ Vgl. ALI-CHOUDHURY/BENNETT/SAVANI 2009, S. 11f.

⁸¹⁴ WÆRAAS & SOLBAKK 2009, S. 452.

deutung bei der Hochschulwahl seien. Neben Aspekten wie der individuellen Bildungsidentität, der geographischen Lage, der Employability der Absolventen oder dem visuellen Markenauftritt einer Hochschule werden auch Faktoren wie ihr Ruf, ihr sportliches Angebot oder ihre sozialen bzw. ihre Lerneinrichtungen hinsichtlich ihrer positiven Wirkung auf die Zielgruppe Studierende explizit benannt.⁸¹⁵

Als weiterer Trend im internationalen Hochschulmarketing wird derzeit die gezielte Weiterentwicklung des Beziehungsmarketing auch im Zusammenhang mit einer veränderten Studienstruktur thematisiert. Was in den USA und in einigen anderen vergleichbar organisierten Bildungssystemen bereits die Regel oder zumindest verbreitet ist, hält zunehmend auch in anderen Industrieländern, und speziell durch den Bologna-Prozess auch in Europa, Einzug. So ist zu beobachten, dass nach einem Bachelorabschluss zunächst eine Phase der Erwerbsarbeit folgt, bevor nach einigen Jahren Berufserfahrung ein weiterführendes Masterstudium angestrebt wird. Zudem richten sich hochschulische Fortbildungsangebote zunehmend auf eine nachgelagerte Ausbildung von Absolventen aus, so dass zur Ansprache ehemaliger Studierender und zur Akquisition neuer Kunden ein zielgruppenspezifisches Beziehungsmarketing Wettbewerbsvorteile in diesem sich vielfach noch entwickelnden Angebotssegment bringen kann.

Schließlich werden im Zusammenhang mit einem sich beispielsweise aus den USA, Japan und Korea stärker durchsetzenden ganzheitlichen Verständnis von Zufriedenheit bei Studierenden sowohl im übergeordneten Kontext Lebenszufriedenheit als auch im spezifischeren Kontext Zufriedenheit mit dem hochschulischen Leben zentrale Elemente des Hochschulmarketings aus einer besonderen Perspektive betrachtet. In einer Untersuchung von YU & LEE (2008) konnten positiv beeinflussende Wirkungsmechanismen zwischen dem Konstrukt Qualität des hochschulischen Lebens und der Identifikation Studierender mit ihrer Hochschule sowie mit ihrer Bereitschaft, unterstützende Mund-zu-Mund-Propaganda für die Alma Mater zu machen, nachgewiesen werden. Je höher die wahrgenommene Qualität des hochschulischen Lebens, desto stärker können sich Identifikation und positive Kommunikation entwickeln. Die Wahrnehmung des Konstrukts Qualität des hochschulischen Lebens wiederum wird signifikant sowohl von der Zufriedenheit mit den Bildungsleistungen der Hochschule als auch von der Angemessenheit der vorgehaltenen Infrastruktur beeinflusst.⁸¹⁶ Vor diesem Erkenntnishintergrund kann Hochschulmarketing als Instrument für ein aktives Management der Faktoren eingesetzt werden, die die Qualität des hochschulischen Lebens positiv zu beeinflus-

⁸¹⁵ Siehe ALI-CHOUDHURY/BENNETT/SAVANI 2009, S. 27f.

⁸¹⁶ YU, Grace & LEE, Dong-Jin, A model of quality of College life (QCL) of students in Korea, in: Social Indicators Research, 87 (2008), S. 278ff.

sen vermögen. Produkt- und Leistungsqualität sowie die erforderliche Lerninfrastruktur stehen dabei im Fokus. Gleichzeitig lassen sich auch über die Markenidentität der Hochschulmarke insbesondere Aspekte wie die Identifikation der Studierenden mit ihrer Hochschule und ihre Zufriedenheit mit den Bildungsleistungen maßgeblich beeinflussen, so dass das Markenmanagement auch für die Qualitätswahrnehmung des hochschulischen Lebens eng mit den übrigen Bereichen des Hochschulmarketings verzahnt ist und eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt.

5 Der Hochschulsport auf dem Weg zur Markenfähigkeit

Die Produkte eines Herstellers oder Anbieters sind auf einem wie auch immer gearteten Markt den dortigen Bedingungen ausgesetzt und stehen in Konkurrenz zu alternativen Produkten des Wettbewerbs. Dies gilt sowohl für Unternehmen des Profit-Bereichs als auch für Institutionen des Non-Profit-Bereichs. Demzufolge gelten die Grundsätze zum Schutz und zur Profilierung von Produkten⁸¹⁷ auch für die Angebote und Leistungen der Hochschule. Wie noch zu zeigen sein wird, kann es daher auch für das Produkt Hochschulsport lohnend sein, es als Marke der Hochschule zu entwickeln und zu positionieren. Die Vorteile eines diesbezüglichen Markenproduktes der Institution Hochschule ließen sich optimierend sowohl für das Produkt selbst als auch für ihre Wettbewerbsfähigkeit insgesamt einsetzen.

5.1 Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Hochschulsports zu einer Marke der Hochschule

Eine Klärung der Frage, ob ein Produkt Hochschulsport als Marke der Hochschule entwickelbar wäre, ist zunächst an eine Analyse der bestehenden Rahmenbedingungen gekoppelt. Diese werden in den folgenden Abschnitten aufgearbeitet und zur Beantwortung der Frage herangezogen.

5.1.1 Märkte und Marktbereiche des Hochschulsports

Hochschulen agieren MÜLLER-BÖLING zufolge auf drei Märkten: Dem Ausbildungs-, dem Wissens- und dem Arbeitsmarkt.⁸¹⁸ Da der Hochschulsport zunächst keine Wissen schaffende Einrichtung der Hochschule ist, er aber sehr wohl einen Beitrag zur (Aus-)Bildung sowohl der Studierenden als auch in beschränktem Maße der Bediensteten leistet und in letzterem Zusammenhang Überschneidungen mit dem Arbeitsmarkt bestehen, ist er durch seine Angebote und Leistungen sowohl auf dem Ausbildungs- als auch auf dem Arbeitsmarkt tätig.

Aufgrund seiner spezifischen Angebotsstruktur kommt für den Hochschulsport ergänzend der Sportmarkt mit ausgewählten Teilbereichen hinzu. Im Hinblick auf das konkrete Sport- und Bewegungsangebot sowie auf das sportspezifische Ausbildungsprogramm zielen die Aktivitäten des Hochschulsports auf den Sportlermarkt, während ein Großteil der Events und Veran-

⁸¹⁷ FEYER führt aus, dass die Begriffsverwendungen für ‚Produkt‘ und ‚Leistung/Leistungsangebot‘ in sportlichen Zusammenhängen und in ihren jeweiligen Anwendungsbereichen ein hohes Überschneidungspotenzial bieten. Während die betriebswirtschaftliche Literatur Dienstleistungen als Produkte oder Waren definiert, ist diese Begrifflichkeit speziell in der Sportpraxis mit Abstrichen aber auch in der Sportwissenschaft kaum verbreitet. Im sportlichen Kontext wird anstelle des Begriffs Produkts stärker auf den Begriff Leistungsangebot rekurriert (FREYER 2011, S. 77f). Nachfolgend werden daher die in Rede stehenden Begriffe synonym verwandt.

⁸¹⁸ Nach MÜLLER-BÖLING 2007a, S. 14, auch GERHARD 2004, S. 85ff.

staltungen sowohl den Sportler- als auch den Zuschauermarkt⁸¹⁹ in den Blick nimmt. Als weitere Teilbereiche sind der Sportreisemarkt und der Event- bzw. Veranstaltungsmarkt für den Hochschulsport relevant.

Hinsichtlich der Struktur der hochschulsportrelevanten Märkte erscheint eine individuelle Betrachtung erforderlich, um den unterschiedlichen Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Während die Hochschule selbst auf einem nationalen oder je nach Hochschulprofil internationalen Ausbildungsmarkt agiert, kann für den Hochschulsport als Untereinheit von einem national begrenzten Aktionsradius ausgegangen werden. Dieser grundsätzlich offene Ausbildungsmarkt ist weitgehend durch staatlichen Einfluss und entsprechende Vorgaben auf Grundlage des Bildungsauftrages der Hochschulen reguliert, auch wenn sich durch neue Institutionen insbesondere aus dem privatwirtschaftlichen Bereich eine deutliche Steigerung der Anbieterzahl vollzieht. Staatlich anerkannte bzw. akkreditierte und damit abschlussrelevante Lehrangebote im tertiären Bildungsbereich unterliegen aber auch weiterhin der regulierenden Kontrolle übergeordneter Behörden und Agenturen. Trotz des Vorhandenseins von Rankings und ausgewählter Vergleichsmerkmale für Ausbildungsangebote von Bildungsinstitutionen kann der Ausbildungsmarkt noch immer als weitgehend intransparent und für den Nachfragenden schwer durchschaubar angesehen werden. In jedem Falle muss der Ausbildungsmarkt als unvollkommener Markt betrachtet werden, weil sich die Preisbildung für Produkte dieses Marktes zumeist nicht nach ökonomischen Gesichtspunkten vollzieht, sondern aufgrund staatlicher Subventionen einerseits und politisch festgesetzter Ausbildungskosten wie beispielsweise Studien- und Semesterbeiträge andererseits zustande kommt.

Als personalintensive Dienstleistung ist der Hochschulsport auf die Mitarbeit und Unterstützung einer großen Zahl von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern angewiesen. Auch wenn die Arbeits- und Honorarverträge sowie in einigen Fällen die Hilfskraftvereinbarungen und Lehraufträge dieser Personen mit der Hochschule abgeschlossen werden, sind sie doch dem Hochschulsport organisatorisch und strukturell zugeordnet und werden teilweise direkt aus den Einnahmen des Hochschulsports finanziert. Vor diesem Hintergrund agiert der Hochschulsport mit seinen zahlreichen haupt- und ehrenamtlichen Betätigungsoptionen auf einem regionalen und offenen Arbeitsmarkt. Trotz bestehender Qualifikationsanforderungen an die verschiedenen nachgefragten Tätigkeiten ist dieser Markt unreguliert, allerdings durch die Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes als unvollkommen anzusehen. Die monetäre

⁸¹⁹ Vgl. zur Differenzierung des Sportmarktes **HERMANN, Arnold & RIEDMÜLLER, Florian**, Die duale Struktur des Sportmarktes: Aufbau, Inhalte, Marktteilnehmer, in: **IBID** (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing München 2001, S. 36-55.

Gegenleistung für eine Betätigung im Hochschulsport ist im hauptamtlichen Bereich durch fixierte Tarifgruppenzuordnungen reglementiert, während das Niveau der Aufwandsentschädigung für ehrenamtliche Tätigkeit an Qualifikationsmerkmale und Lizenzierungen gebunden und durch feste Vergütungssätze zumeist künstlich gedeckelt ist. Eine freie Preisbildung nach Marktbedingungen ist daher nur in Ausnahmefällen und bei seltenen oder sehr stark nachgefragten Qualifikationen wie beispielsweise im Bereich der Übungsleiter für Spezialangebote im Fitness- und Wellnessbereich möglich.

Schließlich entfaltet der Hochschulsport seine umfassendsten Aktivitäten auf dem Sportmarkt. Angesichts eines in vielen Fällen sehr ausdifferenzierten Sport- und Bewegungsangebots agiert er innerhalb des Sportmarktes auf unterschiedlichen Teilmärkten, auf denen er als Einrichtung der Hochschule und grundfinanziert aus öffentlichen Mitteln die aus diesen Rahmenbedingungen erwachsenden Einschränkungen einerseits und Chancen andererseits berücksichtigen muss. Mit allen anderen Teilnehmern auf dem Sportmarkt sieht sich der Hochschulsport mit dem Charakteristikum dieses Aktionsfeldes konfrontiert, auf diffuse und vielschichtige Marktstrukturen zu treffen. Deren Ursache wird von FREYER in einer ausgeprägten Produktvielfalt, in einer ambivalenten Nachfrage sowie in kaum prognostizierbaren Ansprüchen und Qualitätsanforderungen auf Anbieter- und Nachfragerseite gesehen. Gleichzeitig konkurrieren Institutionen des traditionellen und öffentlich organisierten Vereinssports mit erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen miteinander, deren strukturelle Aufstellung und inhaltliche Zielsetzung völlig unterschiedlichen Präferenzen folgen. Auch lassen sich klare Trennungen zwischen Anbietern und Nachfragern nicht vornehmen, weil eine Vielzahl von Marktteilnehmern situationsabhängig beide Rollen einnehmen können.⁸²⁰ Für den Non-Profit-Bereich der auf dem Sportmarkt agierenden Institutionen, zu denen auch der Hochschulsport zu zählen ist, lässt sich folgendes Statement verallgemeinern:

„So stehen Mehrheitsregeln, Verhaltensgeschick und Macht-Prestige-Proporz-Denken oftmals gegenüber dem ökonomisch-gewinnorientierten Verhalten im Vordergrund. Zudem sind sportliche Ziele, wie Gewinn einer Medaille oder Meisterschaft, sowie ethische Werte den sonstigen Zielen oftmals übergeordnet.“⁸²¹

Sowohl für den Sportmarkt in Gänze als auch für seine hochschulsportrelevanten Segmente Sportlermarkt, Zuschauermarkt, Sportreisemarkt und Veranstaltungsmarkt kann festgehalten werden, dass es sich um regional beschränkte, grundsätzlich offene und unregulierte, um teils staatlich organisierte und im Hinblick auf die Preisbildung unvollkommene Märkte handelt.

⁸²⁰ Vgl. FREYER, Walter, Sport-Marketing, Modernes Marketing-Management für die Sportwissenschaft, Berlin 2011, S. 73ff.

⁸²¹ FREYER 2011, S. 76.

Die jeweiligen Aktivitäten des universitären Sports auf den zuvor genannten Märkten werden nachfolgend im Rahmen der Ausführungen zu Angebotsmerkmalen und zum Portfolio einer genaueren Betrachtung unterzogen.

5.1.2 Produkt ‚Hochschulsport‘

An anderer Stelle in dieser Arbeit ist bereits erläutert worden, dass die Dienstleistungen der Hochschulen in die Kernbereiche Forschung, Lehre und Weiterbildung gegliedert werden können. In diesem Zusammenhang ist allerdings darauf hinzuweisen, dass nicht alle genannten Produktbereiche den Definitionsmerkmalen einer Dienstleistung in vollem Umfang genügen. Insbesondere im Produktbereich Forschung ist die Einbeziehung des externen Faktors zumindest fraglich. In den Bereichen Lehre und Weiterbildung stellen die Studierenden bzw. Nachfrager diesen externen Faktor dar, deren unmittelbare Einbindung einerseits und eine ihnen gegenüber praktizierte Offenlegung der für die Dienstleistungserstellung erforderlichen Prozessabläufe andererseits zweifelsfrei gegeben ist.

MÜLLER-BÖLING argumentiert darüber hinaus, dass auf Grundlage der gültigen Hochschulgesetzgebung auch die Bereiche internationale Zusammenarbeit, Wissens- und Technologietransfer, Information der Öffentlichkeit sowie Förderung der sozialen Belange der Studierenden zu den Dienstleistungen der Hochschule zu zählen sind und damit als deren Produkte angesehen werden können.⁸²² Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass in letztgenanntem Aufgabenbereich der Hochschulsport als Produkt der Hochschule explizit Erwähnung findet:

Weitere Produkte, die sich nur indirekt aus dem vorher genannten ergeben, die aber für die Erfüllung der dort bezeichneten Aufgaben erforderlich sind, sind denkbar. Dies sind insbesondere beratende Dienstleistungen [...], aber auch die sozialen Angebote einer Hochschule wie z. B. Mensen, Cafeterien und Hochschulsport [...].⁸²³

5.1.2.1 Angebotsmerkmale

Der Hochschulsport als Dienstleistung manifestiert sich zumeist nicht in einer singulären Leistung, sondern wird innerhalb eines mehrschrittigen Prozesses erstellt und als Leistungsbündel in Anspruch genommen. Die Bestandteile dieses Leistungsbündels können sowohl materieller (Sportstätten, Ausstattung, Material, Geräte etc.) als auch immaterieller Natur (Schulung, Entspannung, Unterhaltung, Kommunikation etc.) sein.

⁸²² Vgl. GERHARD 2006, S. 130 und MÜLLER-BÖLING 2007a, S. 13.

⁸²³ MÜLLER-BÖLING 2007a, S. 13f.

Als Grundkonzept zur Beschreibung zentraler Merkmale des universitären Sport- und Bewegungsangebots als Produkt kann das Drei-Phasen-Modells nach HILKE⁸²⁴ herangezogen werden. Diesem Modell folgend deklariert der Hochschulsport als Institution ein Leistungsversprechen, dass mittels fachlicher Kompetenz und infrastruktureller Rahmenbedingungen einerseits sowie aufgrund der vorgehaltenen personellen Kapazitäten und der daraus resultierenden Leistungsbereitschaft andererseits für den Nutzer nachvollziehbar und glaubhaft begründet werden kann (Potenzialphase). Bei tatsächlicher Inanspruchnahme der Dienstleistung Hochschulsport bietet dieser ein konkretes Betätigungsfeld für sportliches Handeln im weitesten Sinne (Prozessphase) und produziert schließlich Ergebnisse in Form messbarer Leistungen, Platzierungen oder medialer Dokumentation sowie physische und psychische Wirkungen (Ergebnisphase). Letztgenannte Wirkungen drücken sich beispielsweise in Form von verändertem Fitnesszustand, technischem Vermögen oder Handlungssicherheit bei der Sportausübung bzw. von emotionalen Wirkungen wie (Ent-)Spannung, Wohlbefinden oder Zufriedenheit aus.⁸²⁵

Von hoher Bedeutung für das Produkt Hochschulsport ist seine soziale Aufgabe als Integrations- und Kommunikationsinstrument für die unterschiedlichen Statusgruppen und Organisationseinheiten des Kulturraumes Hochschule. Diese soziale Komponente ist sowohl für das individuelle sportliche Handeln als auch für das gemeinsame Erlebnis im Kontext Sport relevant. Weitere produktimmanente Merkmale sportlicher Dienstleistungen sind eine weitreichende Unvorhersehbarkeit von Qualität oder Wirkung der Dienstleistung, ein hohes Maß an Unkontrollierbarkeit der Prozesse während der sportlichen Verrichtung, eine hohe Ambivalenz sportlicher Ergebnisse sowie eine ausgeprägte Subjektivität ihrer Bewertung.⁸²⁶

In Ergänzung zu den zuvor erläuterten Produktmerkmalen einer Dienstleistung Hochschulsport wendet sich sein Angebot an zumeist fest umrissene und in einer Satzung oder Grundordnung fixierte Zielgruppen. Im Rahmen dieser Ziel- oder Nutzergruppendefinition wird zugleich eine Teilnahmebeschränkung für nicht direkt mit der Hochschule in Verbindung stehende Bevölkerungsanteile manifestiert, so dass sich aus dieser Vorgabe eine deutliche Abgrenzung zum Vereins- oder zum kommerziellen Sport ergibt. Der Hochschulsport kann daher nicht wie die öffentlich zugänglichen Bereiche des Sports als ‚öffentliches Gut‘ angesehen werden.⁸²⁷

⁸²⁴ Zitiert nach FREYER 2011, S. 82.

⁸²⁵ Nach FREYER 2011, S. 81ff.

⁸²⁶ Siehe FREYER 2011, S. 80 und 87f.

⁸²⁷ FREYER definiert für weite Bereiche ‚des Sports‘, dass diese aufgrund der potenziellen Unmöglichkeit eines Ausschlusses von nichtzahlenden Nutzern entsprechender Dienstleistungen als öffentliches Gut anzusehen seien,

Als zeitlicher Rahmen des Sport- und Bewegungsangebots lässt sich verbreitet eine Kernangebotszeit zwischen 16 und 22 Uhr an Werktagen finden, die um weitere Zeiträume in Anlehnung an die gängigen Pausenzeiten von Studierenden und Bediensteten sowie über weite Teile der Wochenende ergänzt werden. Gezielte Angebote können auch in Randzeiten früh morgens und in den späten Abendstunden liegen, sofern die Nachfrage die Bereitstellung der Dienstleistung rechtfertigt. Nennenswerte Unterschiede im Angebotsumfang zwischen vorlesungsfreier und Vorlesungszeit sind aufgrund der ausgeweiteten Präsenz der Hochschulmitglieder während der Semesterferien kaum noch zu erkennen und dürften sich weiter verringern.

Das hochschulische Sport- und Bewegungsangebot ist nicht selten das umfangreichste und breiteste Programm eines einzelnen Anbieters auf dem regionalen Sportmarkt. Es erfordert aufgrund seines zeitlichen und inhaltlichen Umfangs einen beachtlichen personellen Versorgungs- und Betreuungsaufwand. Die Angebotsphilosophie fußt auf fast vollständiger Freiwilligkeit der Teilnahme, so dass die Verbindlichkeitsaspekte auf ein Minimum reduziert werden. Anmeldungen und Kapazitätsbeschränkungen dienen daher dem organisatorischen Erfordernis einer hinreichenden Regulierung der Teilnehmerströme, um die sportfachlichen und sicherheitsrelevanten Rahmenbedingungen für die Sportausübung zu gewährleisten.⁸²⁸

Das Gesamtangebot gliedert sich unter Leistungsgesichtspunkten in spezifischer Weise auf. Im Hinblick auf die vorherrschenden Teilnahmemotivationen liegt der Angebotsschwerpunkt im Bereich breiten- und freizeitsportlicher Aktivitäten. Auf diese Weise können weite Teile der Studierenden und Bediensteten leistungsadäquate Betätigungen finden. Dieser mit Abstand größte Programmbereich wird ergänzt durch spezifische Lehrangebote, die die gezielte Vermittlung sportlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Ziel haben, und durch wettkampfsportliche Angebote auf zumeist unterem und mittlerem Amateurniveau. Einen sehr geringen Teil machen Angebote des leistungs- und spitzensportlichen Bereichs aus, die zudem auf einen ausgewählten und äußerst überschaubaren Personenkreis beschränkt sind.

Eine kostenseitige Betrachtung der Entgelte und Gebühren für Angebote des Hochschulsports macht deutlich, dass aus einer historischen Entwicklung kommend, in der universitärer Sport kostenfrei und später zumindest noch im Kernangebotsbereich kostenfrei war, sich zunehmend eine Tendenz durchsetzte, die zu einer verbreiteten finanziellen Beteiligung der Nutzer führt. Bei den gegenwärtig anzutreffenden Entgelten werden unterschiedlich ausgeprägte

weil sie allen Bevölkerungsgruppen zugänglich sind und für die Nutzung bzw. Inanspruchnahme keine oder nur sehr geringe Zahlungen geleistet werden müssen (vgl. **FREYER** 2011, S. 88).

⁸²⁸ Weiterführende Informationen finden sich bei **GÖRING** 2010c, abgerufen am 23.12.2010 unter <http://www.adh.de/de/medien/publikationen/weitere-publikationen.html>.

Kostendeckungsbeiträge realisiert, die aber in fast keinem Fall zu einer tatsächlich kostendeckenden Bepreisung führen. Dieser Befund ist einerseits der Tatsache geschuldet, dass universitärer Sport von der Hochschule in gewissem Umfang subventioniert wird und andererseits auf das Problem zurückzuführen, dass die Erstellung einer präzisen Vollkostenrechnung zu meist schon an der Schwierigkeit scheitert, dem Hochschulsport alle Detailinformationen für die erforderlichen Kostenpositionen zugänglich zu machen. Aus politischen Erwägungen heraus herrscht zudem in den übergeordneten Gremien des Hochschulsports die Meinung vor, dass für die Studierenden eine Inanspruchnahme der hochschulportlichen Leistungen zu erschwinglichen, studentischen Preisen möglich gemacht werden sollte.⁸²⁹ Aufgrund dieser Bedingungen muss verbreitet von im Vergleich zu üblichen Marktpreisen deutlich geringeren Entgelten ausgegangen werden. Dies gilt sowohl für die klassischen Bereiche des Hochschulsports als auch für historisch eher jüngere Aktionsfelder wie Fitnessstudios, Kletteranlagen oder ähnliche Angebotssegmente.

5.1.2.2 Leistungsportfolio

Auch wenn eine generell gültige Beschreibung des Angebotsspektrums von Hochschulsporteinrichtungen aufgrund einer ausgeprägten Heterogenität in Bezug auf Hochschulform, Größe, Struktur, Profil und Programmangebot nicht bereitgestellt werden kann, so ist dies doch für Hochschulen möglich, die mit den Rahmenbedingungen und Standortfaktoren der Universität Göttingen strukturell vergleichbar sind. Ausgehend von einer Studierendenzahl oberhalb von 15.000, einer Grundausstattung mit hochschuleigenen Sportstätten und hauptamtlichem Personal sowie einer Zusammenarbeit mit der lokalen sportwissenschaftlichen oder einer anderen wissenschaftlich am Sport interessierten Hochschulinstitution lassen sich nachfolgend beschriebene Bestandteile des Leistungsportfolios für den Hochschulsport identifizieren, die zumindest in großen Teilen verbreitet angetroffen werden können. Diese Rahmenbedingungen werden bei nachfolgenden hochschulübergreifenden Vergleichen vorausgesetzt.

Kern des Sport- und Bewegungsangebotes sind die überwiegend freizeit- und Breitensportlich ausgerichteten Kurse und Übungseinheiten im Bereich eines in ausgewählten Fällen bis zu 100 Sportarten und mehr umfassenden Spektrums. Innerhalb dieses Gesamtangebots spielen im Hinblick auf die Nachfrage der Nutzerinnen und Nutzer verstärkt sämtliche Angebote des Fitness- und Wellnessbereichs inklusive der Lauf-, der Erholungs- und Entspannungsangebote, die Mannschafts- und Ballspielsportarten sowie wenn sportstättenmäßig realisierbar die

⁸²⁹ Vgl. hierzu die nach wie vor gültige Position des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes zu einem in Kern entgeltfreien Hochschulsportangebots in: **ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND** (Hrsg.) 1998, S. 16.

Fun- und Beachsportarten eine zentrale Rolle.⁸³⁰ Vielfach werden die erstgenannten Angebote durch den Betrieb eines Fitnessstudios organisatorisch zusammengefasst. Ebenfalls Bestandteil des Sportprogramms sind Sportreisen und hochschulweite Wettkampfsportaktivitäten als einmalige Turniere oder in ausgewählten internen Ligen. Als ausgeprägteste Form wettkampfsportlicher Aktivitäten im lokalen Hochschulsport werden Trainingseinheiten für Hochschulauswahlmannschaften zur Vorbereitung und Teilnahme an lokalen, regionalen, nationalen und internationalen akademischen Meisterschaften vorgehalten. In Einzelfällen werden Vor-, Zwischen- oder Endrunden des nationalen Wettkampfsportprogramms ausgerichtet.

Ein weiterer Angebotsbereich stellt die Ausbildung von Sportfachkräften als Sicherungsfachleute, Materialwarte, Übungsleiter, Trainer oder von Managementpersonal dar. Im Bereich vornehmlich interner und nicht selten in Kooperation mit dem sportwissenschaftlichen Institut durchgeführter Ausbildung werden vielfach Aufsichts-, Service- und Betreuungskräfte qualifiziert, die für grundlegende Betriebs- und Organisationsfunktionen der Hochschulsporteinrichtung gebraucht werden. Im Rahmen einer Verbundausbildung interessierter Hochschulen und eingebunden in das Ausbildungsprogramm des nationalen Dachverbandes finden regelmäßig Schulung von Materialwarten z.B. in den Sportarten Segeln, Rudern oder Kanu statt. Selbiges gilt für die Fortbildung von Übungsleitern und Trainern, für die der adh teilweise in Kooperation mit den Fachverbänden ein umfangreiches Qualifizierungsprogramm bereithält. Ergänzend werden zur Qualifizierung des sportfachlichen Personals im Lehr- und Übungsbetrieb auch die spezifischen Angebote der Fachverbände und Landessportbünde sowie ggf. kommerzieller Träger genutzt. Da eine klassische Lizenzausbildung innerhalb des adh-Bildungsangebots nicht zur Verfügung steht, werden Übungsleiter-, Trainer- und vergleichbare Spezialausbildungen einerseits direkt mit den zuständigen Fachverbänden oder Landessportbünden und andererseits über die sportwissenschaftlichen Institute realisiert. Selbiges gilt für Berechtigungsscheine beispielsweise in Sportarten wie Surfen oder Segeln sowie für die Platzreife im Golf. Insbesondere die vielfach praktizierte Fachausbildung der Sportstudierenden in den einzelnen Sportarten, die mit geringem Zusatzaufwand den Erwerb von Fachübungsleiterlizenzen beinhalten kann, ist eine wichtige Rekrutierungsquelle des Hochschulsports für qualifiziertes Personal. Schließlich kommt zunehmend der Qualifizierung hochschulsparteigener Kräfte für Organisations- und Managementaufgaben wachsende Bedeutung zu, was vermehrt zur Wahrnehmung entsprechender Fortbildungen im internen hochschul-

⁸³⁰ Aus GÖRING 2010b, S. 11f und GÖRING, Arne & MÖLLENBECK, Daniel, Sport als gesundheitsfördernde Ressource im Setting der Hochschule: Institutionelle Rahmenbedingungen und empirische Befunde zum Sportverhalten von Studierenden, in: KOOPERATIONSVERBUND GESUNDHEITLICHE CHANCENGLEICHHEIT (Hrsg.), Dokumentation zum 16. Kongress Armut und Gesundheit, Berlin 2011a, S. 4.

ischen Bereich, im Hochschulsportdachverband oder in anderen geeigneten Institutionen führt.

Der Hochschulsport bietet den unmittelbar Nutzungsberechtigten einerseits und zumeist in eingeschränkter Form auch externen Institutionen andererseits die Möglichkeit, eine Vielzahl von Sportgeräten und Material kostengünstig zu leihen. Außerhalb der definierten Zeiten, in denen der Hochschulsport selbst oder andere Anspruchsteller der Hochschule die Sportstättenkapazitäten in Anspruch nehmen, können Dritten zudem Sportstätten, Sporträume und sportunspezifische Installationen wie Saunen, Solarien und Funktionsräume überlassen werden. Schließlich stehen an ausgewählten Standorten auch die vorhandenen Fahrzeuge des Hochschulsports zur Vermietung bereit.

In Zeiten zunehmender Sensibilität hinsichtlich gesundheitlicher Anforderungen an den Arbeits- und Studienplatz spielen zunehmend auch an Hochschulen Aspekte einer betrieblichen Gesundheitsförderung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für die Studierendenschaft eine wichtiger werdende Rolle.⁸³¹ Der Hochschulsport arbeitet regelmäßig in entsprechenden Projektgruppen planend an Gesundheitsprojekten mit. Gleichzeitig steht er als Anlaufstelle für die Beratung der Hochschulmitglieder und für Maßnahmen der praktischen Umsetzung von Gesundheitsangeboten zur Verfügung. Hochschulübergreifend werden ausgewählte Projekte wie beispielsweise der PausenExpress⁸³² vom Dachverband des Hochschulsports koordiniert und kommuniziert, um sie im genannten Zusammenhang unter Wahrung der notwendigen Angebotsqualität möglichst breit im lokalen Einsatz zur Anwendung zu bringen.

Mehr als in der Vergangenheit spielt der universitäre Sport auch wegen seiner stärkeren Ausrichtung auf bildungsrelevante Inhalte als Ort nonformaler und informeller Bildungsgelegenheiten eine Rolle. Gemeint sind mit diesen Bildungsgelegenheiten all jene Situationen, Angebote und Veranstaltungen, deren zentrale Aufgabe nicht die primäre Vermittlung von Wissen und Kenntnissen, sondern die Bereitstellung intendierter Kommunikationsplattformen und Lernsituationen ohne vorstrukturierte thematische Ablaufplanung und mit ergebnisoffenem Ausgang ist. Diese Art nonformaler und informeller Bildungsgelegenheiten kommt beispielsweise in Form von sportspezifischen Kommunikationssituationen einerseits oder bei Kamin-gesprächen, Netzwerktreffen oder informellen Abendveranstaltungen mit überschaubarem Programmanteil andererseits sowohl in lokalem als auch in überregionalem Zuschnitt zum Einsatz.

⁸³¹ Siehe **KOGLIN, Ebba**, adh-Perspektivtagung: Gesundheitsförderung, in: Hochschulsport, 37 (2010) 2, S. 15ff.

⁸³² Vgl. **HÖSS-JELTEN, Christine**, Hochschulsport Augsburg: „Aktive Pause!“, in: Hochschulsport, 37 (2010) 4, S. 8 und **WITTFOTH, Pamela**, Uni des Saarlandes: Zeit für Bewegung und Platz für das HSZ, in: Hochschulsport, 37 (2010) 4, S. 14 sowie **LYNEN** 2011, S. 16.

Mit der Einführung gestufter Studienabschlüsse sowie des ECTS-Punkte-Systems kommt der Aneignung und Dokumentation von Schlüsselqualifikationen für Studierende besondere Bedeutung zu. Der Hochschulsport ist für einen zumeist auf Kursleiter, Funktionskräfte und Managementpersonal beschränkten Kreis und nach Akkreditierung innerhalb eines Studiengangs in der Lage, Studierenden ein Betätigungsfeld zum Erwerb dieser Schlüsselqualifikationen respektive zugehöriger ECTS-Punkte anzubieten. Pilotprojekte in diesem Bereich verdeutlichen das diesbezügliche Potenzial des Hochschulsports und legen eine künftige Ausweitung dieser curricularen Leistungen nahe.

Der Hochschulsport ist gemessen an den Teilnahmezahlen und im Hinblick auf die status- sowie fachbereichsübergreifende Nutzung die größte soziale Einrichtung der Universität. Als solche leistet er einen unverzichtbaren Beitrag zur Kontaktherstellung und -pflege sowie zur Kommunikation innerhalb der Teilgruppen der Hochschulmitglieder, sorgt für eine aktive Integration sowohl von neuen Studierenden am Hochschulstandort als auch von internationalen Studierenden und Bediensteten in die lokale Community. In Teilbereichen und unter Berücksichtigung der individuellen Beeinträchtigung gelingt dies auch bei körperlich behinderten Hochschulmitgliedern. Auch wenn die sportartspezifische Nutzung der Angebote nach wie vor teilweise deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern zutage fördert, kann aus Sicht der Gesamtnutzerstatistik an der überwiegenden Zahl größerer Hochschulen festgestellt werden, dass Männer und Frauen annähernd gleichverteilt die Sport- und Bewegungsangebote nutzen. Während die Männer noch vor einigen Jahren die überwiegenden Hochschulsportnutzer waren⁸³³, haben sich diese Verhältnisse nicht nur ausgeglichen, sondern an einigen Standorten bereits umgekehrt und zugunsten der Nutzerinnen⁸³⁴ entwickelt. Im Hinblick auf Häufigkeit, Dauer und Intensität des Sporttreibens der Studierenden ist allerdings festzustellen, dass die Hochschulsportnutzer sportlich noch immer deutlich aktiver sind als ihre weiblichen Pendanten.⁸³⁵

Weitere Bestandteile hochschulsportlicher Aktivitäten sind diverse kulturelle Veranstaltungen mit zumeist lokalem Bezug. So haben sich an zahlreichen Standorten Traditionsveranstaltungen wie der DIES Academicus als jährlicher Universitätssporttag, die Hochschulsport-Show mit höchst unterschiedlichen Darbietungen als Querschnitt des Gesamtangebots oder die zumeist von den studentischen Vertretungen im Hochschulsport ausgerichteten Sportlerparties

⁸³³ Siehe **JUNG, Karsten & KAUFHOLZ Meike**, Allgemeine Datenübersicht in: **SCHINKEL, Joachim** (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84, Ahrensburg 1987, S. 86f. sowie **HACHMEISTER, Cord-Dennis**, Im Blickpunkt: Hochschulsportangebote aus Sicht der Studierenden, Gütersloh 2008, S. 7.

⁸³⁴ **UNIVERSITÄT DES SAARLANDES** (Hrsg.), Hochschulsport: Tätigkeitsbericht 2009, Saarbrücken 2010, S. 36.

⁸³⁵ Vgl. **GÖRING & MÖLLENBECK** 2010, S. 239f.

etabliert. Ergänzt werden diese Anlässe beispielsweise durch Tanz- und Galaveranstaltungen, Sportlerehrungen und Kaminabende für spezifische Anspruchssteller.

Dort wo sportwissenschaftliche Institute oder vergleichbar am Hochschulsport interessierte universitäre Einrichtungen ansässig sind, dient der Bereich hochschulischen Sporttreibens auch als wissenschaftliches Experimentierfeld. Unter Einbindungen der Nutzerinnen und Nutzer werden wissenschaftliche Methoden erprobt, Untersuchungsreihen und Befragungen durchgeführt und Probanden akquiriert. Parallel zum Hochschulsport als praktisches Forschungsfeld bietet diese Hochschuldienstleistung außerdem erhebliches Potenzial als Forschungsgegenstand mit reichhaltigem Themenangebot für jedwede sportwissenschaftliche Disziplin. Folgerichtig ist der universitäre Sport in jüngerer Zeit selbst vermehrt Thema für Qualifizierungs- und Auftragsforschungsarbeiten gewesen. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die spitzensportlichen Förderaspekte der studierenden Kaderathleten, auf die Motivation und das Sportverhalten sowie auf die Gesundheit von Studierenden oder auf ökonomische Gesichtspunkte des Hochschulsports als Standortfaktor gelegt.⁸³⁶

Da der Hochschulsport an der überwiegenden Zahl der größeren Hochschulen unter Einbindung von Selbstverwaltungsorganen organisiert wird und auch die Studierendenausschüsse (ASten) bzw. Studierendenräte (StuRa) vielfach über Sportabteilungen (zumeist Sportreferate) verfügen, sind Bereiche wie Finanzierung, Organisation, Personal und bedingt auch die Sportstätten- und Programmplanung Gegenstand politischer Beeinflussung durch die zuständigen Gremien. Für die an diesen Prozessen Interessierten und Eingebundenen stellt der Hochschulsport damit auch ein politisches Erprobungsfeld dar. Es bietet neben einer politischen Einflussnahme auf die bereits genannten Bereiche zudem die Optionen bürgerschaftlichen Engagements sowie beschränkte Verantwortungsübernahme bei der politisch legitimierten Ausübung entsprechender Ämter an der Hochschule sowie in den übergeordneten Institutionen des Hochschulsports.

Für die Zielgruppe der Studierenden ist das hochschulportliche Gesamtangebot als ein extracurriculares Bildungsprogramm anzusehen und dient neben dem Ausgleich zur klassisch-akademischen Ausbildung, der körperlichen und seelischen Regeneration, sozialen, integrativen oder kommunikativen Aspekten sowie der Hochschul- und Studierendenbindung oder der Verbesserung der Hochschulatmosphäre vor allem dazu, dem Bildungsauftrag der Hochschule in spezifischer Weise nachzukommen. Die Aufgabe des Hochschulsports zielt diesbezüglich auf eine durch Sport und Bewegung unterstützte Persönlichkeitsbildung sowie auf die Ver-

⁸³⁶ Im Hinblick auf die konkreten Arbeiten und Veröffentlichungen wird auf das Kapitel 2.1.3 Aktueller Forschungsstand verwiesen.

mittlung gesundheitlicher Werte für ein möglichst lebenslanges, freiwilliges Bewegungsengagement ab. Für die Gruppe der Bediensteten hingegen ist der Hochschulsport formal als Betriebssport zu interpretieren, dessen Aufgaben für diesen Nutzerkreis anders als für die Studierenden zu definieren sind. Hochschulsport als freiwilliges Sport- und Bewegungsangebot des Arbeitgebers Hochschule hat in diesem Zusammenhang vornehmlich die Funktion, freizeit- und breitensportliche Ausgleichsangebote zu unterbreiten, auch wenn die vorgenannten inhaltlichen Aspekte für den Hochschulsport der Studierenden gleichermaßen auch für die Bediensteten Gültigkeit behalten. Diese zielgruppenspezifische Unterscheidung ist vor dem formalen Hintergrund der gesetzgeberischen Vorgaben, wie sie im Sozialgesetzbuch Siebtes Buch „Gesetzliche Unfallversicherung“ in den Paragraphen 2, 3 und 8 definiert und für die allgemeine Versicherungsabdeckung relevant sind, erforderlich. Spezielle Auswirkungen hat diese Differenzierung außerdem im Hinblick auf die Programmgestaltung, auf die sportart- und kursinterne Leistungsdifferenzierung sowie auf die Auswahl methodisch-didaktischer Vermittlungskonzepte. Für die weiteren Betrachtungen ist eine Unterscheidung dieser Zielgruppen im Hinblick auf die Funktion des Hochschulsports als Bildungsbestandteil für die Studierenden einerseits und als Freizeitgestaltung mit Ausgleichscharakter für die Bediensteten andererseits im Blick zu behalten, weil sie für die Legitimation wichtiger Angebotsbereiche wie das Lehrgangsangebot, das Ausbildungswesen oder den Wettkampfsport wichtige Implikationen hat.

Aufgrund der ausgeprägten Nachfrageorientierung des hochschulportlichen Angebots sowie des an einigen Standorten hohen fachspezifischen Know-hows in Kombination mit besonders geeigneten Sportstätten und geschultem Personal, können Gruppen- und Firmenevents attraktive Ergänzungen des Leistungsportfolios einer Hochschulsporteinrichtung sein. Sofern beispielsweise Kletteranlagen, Hochseilgärten, Hindernisparcours, Golfanlagen, Bootshäuser oder Skihütten sowie in eingeschränktem Umfang auch DIN-normierte Sportstätten vorhanden sind, lässt sich diese Infrastruktur gezielt für die Vermittlung von Gruppenerlebnissen oder zur Durchführung von Firmen-Events einsetzen.

Das weite Feld hochschulportlicher Leistungserbringung macht einerseits die Notwendigkeit deutlich, den Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Hochschulsports gegenüber alternativen Produkten und Angeboten abzugrenzen und andererseits die Schwierigkeit sichtbar, eine effiziente Markierung über die unterschiedlichen Aktivitätsbereiche hinweg stimmig zu realisieren.

5.1.2.3 Abgrenzung gegenüber alternativen Produkten (Markierung)

Wie sich immer deutlicher durch ein gezieltes Penetrieren der Zielgruppe Studierende von einer Vielzahl von Marktteilnehmern auf dem Sportmarkt zeigt, dringen zunehmend mehr Konkurrenten hochschulischer Sport- und Bildungsangebote in den internen Bereich der Hochschulen vor.⁸³⁷ Dies manifestiert sich einerseits durch eine steigende Anzahl von insbesondere kommerziellen Unternehmen, deren Zielgruppenschwerpunkt auf der Kundengruppe Studierende liegt und andererseits durch ein intensiviertes Werbeverhalten dieser Konkurrenten bei der Ansprache der Kundengruppe innerhalb des unmittelbaren Hochschulraumes.

Für den Hochschulsport ergibt sich damit die Notwendigkeit, das eigene Angebot gezielter und intensiver zu positionieren und es eindeutig und wiedererkennbar zu markieren. Gleichzeitig liegt es im Interesse der Hochschule als Anbieter des Produkts Hochschulsport, die Präsenz der Konkurrenz in ihrem unmittelbaren Zuständigkeits- und Wirkungsbereich zu limitieren. Besonderes Augenmerk ist beispielsweise als wichtigste Gruppe auf die kommerziellen Sportanbieter insbesondere auf die Anbieter der Fitness- und Wellnessbranche, aber auch auf Vereine aus dem klassischen Bereich des organisierten Sports und auf alternative Bildungsträger mit teilweise sportlichen Angebotsbestandteilen wie Studierendenwerke oder Volkshochschulen zu richten.

Aus der Notwendigkeit einer gezielten Abgrenzung gegen und eines wirksamen Schutzes vor alternativen Produkten und Anbietern erwächst die Überzeugung, dass ein probates Mittel zur Realisierung dieser Ziele der Aufbau und die Profilierung einer Marke Hochschulsport sein kann. Mithilfe einer solchen Marke wäre zunächst ein klarer Herstellernachweis gewährleistet, so dass beispielsweise der potenziell und insbesondere für sportliche Produkte bestehenden Gefahr einer Nachahmung von Angeboten und Leistungen durch Wettbewerber sowie einer gewollten oder ungewollten Fremdnutzung des bestehenden Hochschulsportimages Einhalt geboten werden könnte. Gleichzeitig bestünde bei einer eingetragenen Marke eine juristische Handhabe, bei Verstößen gegen das Markenrecht die jeweiligen Verursacher zu belangen und etwaige Aktivitäten zu unterbinden. Der wichtigste Schutz entstünde in psychologischer Hinsicht, weil eine Marke die Entstehung eines starken Bildes in den Köpfen der Markt-

⁸³⁷ Der Allgemeine Deutsche Hochschulsportverband ist immer häufiger aufgefordert, Nachfragen und Klärungsbedarfe seiner Mitgliedshochschulen hinsichtlich an den Hochschulen platzierter Marketingmaßnahmen von Wettbewerbern zu bearbeiten. Er hat daher seine Mitglieder wiederholt aufgefordert, gegen spezifische die Interessen des lokalen Hochschulsports beeinträchtigenden Aktivitäten vorzugehen (vgl. hierzu diverse Mitgliederinformationen abgerufen am 16.10.2010 unter <http://www.adh.de/de/medien/newsarchiv/news/neuerwerbbeanlauf-fuer-wilde-veranstaltungen-im-jahr-2009.html> sowie in den internen adh-Newslettern vom 12.05.2010 und 15.12.2010). Gleichzeitig werden die Kooperationsanfragen kommerzieller Sportanbieter für Verbandsangebote zunehmend zahlreicher und die Vermarktungsagentur des Verbandes erzielt steigende Erlöse aus derartigen Partnerschaften.

teilnehmer ermöglicht und damit einen erheblichen Bonus bei der Nutzung der strukturell zumeist bestehenden Standortvorteile des Hochschulsports innerhalb der Hochschule und ihrer Mitgliedergruppen darstellen dürfte.⁸³⁸

Eine wiedererkennbare und damit nachhaltige Markierung des Produkts Hochschulsport erfordert aus inhaltlicher Sicht beispielsweise eine Etablierung und Einhaltung von hinreichenden Qualitätsstandards materieller und immaterieller Angebots- und Leistungsmerkmale im Verbund mit der Signalisierung hoher fachlicher Kompetenz. Hilfreich erscheint zudem, dass das Personal des Hochschulsports auf einheitliche Verhaltensnormen geschult und zu ihrer Einhaltung verpflichtet wird. Gleichzeitig sind markenrelevante Interventionen wie der gezielte Einsatz eines durchgängigen Corporate Design, einer zielgruppenadäquaten Kommunikations- und Preispolitik sowie einer speziellen Distributionspolitik, die durch Besetzung relevanter Kommunikationsmittel oder -standorte und Bewerbung der Angebote in hochschulinternen geschützten Bereichen erforderlich, die für die Herausbildung von Alleinstellungsmerkmalen als eine notwendige Voraussetzung für eine strategische Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern am Markt die Grundlage bilden. Zusätzliche Unterstützung erführe eine derartige Markierung des Produkts Hochschulsport auch durch eine bereits zuvor beschriebene Rahmenbedingung, wonach eine formale, am Status festgemachte Zugangsbeschränkung attraktivitätssteigernd wirken und in der Folge zu einer deutlich altershomogeneren Nutzergruppe führen würde.

Vorgenannte Maßnahmen und Aktivitäten hätten das Potenzial, bei gezieltem Einsatz zu einer produkt- und marktgerechten Markierung beizutragen, um damit den Marktanteil des Hochschulsports sichern und ausbauen zu können, eine klare Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern herzustellen, die Preistoleranz der Nutzer zu vergrößern und Markteintrittsbarrieren für neue Konkurrenten zu etablieren oder zu erhöhen.⁸³⁹

5.1.3 Marktteilnehmer

In den vorangegangenen Abschnitten sind vorwiegend die markt- und produktbezogenen Rahmenbedingungen des Hochschulsports beleuchtet worden. Da sich all diese äußeren Vorgaben letztlich auf Personen beziehen, die in unterschiedlichster Form mit dem Produkt Hochschulsport verflochten sind, so lassen sich unterschiedliche Ziel- und Anspruchsgruppen definieren, die direkten und indirekten Einfluss auf ihn nehmen.

⁸³⁸ Vgl. GERHARD 2006, S. 133.

⁸³⁹ Nach MEFFERT/BURMANN/KOERS 2002b, S. 11f und SCHLEUSENER 2002, S. 268f.

5.1.3.1 Kunden/Teilnehmer

Ausgehend von seinem sehr breiten Leistungsportfolio findet sich für den Hochschulsport eine Reihe von Kundengruppen, die nachfolgend einer genaueren Betrachtung unterzogen werden sollen.

Als wichtigste Kundengruppe können die Studierenden identifiziert werden, die zahlenmäßig die mit Abstand größte Peergroup unter den Hochschulsportkunden darstellen. Hochschulpolitisch und zur Legitimation des Dienstleistungsangebots ebenfalls von besonderer Wichtigkeit sind die Bediensteten der Hochschule sowie der hochschulnahen Einrichtungen wie sie an einigen Standorten im Bereich der Kliniken und medizinischen Einrichtungen anzutreffen sind. Vergleichbar wären auch die Mitglieder von An-Instituten, wissenschaftlichen Gesellschaften wie Max-Planck-Institute oder Fraunhofer Institute sowie von Forschungszentren mit hochschulischer Beteiligung zu betrachten. Auch wenn der Anteil dieser Kundengruppe zumeist nur zwischen fünf und zehn Prozent der Gesamtnutzer liegt, bilden Studierende und Bedienstete zusammen fast die vollständige Grundgesamtheit der Hochschulsportteilnehmer. Alle noch ergänzend genannten Gruppen spielen im Hinblick auf die Inanspruchnahme des Sport- und Bewegungsangebots eine unbedeutende Rolle und kommen selten über die Größenordnung von zwei Prozent hinaus, können aber dennoch wichtige und einflussreiche Anspruchsteller im Hochschulsport sein.

Die jeweilige Grundordnung des Hochschulsports ggf. in Abhängigkeit von geltendem Landeshochschulrecht regelt den Zugang weiterer Gruppen zum Hochschulsport über die eigentlichen Hochschulmitglieder hinaus (Studierende und Bedienstete). Verbreitet, wenn auch nicht grundsätzlich zugangsberechtigt sind Angehörige von Hochschulmitgliedern, Mitglieder des Hochschulsportfördervereins, Absolventen und Ehemalige der Hochschule sowie in zumeist sehr geringem Maße Externe. Die Teilnahme externer Nutzer ist nicht selten auf die Inanspruchnahme von Restplätzen und freien Kapazitäten in nachgeordneter Priorität beschränkt und wird im Wesentlichen durch wirtschaftliche Aspekte sowie zur Kostendeckung des jeweiligen Angebots legitimiert.

Als besondere Kundengruppe sei an dieser Stelle speziell auf die studierenden Kaderathleten der deutschen und in Ausnahmefällen auch der ausländischen Spitzenfachverbände hingewiesen. Der bildungspolitische Auftrag der Hochschulen, den Sport der Studierenden zu fördern, schließt neben dem Breiten- und Freizeitsport auch den Wettkampf- und Hochleistungssport mit ein. Die mittlerweile zahlreich vertretenen „Partnerhochschulen des Spitzensports“ haben sich vertraglich verpflichtet, Spitzenathleten mit dokumentiertem Kaderstatus unter ihren Hochschulmitgliedern in gezielter Form bei der Bewältigung der Doppelbelastung aus Studi-

um und Spitzensport zu unterstützen. In der überwiegenden Mehrzahl der Fälle werden die Förderleistungen für die Kaderathleten über den Hochschulsport koordiniert. Spezifisches Personal des Hochschulsports stellt den Berechtigten einerseits direkt Leistungen der Einrichtung zur Verfügung und sorgt andererseits für die Abstimmung von Förderleistungen aus anderen akademischen Einrichtungen der Hochschule.⁸⁴⁰

Der Hochschulsport verfügt zusätzlich über Kunden, die nicht unmittelbar auf den Kernleistungsbereich des Sport- und Bewegungsangebots abzielen, sondern eher von den randständigen Aufgaben profitieren. Es handelt sich hierbei beispielsweise um Institute und Fachbereiche, die den Hochschulsport als Forschungsfeld einerseits oder als Dienstleister für die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen für ihre Studierenden andererseits in Anspruch nehmen. Des Weiteren handelt es sich um Vereine und andere Sportanbieter, die von qualifizierten Übungsleitern und geschultem Funktionspersonal aus dem Hochschulsport im eigenen Angebotsbereich profitieren. Zusätzlich sind diese Organisationen an der Gewinnung von Studierenden als Mitglieder oder Kunden interessiert, die im Hochschulsport an neue Sportarten herangeführt wurden und diese im Verein oder bei einem alternativen Anbieter weiter betreiben wollen.

Im Hinblick auf die Inanspruchnahme hochschuleigener Sportstätten können Institutionen wie Kindergärten, Schulen, Vereine, kommerzielle Sportschulen, Unternehmen und private Sportgruppen als Kunden angesehen werden, die freie Kapazitäten anmieten oder durch gleichzeitige Buchung von geschultem Personal auch das sportfachliche und pädagogische Know-how des Hochschulsports in Anspruch nehmen.

Schließlich ist im weitesten Sinne die Gesellschaft in Gänze Nutznießer des Hochschulsports, da die bewegungs-, gesundheits- und kommunikationsfördernden Aktivitäten des universitären Sports mit ihren nonformalen und informellen Bildungsanlässen nach den Angeboten im Kindergarten und in der Schule das letzte systematische und ausbildungsbegleitende Programm für eine gesunde und nachhaltig bewegungsaffine Lebensführung darstellen. Auf der Grundlage von Erkenntnissen, die sportlich aktiven und körperlich fitten Menschen eine höhere berufliche Leistungsfähigkeit, geringere Krankheitsanfälligkeit und damit niedrigere Kosten für das Gesundheitssystem zuweisen⁸⁴¹, leistet der Hochschulsport mit seinen Anreizen zu freiwilliger, spaßorientierter und möglichst lebenslanger regelmäßiger Bewegung ei-

⁸⁴⁰ Genaueren Aufschluss über das Spektrum der verfügbaren Förderleistungen für studierende Kaderathleten an den „Partnerhochschulen des Spitzensports“ geben ausführliche Informationen auf der Projektwebsite unter www.partnerhochschule-des-spitzensports.de.

⁸⁴¹ Siehe GÖRING & MÖLLENBECK 2010, S. 140f.

nen unverzichtbaren Beitrag zur Erhaltung und Verbesserung eines Teils der Volksgesundheit.⁸⁴²

5.1.3.2 Konkurrenten

Da der Hochschulsport im lokalen und regionalen Umfeld der Hochschule nicht der einzige Dienstleister sowohl für Sport- und Bewegungsangebote sowie Aus- oder Weiterbildungsmöglichkeiten als auch für soziale und kulturelle Leistungen ist, lohnt für eine Analyse der Marktsituation insbesondere ein Blick auf die Konkurrenten in den angesprochenen Leistungsbereichen.

Im Kernangebotsbereich Sport und Bewegung sind es im Hinblick auf Angebotsvielfalt und Veranstalterdichte vor allem die Vereine, die für die Zielgruppen des Hochschulsports eine Alternative darstellen. Für Hochschulmitglieder, die nach regelmäßiger und ggf. auch wett-kampforientierter sportlicher Betätigung suchen, sind Vereinsangebote ebenso attraktiv wie für Personen, die bewusst einen gewissen Abstand zum Arbeitgeber bevorzugen. Letzteres lässt sich verstärkt bei den Bediensteten der Hochschule beobachten. Vereine ebenso wie Schulen sind in anderem Zusammenhang Konkurrenten bei der Nutzung kommunaler Sportstätten. Die hochschuleigene Sportinfrastruktur ist für ein extensives Sport- und Bewegungsangebot kaum in der Lage, die quantitativen Anforderungen aufgrund der vielfach sehr hohen Nachfrage zu erfüllen. Es ist daher zumeist unumgänglich, zusätzliche Sporträume und -flächen beispielsweise von kommunalen Trägern anzumieten. Da aber auch im kommunalen Umfeld fast überall eine Mangelversorgung mit Sportstätten vorherrscht, lässt sich insbesondere für die attraktiven Vorabend- und Abendstunden eine nicht zu befriedigende Nachfrage beobachten. Nicht selten werden daher schulische Bedürfnisse vor Vereinsbedürfnissen und diese vor universitären Anfragen befriedigt. Erschwerend konnte in jüngerer Vergangenheit beobachtet werden, dass die bisher verbreitete finanzielle Gleichbehandlung des Hochschulsports mit Schulen oder Vereinen erodiert⁸⁴³ und die kommunale Verwaltung den Hoch-

⁸⁴² Zur Verdeutlichung der gesundheitspolitischen Aufgaben und Einflussmöglichkeiten des Hochschulsports seien dem geneigten Leser nachfolgend aufgeführte Literatur und hilfreiche Internetquellen zur vertieften Beschäftigung mit dem Themenkomplex anempfohlen: **MEIER, Sabine, MILZ, Simone, KRÄMER, Alexander**, Projektbericht: Gesundheitssurvey für Studierende in Nordrhein-Westfalen, Bielefeld 2007, abgerufen am 19.08.2008 unter http://www.gesundheitsfoerdernde-hochschulen.de/HTML/F_Gesundheitssurvey_NRW/F4_Ergebnisse1.html sowie weiterführende Informationen unter <http://www.gesundheitsfoerdernde-hochschulen.de>; **ISSERSTEDT, Wolfgang, MIDDENDORFF, Elke, FABIAN, Gregor, WOLTER, André**, Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2006 - 18. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem, Berlin 2007, S. 389-405.

⁸⁴³ Im Land Berlin hat 2009/10 ein Änderungsansinnen der zuständigen Senatsverwaltung für Inneres und Sport zu den Sportanlagen-Nutzungsvorschriften (SPAN) zum Ziel gehabt, die Sportstättenüberlassung an die Hochschulsporteinrichtungen der Berliner Hochschulen generell entgeltpflichtig zu machen und mindestens teilweise an das Preisniveau extern nutzender Institutionen anzupassen. Die Förderwürdigkeit des Hochschulsports im Vergleich zu Kindergärten, Schulen und Vereinen wurde dabei politisch in Frage gestellt, allerdings konnte sich

schulsport zunehmend schlechter stellt, in dem zeitliche Einschränkungen verankert oder finanzielle Aufschläge eingepreist werden.

An Standorten mit mehreren Hochschulen, die einen separaten Hochschulsport organisieren, oder in Regionen mit einer überdurchschnittlichen Hochschuldichte⁸⁴⁴ können auch Hochschulsporteinrichtungen untereinander als konkurrierende Einrichtungen agieren. Da vielfach eine übergreifende Teilnahme Studierender an den universitären Sport- und Bewegungsangeboten benachbarter Hochschulen möglich ist, orientieren sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unter Berücksichtigung der erforderlichen An- und Abreiseaufwendungen an den qualitativen und quantitativen Unterschieden sowie an den Zugangsrahmenbedingungen der angebotenen Programme. Auch wenn aufgrund der normalerweise vorherrschenden Mangelversorgung der Studierenden mit hochschulsportlichen Angeboten sowie des bisher zumeist fehlenden Wettbewerbsgedankens eine Konkurrenzsituation von Hochschulsporteinrichtungen untereinander als gegenwärtig nicht relevant wahrgenommen werden dürfte, ist unter den genannten Bedingungen eine gegenseitige Konkurrenz möglich und muss daher als Befund Bestandteil einer systematischen Betrachtung sein. Für künftige Entwicklungen kann zudem nicht ausgeschlossen werden, dass sich aufgrund zunehmender Profilbildung und steigender Bedeutung des Benchmarkings an den Hochschulen auch das Konkurrenzdenken im Hochschulsport stärker ausprägen wird.

Konkurrenten des Hochschulsports sind außerdem kommerzielle Sportanbieter, zu vorderst Fitnessstudios, Sportreiseanbieter und kommerzielle Sport- bzw. Tanzschulen. Aufgrund der bereits angesprochenen, sehr hohen Nachfrage insbesondere der Zielgruppe Studierende an Fitness-, Wellness- und Gesundheitssportangeboten zielen Fitnessstudiobetreiber und Sportreiseunternehmen gezielt auf die Ansprache dieses Kundenkreises ab. Nicht selten liegen Studios und Ladenlokale aus strategischen Gründen in unmittelbarer Nähe des Campus oder die kommerziellen Anbieter haben sogar auf dem Hochschulgelände entsprechende Räumlichkeiten eingerichtet. Weiterhin sind Sportschulen mit ihren differenzierten Programmen in ausgewählten Segmenten der Sportartenpalette mit dem Hochschulsport konkurrierende Organisationen, weil vergleichbare Angebote im Bereich Tanzen, Tauchen, Segelfliegen, Surfen oder Fallschirmspringen – um nur einige wenige Beispiele zu benennen – auch im universitären

diese Auffassung letztlich nicht durchsetzen. Vergleichbare Entwicklungen hatte es zuvor beispielsweise für die Universität Hannover und die Technische Universität Darmstadt gegeben, wobei an diesen Standorten durch lokale Vereinbarungen für eine Einstufung des Hochschulsports analog zum Vereinssport Sorge getragen werden konnte.

⁸⁴⁴ Beispiele für Standorte mit separat organisiertem Hochschulsport an zumindest einigen Hochschulen wären Großstädte wie Hamburg, Köln und Frankfurt, während in der Region Rhein-Neckar eine beachtliche Hochschuldichte anzutreffen ist. In den genannten Gebieten ist es den Studierenden möglich, auch die Hochschulsportangebote anderer Hochschulen in der Stadt bzw. Region in Anspruch zu nehmen.

Sport Berücksichtigung finden. Das Hochschulsportprogramm bildet dabei allerdings zumeist nicht die gesamte Bandbreite der verschiedenen sportartinternen Ausprägungen oder der Leistungsniveaus ab. Letztlich dienen auch die vielfach praktizierten Kooperationen des Hochschulsports mit diesen Sportschulen aus Sicht der Partnerorganisation zur Anwerbung neuer Kunden für weiterführende Angebote und damit zu einer Kapazitätsauslastung innerhalb des kommerziellen Programms.

Von nachrangiger Bedeutung, aber dennoch mit konkurrierenden Programmbestandteilen ausgestattet, sind Angebote von Studierendenwerken und Volkshochschulen, die auch sportliche und bewegungsorientierte Inhalte innerhalb ihres Bildungsprogramms vermitteln. Vielfach handelt es sich um Spezialangebote aus den Bereichen Entspannung, Körpererfahrung, Wellness und Tanz. Sie stehen zumeist in enger inhaltlicher Verbindung mit Programmschwerpunkten wie ‚gesunde Lebensführung‘, ‚Stressmanagement‘, ‚Suchtprävention‘ oder sind Bestandteil ausgewählter Therapiemaßnahmen für psychisch belastete bzw. erkrankte Personen.

Schließlich ist der sich gesellschaftlich zunehmend breiter entwickelnde Trend zu informellem Sporttreiben in offenen Gruppen und sogenannten ‚wilden Ligen‘ eine konkurrierende Form sportlicher Betätigung, weil damit die Inanspruchnahme institutioneller Angebote sowie die Nutzung klassisch normierter Sportstätten in den Hintergrund tritt. Auch wenn der Hochschulsport selbst aufgrund seiner flexiblen Organisationsform, seiner in weiten Teilen unverbindlichen Teilnahmemöglichkeiten sowie der vielfach auch frei nutzbaren Sportstätten dem Grundgedanken ungebundener Sport- und Bewegungsgruppen Rechnung trägt, so sorgen doch auch diese alternativen Sportmöglichkeiten für eine Bindung von sportlich interessierten Personen aus der hochschulsportlichen Zielgruppe, die universitäre Angebote nicht oder nur noch eingeschränkt nutzen.

Was die Aus- und Weiterbildungsangebote im und über den Hochschulsport anbetrifft, sind im Hinblick auf Übungsleiter- und Trainerausbildungen vornehmlich die Vereine sowie die kommunalen Sportvereinigungen wie Stadt- und Kreissportbünde mit ihren Verknüpfungen zur Fachverbandsausbildung die wichtigsten Alternativen zu einer Qualifizierung mittels Tätigkeiten im Hochschulsport. Relativierend muss allerdings an dieser Stelle angemerkt werden, dass auch eine Lizenzausbildung im Hochschulsport in Zusammenarbeit mit anderen sportlichen Institutionen realisiert wird, die das Recht der Lizenzvergabe haben.⁸⁴⁵ Vergleich-

⁸⁴⁵ Nach den Richtlinien der Lizenzausbildung des Deutschen Olympischen Sportbundes sind nur Fachverbände und Landessportbünde zur Vergabe von Lizenzen berechtigt, so dass bei den jeweils sportartspezifisch oder überfachlich zuständigen Sportorganisationen die Ausbildungshoheit liegt. Der Hochschulsport ist derzeit nicht selbst lizenzierungsfähig und führt daher eigene Ausbildungslehrgänge in Kooperation mit zumeist Fachverbän-

bar zu den Fachverbandsausbildungen sind auch die Angebote der Landessportbünde mit ihren angeschlossenen Bildungswerken zu sehen, die den ergänzenden Bereich der überfachlichen Sportausbildungen sowie der Managementweiterbildungen abdecken. In geringem Umfang spielen bei den Lizenzausbildungen auch kommerzielle Sportschulen eine Rolle, die ebenfalls zumeist in Kooperation mit dem eigentlichen Lizenzgeber Lizenzausbildungen zugänglich machen.

Im Hinblick auf sportartunabhängige Bildungsanlässe, die auf die Aneignung von Managementfähigkeiten oder Schlüsselqualifikationen einerseits sowie auf die allgemeine persönlichkeitsbildende Funktion des Sports andererseits abzielen, finden sich dem Hochschulsport vergleichbare Möglichkeiten beispielsweise innerhalb der Bildungsprogramme und Tätigkeitsbereiche von Studierendenwerken und freien Ausbildungsträgern.

Da neben Sport- und Bewegungsangeboten sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten auch soziale und kulturelle Belange festgeschriebene Aufgaben des Hochschulsports sind, erscheint auch in diesem Leistungsspektrum eine Betrachtung der Konkurrenten sinnvoll. Mit der Internationalisierung der Hochschulen wird das schon bisher verbreitete Problem der Integration noch um einen zusätzlichen Aspekt erweitert. War es bisher Aufgabe der Hochschule neue Studierende in der Region möglichst rasch in die Hochschulcommunity und in das Umfeld zu integrieren, so sind es mittlerweile zusätzlich auch in verstärktem Maße internationale Studierende oder entsprechendes Lehr- und Forschungspersonal. Als vielfach größte soziale Einrichtung der Hochschule leistet der Hochschulsport in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Beitrag, der in vergleichbarer Form, aber mit deutlich geringerem Umfang auch beispielsweise von den musischen Einrichtungen wie dem Hochschulorchester, dem Hochschulchor, dem Hochschultheater oder ähnlichen Einrichtungen erbracht wird. Außerhalb der Hochschulen übernimmt zudem eine Vielzahl von Institutionen eine vergleichbare Funktion, die hier aufgrund der großen Zahl und der schwer zu beurteilenden Bedeutung nicht im Einzelnen Erwähnung finden sollen.

Hochschulintern sind die Studierendenvertretungen (AStA, StuRa, Fachschaften) sowie die Alumni-Vereinigungen die wichtigsten alternativen Veranstalter für gesellige Anlässe und Festivitäten für Hochschulmitglieder. Ebenfalls zielgruppenspezifische Konkurrenz sind kulturelle Angebote wie das Uni-Kino oder die Party-, Ball- und sonstigen Abendveranstaltungen der Studierendenwerke. Insbesondere im Hinblick auf Partyangebote für Studierende dürfen

den durch, die bei Einhaltung der vorgegebenen Ausbildungsstandards sowie entsprechender Dokumentation die adäquate Lizenz ausstellen.

vor allem kommerzielle Veranstalter sowie nachrangig Studentenverbindungen und andere hochschulnahe Gruppierungen nicht unterschätzt werden.

5.1.3.3 Beeinflusser

Auf den Hochschulsport als Einrichtung für eine Querschnittsaufgabe der Hochschule sowie als Dienstleister mit einem umfangreichen Leistungsspektrum und vergleichsweise hohen Nutzungszahlen wirken eine Vielzahl von Institutionen, Gremien und Gruppierungen ein, die auf mehr oder weniger direkte Weise Einfluss auf die unterschiedlichsten Bereiche der administrativen, finanziellen, personellen und inhaltlichen Organisation nehmen.

Hochschulleitung und Hochschulverwaltung sind als vorgesetzte Institutionen bei einer Organisationsform des Hochschulsports als Zentrale Einrichtung oder als Einrichtung mit direkter Einbindung in die Hochschulverwaltung für die hochschulportlichen Belange übergeordnet verantwortlich. Bei Hochschulsporteinrichtungen, die in ein sportwissenschaftliches Institut eingegliedert sind, übernimmt die Institutsleitung die zuvor beschriebene Funktion. Zentrale, für die Programmorganisation und strukturelle Aufstellung der Hochschulsporteinrichtung wesentliche Ausstattungsmerkmale wie Haushalts-, Personal- und Infrastrukturaspekte werden von diesen übergeordneten Institutionen entscheidend mitbestimmt, gesteuert und kontrolliert.

Unter den zu Beginn dieses Kapitels beschriebenen Vergleichsrahmenbedingungen verfügt der Hochschulsport zumeist auch über Selbstverwaltungsorgane wie einen Sportausschuss, ein Direktorium, einen Beirat oder eine Senatskommission aus Vertretern unterschiedlicher hochschulinterner Interessen- oder Statusgruppen sowie über eine Vertretung der verschiedenen im Hochschulsportprogramm repräsentierten Sportarten, häufig institutionalisiert als Obleuteversammlung. Diese Gremien fungieren als Kontrollorgane für eine sachgerechte und den Regeln des öffentlichen Dienstes folgende Finanzmittelverwendung, für eine bedarfsorientierte und den Interessen der Nutzerinnen und Nutzer dienliche Programmgestaltung, als Beratungs- und teilweise als Entscheidungsgremium bei ausgewählten Personalfragen sowie als hochschulpolitisch eingebundenes und die Legitimation unterstützendes Repräsentationsmittel. Eine ähnliche Kontrollfunktion kommt auch der Studierendenvertretung mittels AStA bzw. StuRa und Sportreferat zu, das zudem weitere operative Aufgaben bei der Realisierung des Hochschulsportprogramms übernimmt.

Hochschulinterne Anspruchsteller und damit ebenfalls Beeinflusser des Hochschulsports können darüber hinaus auch ausgewählte Fachbereiche und Institute sein, die aufgrund eines wissenschaftlichen Interesses am Forschungsfeld Hochschulsport oder aufgrund einer curricularen Einbindung des Sports in ihre Ausbildungsinhalte eng mit der Hochschulsporteinrichtung

zusammenarbeiten. In letztgenanntem Zusammenhang kommt der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen und der Vergabe von ECTS-Punkten größer werdende Bedeutung zu. Die Art der Beeinflussung durch vorgenannte Anspruchsteller bezieht sich in erster Linie auf die Angebotsausrichtung und Betreuungsqualität ausgewählter Veranstaltungen im Hochschulsport, die den inhaltlichen oder wissenschaftlichen Erfordernissen der jeweiligen Kooperationspartner teilweise sehr weitgehend angepasst werden müssen. Als hochschulinterner Anspruchsteller können zudem die Öffentlichkeits- oder Marketingabteilung der Hochschule auftreten, die mit einem spezifischen Kommunikationsinteresse oder mit dem allgemeinen Anspruch einer angemessenen Berichterstattung über Aktivitäten und Veranstaltungen an den Hochschulsport herantreten. Sie tun dies in aller Regel im Zusammenwirken mit lokalen und regionalen Medien, die einen wesentlichen Beitrag zur öffentlichen Wahrnehmung hochschulportlicher Aktivitäten leisten. Mit dem Erfordernis, die Aktionsfelder des Hochschulsports vermehrt in die Profilbildungs- und Kommunikationsprozesse der Hochschule einbinden zu sollen, nehmen die vorgenannten Abteilungen durch entsprechende Aufmerksamkeitsimpulse für ausgewählte Angebote wohlmöglich unbewusst Einfluss auf den Hochschulsport, weil eine hinreichende mediale Präsenz aus verschiedenen Gründen zunehmend erstrebenswerter erscheint.

Da der Hochschulsport in aller Regel mehr oder minder intensive Verflechtungen in den lokalen und regionalen Vereinssport unterhält und zudem teils intensive Kooperationen mit ortsansässigen Vereinen bestehen, sind auch diese Institutionen des organisierten Sports Beeinflusser, die einerseits das Sportangebot unterstützen und ergänzen oder andererseits als sportpolitische Instanzen bei der Förderung talentierter Athleten, bei der Optimierung von lokaler Sportinfrastruktur sowie als Abnehmer von über den Hochschulsport nicht mehr zu organisierende Sportdienstleistungen die Belange des universitären Sports tangieren.

In vergleichbarer Art nehmen auch andere Partnerinstitutionen wie Partnerschulen, Partnerhochschulen im nationalen und internationalen Bereich, Hochschulinteressengruppen oder Olympiastützpunkte bzw. Spitzenverbände Einfluss auf den Hochschulsport. Für all jene Gruppen und Organisationen werden besondere Veranstaltungen initiiert und vorgehalten, spezielle Angebote zugänglich gemacht oder individuelle Zugänge und Nutzungsmöglichkeiten eröffnet.

Einen nicht zu unterschätzenden Einfluss insbesondere auf die finanzielle Ausstattung der Hochschulsporteinrichtungen und damit mittelbar auf Qualität und Breite des Sport- und Bewegungsangebots sowie auf Serviceangebote und Kommunikationsmöglichkeiten haben Sponsoren und externe Kooperationspartner. Erstgenannte liefern für zumeist werbliche Ge-

genleistungen vornehmlich einen monetären Input zum Hochschulsporthaushalt und erweitern damit den Gestaltungsspielraum für ein qualitativ hochwertiges und nachfrageorientiertes Gesamtangebot. Letztgenannte sind im Bereich der Beeinflusser vorwiegend diejenigen Partner, die Eigenwerbung der Hochschulsporteinrichtung unterstützen, die Kommunikationsplattformen bereitstellen oder - wie in jüngster Zeit häufiger beobachtbar - die Beratungsleistungen zur Organisationsentwicklung oder zur Programmoptimierung einbringen.

Mehr als in der Vergangenheit spielen politische Partner gegenwärtig eine Rolle. Grundsätzlich weniger bedeutsam ist dabei, ob es sich um den Aspekt der lokalen politischen Vernetzung des Hochschulsports handelt oder um die gezielte Kontaktpflege mit den für den Hochschulsport zuständigen Ministerien und Behörden. Durch die bereits erläuterte lokale Vernetzung des Hochschulsports sind im Hinblick auf Infrastrukturfragen und -maßnahmen, auf Kooperationen mit kommunalen Ämtern, Behörden und Gesellschaften, auf Anerkennungs- und Legitimationsaspekte, auf Unterstützungsmaßnahmen für Leistungssportfördermodelle aus dem tertiären Bildungsbereich sowie ggf. auf die Inanspruchnahme finanzieller Fördermittel intensive Kontakte in die Lokalpolitik überaus nützlich.

Durch die unterschiedlichen Ausprägungen und Einbindungsformen universitärer Sport- und Bewegungsangebote sind in aller Regel zwei ministerielle Bereiche auf Landesebene für den Hochschulsport zugänglich. Als Einrichtung der Hochschule existiert zumeist eine direkte Zuständigkeit des Wissenschafts- oder Kultusministeriums für die Einrichtung. Aufgrund seiner vielfach auch wettkampf- und spitzensportlich orientierten Aktivitäten agiert der Hochschulsport darüber hinaus auch im Bereich der für den Sport zuständigen Landesministerien. Projektbezogen kommen ergänzend, wenn auch vergleichsweise nur in geringem Umfang, Bundesministerien wie das Bundesministerium des Inneren, das Bundesministerium für Gesundheit oder das Bundesministerium für Verteidigung als Partner in Betracht. Schließlich ist verstärkt auch die Europäische Union mit ihrem jüngst eingerichteten Sportetat ein neuer Projektpartner, dessen Einflussnahme bei Beteiligung einer Hochschulsporteinrichtung an einem EU-Projekt als erheblich eingeschätzt werden darf. Für alle Ministerien und europäischen Institutionen gilt, dass über sie und von ihnen projektbezogene Finanzmittel akquiriert werden können, die allerdings überwiegend nur zweckgebunden sowie unter Einhaltung strenger Auflagen verausgabt werden dürfen. Ein finanzieller Einfluss auf den Hochschulsport entsteht daher hinsichtlich eines sich vergrößernden Gestaltungsspielraums für das Programmangebot sowie aufgrund des für die Projektbeteiligung erforderlichen strukturellen und inhaltlichen Commitments mit teilweise beschränkenden Konsequenzen für den Personal- und Mitteleinsatz einerseits sowie umfangreicher bürokratischer Aufwendungen andererseits.

5.1.3.4 Zulieferer

Aufgrund der umfangreichen sportpraktischen Aktivitäten, seiner administrativen Aufgaben und wegen der an vielen Standorten gegebenen Zuständigkeit für den Erhalt und die Pflege von Sportstätten, Anlagen, Gelände und Material ist der Hochschulsport mit einer größeren Zahl von Dienstleistern, Zulieferern und anderen Wirtschaftspartnern vernetzt. Da ein vollständiges Bild dieser Partnerinstitutionen aufgrund der Unterschiedlichkeit der Hochschulsportstandorte in einem allgemeinen Überblick nicht dargestellt werden kann, werden im Folgenden die wichtigsten Akteure dieser Partnergruppe vorgestellt.

Grundsätzlich sind auch für diese Anspruchsteller des Hochschulsports interne und externe Dienstleister und Leistungserbringer zu unterscheiden. Unterstellt, dass an einem Standort hochschuleigene und im Zuständigkeitsbereich des Hochschulsports liegende Sportstätten und -anlagen vorhanden sind, kann eine Zusammenarbeit mit hochschulinternen Abteilungen wie der Betriebstechnik, der Liegenschaftsverwaltung, der Bauabteilung, dem Sicherheitsbeauftragten, der zentralen Beschaffung, der Finanzverwaltung, der Personalabteilung sowie mit dem Rechenzentrum oder mit der für IT-Services zuständigen Abteilung unterstellt werden. Viele dieser Abteilungen haben aufgrund ihrer fachspezifischen Entscheidungs- oder Weisungskompetenz maßgeblichen Einfluss auf entsprechend den Hochschulsport betreffende Fragestellungen, so dass gute Beziehungen zu den dortigen Entscheidungsträgern sehr ratsam, weil prozessbeschleunigend und entscheidungsbeeinflussend sind.

Da nicht alle Unterstützungserfordernisse des Hochschulsports über interne Abteilungen der Hochschule befriedigt werden können, arbeitet der Hochschulsport auch mit externen Zulieferern zusammen. In diesem Zusammenhang spielen vor allem Sportartikelausrüster, Sportstättenbedarfslieferanten und Sportgerätehersteller bei der Beschaffung von Sportmaterial, Geräten und Zubehör sowie Textilien eine wichtige Rolle. Über die Vermarktungsagentur des Dachverbandes, die Hochschulsportmarketing GmbH, werden den Mitgliedshochschulen des adh bei ausgewählten Unternehmen Sonderkonditionen durch Sammeleinkaufsmöglichkeiten zugänglich gemacht. Darüber hinaus unterhalten die Hochschulsporteinrichtungen in aller Regel weitere lokale Kontakte zum Sportfachhandel, Ausstattungspartnern und zu ergänzenden sportlichen Spezialanbietern. Für die Installation, Modernisierung, Erhaltung und Pflege insbesondere von Liegenschaften sind die Hochschulsporteinrichtungen vermehrt auf die Zusammenarbeit mit externen Handwerksbetrieben angewiesen. Je nach Auftragsvolumen sind die Hochschulsportleitungen selbst zur Auftragserteilung befähigt oder bedürfen der Einbeziehung der jeweils zuständigen Fachabteilung.

Aufgrund des vergleichsweise hohen Verletzungs- und Schadensrisikos im hochschulischen Sportbetrieb sind regelmäßige Sicherheitsüberprüfungen von Anlagen, Geräten und Material Standardverfahren zur Gewährleistung größtmöglicher Sicherheit im Sportbetrieb. Sofern keine internen Dienstleister für die Überprüfungen herangezogen werden können oder dies aus rechtlichen Gründen von unabhängiger Seite vorzunehmen ist, werden regelmäßig externe Sicherheitsprüfdienste in Anspruch genommen. Zur Abdeckung versicherungsrechtlicher Risiken und rechtlich bestehender Absicherungslücken bestehen intensive Verbindungen zu den Landesunfallkassen der Länder, die einen Großteil des Unfallrisikos von hochschulintern Sporttreibenden abdecken. Für über die Zuständigkeit der Landesunfallkassen hinausgehende und über das Land nicht ohnehin abgedeckte Versicherungs- und Kostenübernahmeleistungen bedient sich der Hochschulsport gängiger Marktteilnehmer in diesem Angebotssegment, sofern dies rechtlich zulässig, zur Haftungsabdeckung erforderlich und aus Fürsorgegründen angezeigt ist. Beispielhaft seien hier Gruppenunfallversicherungen für Auslandsreisen, Übungsleiterunfall- sowie in Ausnahmefällen Übungsleiterhaftpflichtversicherungen oder Veranstaltungshaftpflichtversicherungen bei der Ausrichtung von Meisterschaften und Kulturveranstaltungen zu nennen.

Schließlich werden insbesondere bei umfangreicheren Sportanlagen sowie bei einem Vorhandensein eines hochschuleigenen Fitnessstudios Gastronomiepartner nicht zu unterschätzende Partner. Da auf dem Hochschulgelände vielfach zunächst das Studierendenwerk als erster Ansprechpartner im Gastronomiebereich fungiert, können entsprechende Dienstleistungen von den Mensabetrieben angeboten oder auf dem Markt eingekauft werden. Denkbar sind in beiden Ausprägungen sowohl die vollständige externe Versorgung mit entsprechenden gastronomischen Angeboten als auch ein Angebot des Hochschulsports selbst mit einer Teilversorgung von Seiten des Studierendenwerkes oder von Spezialanbietern aus den Bereichen Getränke und Kaffeeprodukte, Nahrungsmittel und Fitnessernährung sowie Sport- und Merchandisingartikel.

5.1.3.5 Öffentlichkeit

Es liegt nicht nur aufgrund bestehender gesetzlicher Vorgaben⁸⁴⁶ im Interesse der Hochschulen, die Öffentlichkeit über das eigene forschende, lehrende und soziale Handeln zu informieren.⁸⁴⁷ Als zumeist wichtiger, in vielen Fällen prägender Partnern einer Kommune ist eine

⁸⁴⁶ Im Niedersächsisches Hochschulgesetz heißt es unter §3 Aufgaben der Hochschule: „Die Hochschulen entwickeln und betreiben hochschulübergreifend koordinierte Informationsinfrastrukturen im Verbund von Hochschulbibliotheken, Hochschulrechenzentren, Einrichtungen zum Einsatz digitaler Medien in der Lehre und anderen Einrichtungen. Sie ermöglichen der Öffentlichkeit den Zugang zu wissenschaftlicher Information.“

⁸⁴⁷ Vgl. MÜLLER-BÖLING 2007a, S. 13.

regelmäßige Kommunikation der Hochschule mit externen Zielgruppen der regionalen und überregionalen Öffentlichkeit zu einem wesentlichen Bestandteil intrinsisch motivierter Kommunikationstätigkeit geworden. Für den Hochschulsport trifft dieser Befund in selbiger Weise zu, wobei es sich bei den Adressaten seiner Öffentlichkeitsarbeit im Vergleich zur gesamten Hochschule nur um ausgewählte Teilgruppen der allgemeinen Öffentlichkeit handelt. Neben den zahlreichen in den vorangegangenen Abschnitten benannten Anspruchsstellern, die naheliegender Weise Ziele intensiver hochschulsportlicher Kommunikationsarbeit sind, werden unter der verbleibenden Öffentlichkeit bei der systematischen Betrachtung der wichtigsten diesbezüglichen Anspruchsgruppen des Hochschulsports vor allem jene Personen, Organisationen und Einrichtungen zusammengefasst, die keinen direkten Bezug zum universitären Sport haben, denen allerdings ein grundsätzliches Interesse am Hochschulsport unterstellt werden kann. Es handelt sich hierbei einerseits um interessierte Bürger, deren Informationen zum Hochschulsport zumeist aus den lokalen Medien stammen, oder um die Mitglieder der regionalen Sport-Community sowie der überregionalen Spitzensport-Community, die sich mit ausgewählten Aspekten der Arbeit im Hochschulsport beschäftigen. Diese Zielgruppen erreicht der Hochschulsport zumeist durch Berichterstattung mittels spezifischer Online- und Offline-Kommunikationskanäle im eigenen Zuständigkeitsbereich sowie über die verfügbaren Print- sowie Hörfunkzugänge, die in seltenen Fällen auch vom Massenmedium Fernsehen vervollständigt werden können. Thematisch wird die allgemeine Öffentlichkeit vorzugsweise über die Breite des hochschulsportlichen Tätigkeitsfeldes sowie über die hohe Bedeutung des Sports für die Lebenswelt der Studierenden informiert.

Die Möglichkeiten einer Einflussnahme der Öffentlichkeit auf Belange des Hochschulsports sind begrenzt. Dennoch darf nicht unterschätzt werden, dass sie vor allem im Zusammenhang mit negativer Medienresonanz sehr schnell eine gewichtigere Rolle spielen kann, weil sich diesbezügliche Meinungsbildungsprozesse leicht verselbständigen und unkontrolliert entwickeln können. Erschwerend kommt hinzu, dass einmal verfestigte Grundüberzeugungen in Teilen der Öffentlichkeit eine Tendenz zur Verstärkung haben und nur mit erheblichem Aufwand wieder zu korrigieren sind. Eine gezielte Kommunikation mit der Öffentlichkeit ist daher mit dem mittelfristigen Ziel eines positiven Imageaufbaus zu betreiben.

In positiver Hinsicht ist eine möglichst breite öffentliche Wahrnehmung des Hochschulsports vor allem aus hochschulinternen Gründen von Belang. So darf unterstellt werden, dass die Präsenz des universitären Sports in der Öffentlichkeit einerseits seine hochschulpolitische Wahrnehmung in der akademischen Community und insbesondere in den Leitungsgremien

der Hochschule sowie andererseits das organisationsinterne Standing der Hochschulsportleitung Erfolg versprechend beeinflussen kann.

Abschließend kann also zur Beantwortung der eingangs dieses Kapitels gestellten Frage festgehalten werden, dass die Rahmenbedingungen für einen Markenaufbau im Hochschulsport grundsätzlich gegeben sind und eine Markenentwicklung zulassen.

5.2 Funktionen der Markenbildung im Hochschulsport

Um das Produkt Hochschulsport dauerhaft wettbewerbsfähig zu erhalten, erscheint es lohnend, Institution und Dienstleistung vorzugsweise als Markenbestandteil einer wie von GERHARD präferierten universitären Dachmarkenstrategie zu entwickeln und auf dem Sport- und Bildungsmarkt zu etablieren. In dieser Konstellation käme dem Hochschulsport die Aufgabe zu, seinen Beitrag zu einer konsistenten Universitätsmarkenidentität zu leisten und sich analog zu einem Institut oder Fachbereich in die Dachmarkenstruktur einzugliedern.⁸⁴⁸ Angesichts der sehr unterschiedlichen Ansprüche und Erwartungen im Hinblick auf die im vorangegangenen Kapitel diskutierten Zielgruppen bietet sich auch für die Beantwortung der Frage nach den Funktionen eines Markenbildungsprozesses für das Produkt Hochschulsport an, sowohl eine organisationsinterne als auch eine auf die externen Anspruchsteller gerichtete Betrachtung vorzunehmen. Im Hinblick auf die nach innen gerichtete Diskussion sind die Positionen der Einrichtung beziehungsweise der Hochschule mit ihren zentralen Stakeholdern ebenso zu berücksichtigen wie die Sichtweise der Mitarbeiter und der ehrenamtlich Aktiven im Hochschulsport. Für die nach außen gerichtete Erörterung sind neben den Kunden und Teilnehmern des universitären Sport- und Bewegungsangebots auch weitere Gruppen wie Anspruchsteller unter anderem aus den Bereichen der Geschäfts- und Kooperationspartner, der Politik oder der allgemeinen Öffentlichkeit einzubeziehen.⁸⁴⁹ Nachfolgend sollen auf Grundlage dieser Systematik die Aufgaben einer Marke Hochschulsport sowie deren Zielstellung beleuchtet werden.

5.2.1 Funktionen und Ziele aus Anbietersicht

In einem lokalen Sport- und Bildungsmarkt, der sich an einer Vielzahl von Hochschulstandorten durch Anbieter- und Angebotsvielfalt, durch eine ausgeprägte Intransparenz bezüglich der

⁸⁴⁸ Auch wenn andere Einbindungsformen des Hochschulsports in Einzel- oder Mehrmarkenstrategien grundsätzlich denkbar erscheinen, dürften diese Markenausprägungen nur im absoluten Ausnahmefall realistisch erscheinen, weil dem Hochschulsport in einem solchen Positionierungsszenario hochschulintern eine herausgehobene Bedeutung zukommen müsste. Eine derartige Sonderrolle wäre gegenwärtig wohl nur an der Sporthochschule Köln denkbar.

⁸⁴⁹ Vgl. SCHMIDT, Detlef & VEST, Peter, Die Energie der Marke: Ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept, Wiesbaden 2010, S. 44-53.

verfügbaren Angebotsformen, der -kosten und der -qualität sowie durch den Gesamtumfang weitgehend anonym darstellt, kommt die Hochschulsporteinrichtung respektive die Hochschule als Anbieter durch den Aufbau einer Marke Hochschulsport der Aufgabe nach, ihre Produkte zunächst wirksam zu markieren. Diese Markierung insbesondere leicht austauschbarer und von den Wettbewerbern unaufwendig nachzuahmender Produkte dient der Abgrenzung und Differenzierung⁸⁵⁰ gegenüber Konkurrenten (Herkunftsfunktion), die sich bereits am Markt befinden und erhöht die Markteintrittsbarriere für all jene potenziellen Wettbewerber, die sich mit einer konkurrierenden Produktidee und einer künftigen Bearbeitung des Marktes beschäftigen.⁸⁵¹

Mit der Marke soll Kompetenz und Qualität signalisiert werden (Qualitätsfunktion)⁸⁵², so dass sie vom Anbieter auch als effizientes Kommunikationsmittel eingesetzt werden kann (Kommunikationsfunktion). Gelingt ein erfolgreicher Markenaufbau, so trägt die Marke als Orientierungshilfe für potenzielle und bestehende Kunden zur Identifikation individuell geeigneter Angebote in der zunehmend unüberschaubar werdenden Angebotsvielfalt bei (Identifizierungsfunktion). Da insbesondere Dienstleistungsprodukte die Eigenschaft besitzen, eine Qualitätsbeurteilung durch den Nachfragenden erst nach dem Erwerb oder der Nutzung zuzulassen, erscheinen Strategien zur Minderung des subjektiv empfundenen Kaufrisikos für den Kunden zielführend. Zugleich können Marken einen wichtigen Beitrag zur Vermittlung von Mehrwert und Nutzen der Angebote vermitteln.⁸⁵³ Marken vermitteln durch ihr Qualitätsversprechen sowie durch eine verbesserte Wiedererkennbarkeit eine höhere Sicherheit beim Erwerb der Dienstleistung. Ein zentrales Ziel des Markenaufbaus im Bereich dieser psychologischen Wirkungen stellt damit der Aufbau eines Bildes im Kopf des Kunden dar.⁸⁵⁴ Insgesamt trägt damit eine Marke zu einer gezielten Präferenzbildung zugunsten der Angebote des Hochschulsports bei⁸⁵⁵ und unterstützt mittelfristig den Aufbau von Loyalität und Bindung zum Anbieter sowie zu seinen Produkten. Langfristig führen diese Prozesse zum Aufbau von Markentreue, wobei die begrenzte Verweilzeit Studierender an der Hochschule bzw. am Hochschulort in vielen Fällen eine natürlich Limitierung dieser Entwicklung zur Folge hat.

⁸⁵⁰ Nach **HOLZMÜLLER, Hartmut H. & BÖHM, Bettina**, Die Hochschule als Marke – Qualitätssignal und Vertrauensanker: Markenbildung als wichtiges Instrument des Hochschulmanagements, in: **DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCH DIENST** (Hrsg.), Die internationale Hochschule, Ein Handbuch für Politik und Praxis: Hochschulmarketing, Bielefeld 2006, S. 41.

⁸⁵¹ Siehe **SCHMIDT & VEST** 2010, S. 46 und **GERHARD** 2006, S. 133.

⁸⁵² **REICHERT, Sybille & SCHMITT, Gerhard**, Die ETH Zürich als Marke – Die künftigen Forschungsthemen sind zugleich die Marketingthemen, in: **DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCH DIENST** (Hrsg.), Die internationale Hochschule, Ein Handbuch für Politik und Praxis: Hochschulmarketing, Bielefeld 2006, S. 49.

⁸⁵³ Aus **HOLZMÜLLER & BÖHM** 2006, S. 40.

⁸⁵⁴ Nach **GERHARD** 2006, S. 133.

⁸⁵⁵ Vgl. **MEFFERT/BURMANN/KOERS** 2002b, S.12.

Wesentliche, mit der Etablierung einer Dienstleistungsmarke verbundene ökonomische Ziele bestehen in der Erhaltung einer längerfristigen Wettbewerbsfähigkeit auf dem lokalen Sport- und Bildungsmarkt sowie in der Absicherung bzw. Ausweitung des Marktanteils an Sport- und Bewegungsangeboten für den Hochschulsport. Die Frage des Marktanteils macht sich dabei aufgrund der vielfach etablierten Zugangsbeschränkungen für externe Nutzer vor allem in einer Erhöhung der Teilnehmerzahlen aus dem Kreis der Hochschulmitglieder fest. Das Bindungspotenzial einer Marke Hochschulsport vermag im Zusammenwirken mit dem Qualitätsversprechen⁸⁵⁶ zunächst die Absicherung des Kundenstammes sowie perspektivisch auch die Gewinnung neuer Kunden zu bewirken, da mittels Maßnahmen der Markenkommunikation sowie durch ein adäquates Zielgruppenmarketing eine Verbesserung der Wahrnehmung für die Marke und die Institution Hochschulsport erreicht werden kann. Auf diese Weise können ergänzende Einnahmemöglichkeiten erschlossen werden, weil durch markenindizierte Wirkungen wie eine verbesserte Kundenbindung, eine verbesserte Kommunikation, eine Erhöhung des Marktanteils und eine Wahrnehmungsoptimierung sowohl die Preistoleranz⁸⁵⁷ bei den Nachfragern der hochschulportlichen Dienstleistung vergrößert als auch die Erlöse aus Sponsoring oder Merchandising gesteigert werden können. Marken haben zudem einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das Firmenimage und die Corporate Identity, so dass von einer gezielten Entwicklung der Marke auch positive Impulse für die genannten angrenzenden Bereiche ausgehen.⁸⁵⁸ Schließlich bildet die Markenentwicklung mit ihren immanenten Entwicklungsbestandteilen wie beispielsweise der Einführung eines einheitlichen Corporate Design die Grundlage für einen rechtlich abgesicherten Markenschutz. Die Schützbarkeit einer Marke fußt unter anderem auf einem Begriff und/oder einem Bild, die als Markenzeichen registriert und in das Markenregister des Deutschen Patent- und Markenamtes eingetragen werden können. Hochschulsportlogos oder eindeutig zu identifizierende Namen, die mittlerweile fast allerorten in die übergeordneten Designkonzepte der Hochschule eingebunden sind, können als Wort- oder Wort-Bild-Marke zur Eintragung gelangen und damit einen rechtlich anerkannten und juristisch durchsetzbaren Markenschutz begründen.

Die bei professioneller Markenbildung und Markenführung entstehenden Kosten können aus ökonomischer Sicht als Investitionen in den Markenwert verstanden werden. Eine erfolgreiche Markenbildung kann in der Konsequenz zum Aufbau von Markenkapital führen. Da das Markenkapital als bilanzrelevante Position für den Wert des Markeneigners genutzt werden kann, hätte eine Marke Hochschulsport das Potenzial, zur Steigerung des Unternehmenswer-

⁸⁵⁶ Siehe **HOLZMÜLLER & BÖHM** 2006, S. 39.

⁸⁵⁷ Nach **SCHMIDT & VEST** 2010, S. 46-47.

⁸⁵⁸ Siehe **MEFFERT/BURMANN/KOERS** 2002b, S.12.

tes, in diesem Fall der Hochschule, beizutragen.⁸⁵⁹ Auch wenn die Intention, durch eine gezielte Markenbildung den Unternehmenswert der Hochschule zu steigern, sicher nicht im Vordergrund eines diesbezüglichen Prozesses stünde, so darf der Nutzwert dieser Begleitererscheinung als ergänzendes Element zur Legitimation des erforderlichen Investments in die Marke nicht unterschätzt werden.

5.2.2 Funktionen und Ziele aus Teilnehmer- oder Kundensicht

Analog zu den für Dienstleistungsanbieter wie den Hochschulsport diskutierten Aufgaben einer Marke lassen sich vergleichbare Aspekte auch aus Sicht der Teilnehmer an hochschulischen Sport- und Bewegungsangeboten darstellen. Markierte Produkte erleichtern die Identifikation der individuell relevanten Angebote (Orientierungs- und Identifizierungsfunktion) und reduzieren den Suchaufwand, der für die Informationsbeschaffung zur Beurteilung der verfügbaren Alternativangebote betrieben werden müsste (Informationsfunktion). In diesem Sinne steigern Marken die Informationseffizienz⁸⁶⁰ und helfen dadurch den Nachfragenden bei der Sondierung verfügbarer Alternativangebote am Hochschulstandort (Differenzierungsfunktion). Da MEFFERT/BURMANN/KOERS zufolge „Kaufentscheidungen [...] in der Regel auf Basis unvollkommener Informationen“⁸⁶¹ gefällt werden, vereinfachen positive Vorerfahrungen mit einer Markendienstleistung die Wiederkaufs- oder im Falle des Hochschulsports die Wiedernutzungsentscheidung (Entlastungsfunktion). In Interaktionsprozessen zwischen dem Dienstleistungsanbieter und einem Nachfrager treten insbesondere auf Seiten des Nachfragers Verhaltensunsicherheiten auf, weil beispielsweise Sportangebote kaum objektivierbar sind und nicht im Vorhinein beurteilt werden können. Folglich beinhalten diese Angebotsformen einen hohen Anteil an Vertrauenseigenschaften und führen beim Nachfrager zu einem mehr oder minder ausgeprägten Risikoempfinden (Risikoreduktionsfunktion).⁸⁶² Marken haben daher aus Kundensicht sowohl die Aufgabe, Vertrauen und Sicherheit beispielsweise durch die Vorhersagbarkeit des Leistungsnutzens zu signalisieren (Vertrauensfunktion) als auch für Herkunft, Kontinuität und Qualität zu bürgen (Qualitätssicherungsfunktion). Schließlich erfüllen Marken eine im ideellen Bereich verankerte Aufgabe⁸⁶³ und vermitteln dem Nachfrager wertvolle Unterstützung bzw. auf das Selbstbild gerichtete Impulse für das eigene Image und das Persönlichkeitsprofil, das Selbstvertrauen oder die unterschiedlichen Formen

⁸⁵⁹ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS 2002b, S. 12 sowie SCHMIDT & VEST 2010, S. 46.

⁸⁶⁰ Siehe [markenlexikon.com](http://www.markenlexikon.com), Markengrundlagen: Grundfunktionen von Marken, abgerufen am 24.01.2011 unter <http://www.markenlexikon.com/markenmanagement2.html>.

⁸⁶¹ MEFFERT/BURMANN/KOERS 2002b, S. 9.

⁸⁶² Nach MEFFERT/BURMANN/KOERS 2002b, S. 9f.

⁸⁶³ Vgl. SCHMIDT 2003, S. 17.

der Selbstdarstellung.⁸⁶⁴ Für den Hochschulsport ist in letzterem Zusammenhang bedeutsam, dass Marken eine nutzenstiftende Wirkung im Hinblick auf die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen entfalten können (Identifikationsfunktion). Diese Eigenschaft, die insbesondere für eine Marke Hochschulsport relevant sein dürfte, bietet vor dem Hintergrund der von der Hochschule zu leistenden Aufgabe, beispielsweise neue Hochschulmitglieder schnellstmöglich in das lokale Umfeld zu integrieren und zwecks langfristiger Bindung von Studierenden und Mitarbeitern ein Gefühl der Zugehörigkeit aufzubauen bzw. einen aktiven Beitrag zur gesellschaftlichen Einbindung zu leisten, erhebliches Potenzial als Mehrwert für die gesamte Institution (Prestige- und Statusfunktion).⁸⁶⁵

5.3 Schwierigkeiten und Hindernisse der Markenbildung im Hochschulsport

Nachdem in den vorangegangenen Passagen die Ausgangssituation für einen Markenaufbau des Produkts Hochschulsport betrachtet und dieser aus Organisations- als auch aus Kunden- oder Teilnehmersicht beleuchtet wurde, sollen nachfolgend die wesentlichen Hindernisse, Schwierigkeiten und Widerstände für diesen Prozess einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

Es erscheint an dieser Stelle notwendig, den konkret auf den Hochschulsport bezogenen Ausführungen zunächst eine die Hochschule in Gänze betreffende Feststellung voranzustellen. An deutschen Hochschulen ist mit sehr wenigen Ausnahmen erst seit Mitte der 1990er Jahre eine stärkere Marketingorientierung in den Führungsgremien beobachtbar.⁸⁶⁶ Die Beschäftigung mit Markenbildungsprozessen hat dabei eine noch jüngere Tradition, weil zunächst vor allem Fragestellungen der Hochschulkommunikation besondere Beachtung fanden. Vor diesem Hintergrund sind einerseits die Erfahrungen zum Aufbau von Marken an Hochschulen in Deutschland noch nicht sehr zahlreich und andererseits diesbezüglich geschultes Personal mit erforderlichem Expertenwissen in den Führungsetagen der Hochschulen noch nicht regelmäßig vorhanden. Fachkompetenz in diesem spezifischen Bereich wird nicht selten von externer Seite eingekauft.

Strategisch steht eine Hochschule vor der Herausforderung, die grundsätzliche Frage beantworten zu müssen, welche Markenstrategie für die jeweilige Institution die geeignetste ist.

⁸⁶⁴ In Anlehnung an **markenlexikon.com**, Markengrundlagen: Grundfunktionen von Marken, abgerufen am 24.01.2011 unter <http://www.markenlexikon.com/markenmanagement2.html> und **HOLZMÜLLER & BÖHM** 2006, S. 40.

⁸⁶⁵ Vgl. **VEIT, Baldur H.**, Internationalität und Praxisnähe als Schlüsselbegriffe – Hochschule Reutlingen wirbt mit ihren Studierenden, in: **DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCH DIENST** (Hrsg.), Die internationale Hochschule, Ein Handbuch für Politik und Praxis: Hochschulmarketing, Bielefeld 2006, S. 47-48.

⁸⁶⁶ Nach **MÜLLER-BÖLING** 2007a, S. 8f; auch **GERHARD** 2004, S. 87.

Markenfähige Produkte, ggf. auch in Form von Untereinheiten der Hochschule, darunter beispielsweise der Hochschulsport, wären in diese Markenstrategie einzuordnen. Der konkrete Markenentwicklungsprozess für den Hochschulsport hätte im Hinblick auf eine Dachmarkenstrategie, wie sie von vielen Hochschulen gegenwärtig betrieben wird, auf eine Markenfamilienstrategie oder eine Mehrmarkenstrategie eine jeweils unterschiedliche Ausprägung.⁸⁶⁷

Unabhängig von der Markenstrategie verfügt eine Hochschule zumeist über eine größere Zahl markenfähiger Produkte, deren Eignung für eine hochschulische Markenentwicklung wesentlich vor dem Hintergrund der strategischen Gesamtzielsetzung der Hochschule zu bewerten ist. Markenaufbau und -entwicklungsaktivitäten werden insbesondere mit dem Ziel einer Ausgestaltung und Schärfung des Hochschulprofils vorangetrieben. Bei der zu treffenden Produktauswahl für einen unter der Prämisse Profilbildung stehenden Markenaufbau dürften eben jene Produkte selektiert werden, die ihre besondere Eignung zur Erreichung der intendierten Marketingziele überzeugend darlegen konnten. Das Produkt Hochschulsport hat immer dann eine Chance von der Hochschule als Marke entwickelt zu werden, wenn es einen nennenswerten Beitrag zur Profilbildung der Hochschule, zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und zur Ausgestaltung von Alleinstellungsmerkmalen leisten kann. Je nach Schwerpunktsetzung der Hochschule und der individuellen Profilelemente sind geeignete Anpassungen auch im Angebotsbereich und im Leistungsportfolio des Hochschulsports vorzunehmen, um die bildungs- bzw. marketingrelevanten Zielstellungen des Hochschulsport mit denen der Hochschule zu synchronisieren.

Schwierig wird dieser Anpassungsprozess, wenn die Markenentwicklung der Hochschule keiner stringenten Steuerung unterliegt und damit zu einer diffusen Markenwahrnehmung in den verschiedenen Zielgruppen führt, wie sie an zahlreichen Hochschulen gegenwärtig existiert und Gegenstand intensiver Entwicklungsarbeit ist. Ohne eine präzise definierte Leitidee und entsprechende Ziele der Markenbildung entstehen unscharfe Markenkernbeschreibungen oder lassen sich nur eingeschränkt Anknüpfungspunkte als Standards für untergeordnete Marken der Institution festlegen. Hindernisse für den Markenaufbau des Produkts Hochschulsport sind zudem insbesondere dann zu erwarten, wenn ein Überangebot geeigneter Hochschulprodukte für einen gezielten Markenaufbau besteht, weil entsprechende Marketingbudgets grundsätzlich begrenzt sind, wenn ausreichend Produktalternativen aus den Kernangebotsbereichen einer Hochschule vorhanden sind, wenn unmittelbar mit dem Hochschulsport inhaltlich konkurrierende Produktalternativen verfügbar sind, die vergleichbare Profilelemente für die Hochschule beisteuern können oder wenn die zuvor angesprochene Synchronisation der Mar-

⁸⁶⁷ Siehe **MEFFERT** 2002, S. 139ff.

kenziele von Hochschulsport und Hochschule insgesamt nicht gelingt. Der Hochschulsport wird dabei immer mit der Herausforderung umgehen müssen, als Dienstleistung außerhalb des akademischen Kerngeschäfts der Hochschule im Zweifel bessere Argumente haben zu müssen als alternative Produkte aus dem Kernangebotsbereich, um sich für eine hochschulinterne Markenentwicklung zu qualifizieren.

Markenrelevante Entscheidungen sind in aller Regel Aufgabe des Topmanagements und werden auf der Hochschulleitungsebene gefällt.⁸⁶⁸ In Abhängigkeit von Bedeutung und Standing des Hochschulsports in der Hochschulleitung kann mit der beschriebenen Zuständigkeits- und Entscheidungskonstellation die Schwierigkeit verbunden sein, dass die sportlichen, gesundheitlichen, Charakter bildenden und akademisch ergänzenden Potenziale des Hochschulsports nicht erkannt oder nicht hinreichend berücksichtigt werden. Diese Befürchtung geht mit der Wahrnehmung einher, dass in der gegenwärtigen hochschulpolitischen Diskussion, auch ausgelöst durch die Exzellenzinitiativen von Bund und Ländern eine ausgeprägte Fokussierung auf die klassischen Hochschulkompetenzen Forschung und Lehre zu beobachten ist. Diese Akzentuierung mittels vorwiegend rationaler Aspekte findet sich auch in den markenpolitischen Entscheidungen wieder. Aus markentheoretischer Sicht wird dabei allerdings häufig nicht ausreichend berücksichtigt, dass Marken eine sehr starke subjektiv-emotionale Wirkung auf Kunden oder Konsumenten haben. Wird die emotionale Wirkung des Produkts Hochschulsport, wie beispielsweise sein Beitragsvermögen zu Hochschulbindungsprozessen oder die Möglichkeit, Zugehörigkeitsgefühl, Wohlbefinden und Zufriedenheit zu unterstützen, nicht angemessen eingeschätzt, können entsprechende Potenziale für die Markenbildung an der Hochschule nicht bzw. nicht in vollem Maße zum Tragen kommen. Die Gefahr einer diesbezüglichen Fehleinschätzung des Beitragsvermögens einer Marke Hochschulsport wird womöglich durch den Umstand verstärkt, dass insbesondere von hochschulfernen, externen Beratern in hochschulischen Markenbildungsprozessen eine detaillierte Kenntnis der verschiedenen Untereinheiten einer Hochschule nicht vorausgesetzt werden kann – insbesondere nicht in Bezug auf den Hochschulsport. Das Augenmerk eines erfolgreich angelegten Prozessdesigns liegt sinnvollerweise auf der Stärkung des Markenkerns einer Hochschulmarke, sollte aber auch die Besonderheiten der Lebenswelt Hochschule widerspiegeln, zu der zweifelsohne der Hochschulsport gehört.

Die Implementierung einer Markenstrategie für eine Hochschule bindet erhebliche Finanzmittel und Personalressourcen, weil große Anstrengungen unternommen werden müssen, um

⁸⁶⁸ Vgl. GERHARD 2006, S. 151.

zunächst innerhalb der Institution einen Grundkonsens bezüglich des Kerns, der Ziele, der Identität und der Kultur einer Hochschulmarke zu erzielen, diese in eine Corporate Identity und ein Corporate Design zu überführen und schließlich mit geeigneten Maßnahmen der Corporate Governance und Corporate Communication ein Markenimage in der internen und externen Öffentlichkeit aufzubauen.

Eine nicht zu unterschätzende Gefahr für den Hochschulsport besteht in eben jener Mittel- und Ressourcenbeschränkung, weil trotz eines potenziell erkannten Beitragsvermögens zum Markenaufbau an der Hochschule eine Fokussierung allein auf das akademische Kerngeschäft die Folge sein kann. In eigener Zuständigkeit und unter Aufbietung monetärer sowie personeller Ressourcen des Hochschulsports können unter günstigen Umfeldbedingungen fehlende Unterstützung von zentraler Seite der Hochschule temporär kompensiert werden, aber wohl kaum eine dauerhafte Alternative sein, weil einerseits Hochschulsportmittel zumeist zweckgebunden im Bereich des Sport- und Bewegungsangebots einzusetzen sind und andererseits Ressourcen blockiert werden, die an anderer Stelle fehlen und die Dienstleistungsqualität beeinträchtigen oder gar gefährden können. Auch aus markentheoretischer Sicht ist das Markenmanagement der Hochschule, zu der unzweifelhaft auch das Management einer Marke Hochschule gehörte, im Bereich des Topmanagements anzusiedeln, was alle diesbezüglichen Ressourcenanforderungen mit einschließt.

Schließlich liegen Gefahrenherde für einen erfolgreichen Markenaufbau des Produkts Hochschulsport auch innerhalb der Personal- und Organisationsstrukturen der Einrichtungen selbst. So wie Hochschulsporteinrichtungen unabhängig von ihrer Einbindungsform in die Hochschulstrukturen zumeist aufgestellt waren und teilweise noch sind, bestand das dort angesiedelte Personal vornehmlich aus Sportpraktikern und Verwaltungskräften. Zentrale Aufgaben dieses Personals wurden über die Schwerpunkttätigkeiten Angebot eines möglichst umfassenden Sportprogramms, Bewirtschaftung des zugeordneten Budgets inklusive der Organisation haupt- und ehrenamtlich tätigen Personals sowie Verwaltung von Sportstätten und Liegenschaften definiert. Von untergeordneter Bedeutung waren, wenn überhaupt, Aspekte wie ein spezifisches Marketing für den Hochschulsport, eine strategische Entwicklungsplanung für den universitären Sport und seine Infrastruktur, eine gezielte hochschulpolitische Betätigung oder eine nachhaltige interne Lobbyarbeit.

Da Markenentwicklungsprozesse sowie die ihnen zugrunde liegenden hochschulinternen Entscheidungen gerade auf die vorgenannten Aspekte in besonderer Weise abstellen, birgt die mangelnde Beschäftigung mit diesen Themenkomplexen innerhalb des Hochschulsports die grundsätzliche Schwierigkeit, einerseits die Bedeutung der Notwendigkeit eines hochschul-

sportlichen Markenaufbaus zu unterschätzen sowie andererseits zu spät oder im ungünstigsten Falle gar nicht in die hochschulinternen, entscheidungsvorbereitenden Prozesse eingebunden zu sein und die wichtigsten Phasen strategischer Planung für den Markenbildungsprozess im Hochschulkontext nicht hinreichend mitgestalten zu können.

6 Der Mehrwert des Hochschulsports für die Hochschule

In den nachfolgenden Erörterungen werden die verschiedenen Aspekte des hochschulportlichen Mehrwerts für die Institution Hochschule einerseits und für die zentralen Nutzergruppen des Hochschulsports andererseits beleuchtet. Dabei wird mit Blick auf die Hochschule als Organisation eine Differenzierung in institutionelle, also eher nach innen gerichtete und organisatorisch-politische, also eher nach außen gerichtete Aspekte vorgenommen. Im letzten Abschnitt soll der Vollständigkeit halber auch kurz auf weitere Institutionen mit Bezug zum Hochschulsport eingegangen werden, die als Partner von Aktivitäten und Leistungen des Hochschulsports profitieren.

Insgesamt muss schon an dieser Stelle konstatiert werden, dass die Erkenntnislage aus diesbezüglich zugrundeliegender Forschung am deutschen Hochschulsystem im Allgemeinen und am nationalen Hochschulsport im Speziellen noch überaus lückenhaft ist. Die überwiegend indiziengeleitete Argumentation der folgenden Abschnitte rekurriert daher auch auf inhaltlich an den Hochschulsport angrenzende Sportbereiche und Hochschulzusammenhänge.

6.1 Aus Sicht der Hochschule

Aus Sicht der Institution erscheint es zielführend, den Mehrwert des Hochschulsports sowohl mit Blick auf die unmittelbar aus den Kernaufgabenbereichen Forschung, Lehre und Weiterbildung ableitbaren Gesichtspunkte als auch im Zusammenhang mit eher jüngeren Erfordernissen der Hochschulen aufgrund des sich verschärfenden Wettbewerbs um Ressourcen, Renommee und strategische Positionierung zu untersuchen. Aus dieser Überlegung, die gleichzeitig die Frage der Wirkweise der jeweiligen Mehrwertaspekte impliziert, folgt die bereits angesprochene Unterscheidung in eine institutionelle und eine organisatorisch-politische Komponente des hochschulportlichen Mehrwerts für die Hochschule.

6.1.1 Institutioneller Mehrwert

6.1.1.1 Umsetzung des Bildungsauftrages

Eine wesentliche Legitimation für das Vorhandensein höherer Bildungseinrichtungen, für ihre öffentliche Finanzierung sowie für den Zuschnitt des curricularen Angebots beruht auf dem gesellschaftlichen Bedarf nach qualifiziertem akademischem Personal. Diese gesellschaftliche Anforderung an die Hochschulen manifestiert sich im Bildungsauftrag und wird durch das jeweilige Landeshochschulgesetz operationalisiert. Letztlich lässt sich auch die Legitimation des Hochschulsports auf seine Verankerung im Landeshochschulgesetz zurückführen, wie es

beispielsweise das Niedersächsische Landeshochschulgesetz in seiner Fassung vom 26.02.2007⁸⁶⁹ in §1 (9) ausführt. Dem Passus, der stellvertretend auch für andere Landeshochschulgesetze mit ähnlich lautenden Formulierungen steht, ist zu entnehmen, dass unter anderem „die Förderung der kulturellen und musischen Belange sowie des Sports“ Aufgabe der Hochschulen ist. Auch wenn das Gesetz keine Auskunft über Art, Umfang und Ausprägung der sportlichen Angebote liefert, so ist den Hochschulen doch unzweifelhaft vorgeschrieben, die sportliche Betätigung ihrer Mitglieder zu ermöglichen und zu unterstützen.

Insbesondere die Ausführungen in §1 des Niedersächsischen Landeshochschulgesetzes machen deutlich, mit welcher inhaltlichen Breite der Gesetzgeber den Bildungsauftrag der Hochschulen ausgestattet hat. In zehn Absätzen werden die übergeordneten Hochschulaufgaben definiert und beschrieben. Wie sich in den nachfolgenden Ausführungen zum Mehrwert des Hochschulsports noch zeigen wird, lassen sich direkte Einflussmöglichkeiten durch universitären Sport auf sieben der insgesamt zehn definierten Aufgabenfelder der Hochschulen benennen:

- Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten, die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden [...] voraussetzen (§1 (2) NHG),
- Förderung des Wissens- und Technologietransfers (§1 (4) NHG),
- Förderung der internationalen Zusammenarbeit im Hochschulbereich und des Austauschs zwischen den deutschen und ausländischen Hochschulen unter Berücksichtigung der Belange ausländischer Studierender (§1 (5) NHG),
- Weiterbildung ihres Personals (§1 (6) NHG),
- Mitwirkung an der sozialen Förderung der Studierenden (§1 (7) NHG),
- Förderung der kulturellen [...] Belange sowie des Sports an den Hochschulen (§1 (9) NHG),
- Unterrichtung der Öffentlichkeit über die Erfüllung der Aufgaben (§1 (10) NHG) sowie Gewährung von Zugangsmöglichkeiten zu wissenschaftlichen Informationen für die Öffentlichkeit (§2 (2) NHG).

Die Ausführungen in diesem Kapitel werden zahlreiche Beispiele und Umsetzungsmöglichkeiten aufzeigen, wie im und durch den Hochschulsport gesetzlich verankerte Hochschulaufgaben realisiert und Beiträge zur Erreichung der vorgegebenen Ziele geleistet werden können.

Im Zuge des Bologna-Prozesses sind neben den fachlichen und persönlichkeitsbildenden Anforderungen an das Studium zudem Lehrinhalte mit stärkerer Ausrichtung auf Kompetenz-

⁸⁶⁹ NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR, Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 26.02.2007, Hannover 2007.

entwicklungsprozesse der Studierenden für die Bewältigung künftiger beruflicher Situationen in den Vordergrund gerückt worden. In den Rahmenbedingungen zur Akkreditierung von reformierten Studiengängen und in den Ordnungsgrundlagen der Hochschulen finden sich daher ergänzenden Vorgaben, die den Bildungsauftrag in Erweiterung der gesetzlichen Grundlagen präzisieren.⁸⁷⁰ Universitäre Bildung nimmt somit vermehrt Formen einer beruflichen Bildung und künftig noch stärker einer berufsfeldorientierten Bildung an. Gleichzeitig vollzieht sich der Erwerb von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht nur an den bekannten (hoch)schulischen Orten und innerhalb der tradierten Organisationsformen, die unter dem Begriff formale Bildung zusammengefasst werden, sondern hinsichtlich der wichtiger werdenden Schlüsselqualifikationen oder Soft-Skills auch außerhalb der klassischen Settings oder gar in weiten Teilen nichtintentional. Die aus den letztgenannten Zusammenhängen ableitbaren Rahmenbedingungen der non-formalen und informellen Bildung sind als Formen des Wissenserwerbs nicht minder wichtig für die Umsetzung des hochschulischen Bildungsauftrages und bedürfen deshalb ergänzender Bildungsanlässe zum klassischen Vorlesungs-, Seminarraum-, Labor- oder Workshopsetting.⁸⁷¹ Gerade weil sowohl non-formale als auch informelle Bildung unverzichtbare Bestandteile einer ganzheitlichen universitären Ausbildung sind, was in einem nachfolgenden Kapitel mit Bezug zum universitären Sport noch genauer zu beleuchten sein wird, erlangen Bildungsorte wie der Hochschulsport neue Aufmerksamkeit. Sie bieten insbesondere auch für diese Bildungsformen aufgrund des hohen Praxisbezuges ergänzende Bildungsanlässe, in denen Studierende jene Lern- und Erprobungsfelder finden, die ihnen als wichtiges Element individueller Persönlichkeitsbildung auch die Ausbildung einer hinreichenden Employability ermöglicht.

6.1.1.2 Ergänzendes Qualifizierungsfeld

Mit der Umstrukturierung der deutschen Studiengänge in Folge des Bologna-Prozesses hat sich eine Verschiebung vom Schwerpunkt einer Vermittlung vorwiegend theoretischen Fach-

⁸⁷⁰ Siehe **KULTUSMINISTERKONFERENZ**, Ländergemeinsame Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen, Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i.d.F. vom 04.02.2010, abgerufen am 18.06.2011 unter http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Dokumente/kmk/KMK_LaendergemeinsameStrukturvorgaben.pdf sowie **KULTUSMINISTERKONFERENZ**, Ländergemeinsame Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen vom 04.02.2010 - Auslegungshinweise, Handreichung des Hochschulausschusses der Kultusministerkonferenz vom 25.03.2011, abgerufen am 18.06.2011 unter http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Dokumente/kmk/KMK2011_Auslegungshinweise_Strukturvorgaben.pdf; auch **UNIVERSITÄT OSNABRÜCK**, 16. Hochschultage Berufliche Bildung – Übergänge in der Berufsbildung nachhaltig gestalten: Potentiale erkennen – Chancen nutzen, abgerufen am 18.06.2011 unter <http://www.hochschultage-2011.de/ws29.php>.

⁸⁷¹ Vgl. **GRUNERT, Cathleen**, Außerschulische Bildung, in: **REINDERS, Heinz / DITTON, Hartmut / GRÄSEL, Cornelia / GNIWOSZ, Burkhard**, (Hrsg.), Empirische Bildungsforschung: Gegenstandsbereiche, Wiesbaden 2011, S. 141f.

wissens zu fachübergreifenden Schlüsselqualifikationen und berufsqualifizierenden Kompetenzen ergeben.⁸⁷² Der Begriff Employability als übergeordnetes Bildungsziel insbesondere der Bachelorstudiengänge markiert diese Ausrichtungsänderung und ist zu einem kennzeichnenden, aber nicht unwidersprochenen Bestandteil der Entwicklungsprozesse um die inhaltliche und didaktisch-methodische Gestaltung von Studienangeboten geworden.⁸⁷³ Vor dem Hintergrund fortschreitender technologischer Entwicklungen, substanzieller Veränderungen der Arbeitswelt und großer Herausforderungen aufgrund des bevorstehenden demografischen Wandels in der Gesellschaft müssen Studierende intensiver als in der Vergangenheit dazu angeleitet werden, ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten auf der Grundlage fachlicher, sozialer und methodischer Kompetenzen zu entwickeln.⁸⁷⁴ In vergleichbarer Weise gilt diese Notwendigkeit unter den sich wandelnden Rahmenbedingungen auch für grundlegende Einstellungen wie Leistungsbereitschaft und -fähigkeit, die angemessen und eigenverantwortlich auszubilden sind. Die veränderte curriculare Ausrichtung der Studiengänge und Studienabschlussoptionen am übergeordneten Ziel der Employability trägt damit einer sich nachhaltig verändernden Berufstätigkeit Rechnung⁸⁷⁵, die künftig immer weniger Aspekte der bisher gekannten Zeit- und Ortsgebundenheit aufweisen wird. Der Präsident der Universität Paderborn macht dies insbesondere an jeder Form wettkampforientierter Angebot im Hochschulsport fest: „Wettkampfsport auf allen Niveaus ist ein erstklassiges Instrument zur Entwicklung einer akzeptierten Leistungsorientierung, die vor allem zur Ausprägung psychischer Stabilität im Berufsleben führt.“⁸⁷⁶

Ein weiterer wichtiger Beurteilungsaspekt des hochschulsportlichen Mehrwerts für die Institution liegt in der notwendigen Anpassung der Angebotsstruktur zur künftigen Vermittlung vorgenannter Bildungsinhalte begründet. Die Empfehlung der Akkreditierungsagentur ZEvA zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen⁸⁷⁷ geht beispielsweise von einem Anteil von 10-

⁸⁷² **SCHAEPER, Hilde & WOLTER, André**, Hochschule und Arbeitsmarkt im Bologna-Prozess: Der Stellenwert von „Employability“ und Schlüsselkompetenzen, in: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 11 (2008) 4, S. 609f.

⁸⁷³ Vgl. **SCHAEPER & WOLTER** 2008, S. 611ff.

⁸⁷⁴ Nach **SCHAEPER & WOLTER** 2008, S. 612f.

⁸⁷⁵ Vgl. **SUCHANEK, Justine**, Professionalisierungsanforderungen im Trend: Zum Verhältnis von Wissen und Kompetenzen in nachgefragten Profilen, in: **HÖLSCHER, Barbara & SUCHANEK, Justine** (Hrsg.), Wissenschaft und Hochschulbildung im Kontext von Wirtschaft und Medien, Wiesbaden 2011, S. 207.

⁸⁷⁶ Zitat von **Prof. Dr. Nikolaus RISCH**, Präsident der Universität Paderborn, im Rahmen eines Beratungsgesprächs zur strategischen Entwicklung des Hochschulsports bei der adh-Vorstandssitzung am 18.06.2012 in Paderborn.

⁸⁷⁷ **Definition:** Bezogen auf den Erkenntnishorizont dieser Arbeit soll der Begriff Schlüsselqualifikationen verstanden werden als „zertifizierbare Ergebnisse des aktuellen Wissens, welche die gegenwärtig vorhandenen Fähigkeiten widerspiegeln“ (**UNIVERSITÄT ZÜRICH** (Hrsg.), Dossier: Überfachliche Kompetenzen, Zürich 2008, S. 13).

15% der für einen Bachelorabschluss erforderlichen ECTS-Punkte aus.⁸⁷⁸ Hochschulsport kann in diesem Anpassungsprozess sowohl Partner der Fachbereiche sein, um in Kooperation curricular verankerte und inhaltlich abgestimmte Kompetenzvermittlung⁸⁷⁹ anzubieten, als auch eigenständiger Arbeitsbereich werden, um durch die Teilnahme am Sport oder durch die Übernahme von Funktionen in der Einrichtung ein Praxisfeld bereitzuhalten. Der Lernprozess ist damit maßgeblich an die eigene Aktivität der Studierenden gebunden, ohne dabei Aspekte der wissensorientierten Vermittlung theoretischer Erkenntnisse oder Gesichtspunkte systematischer Reflexionsprozesse außer Acht zu lassen.

ERPENBECK & HEYSE systematisieren die in der Literatur sehr breit diskutierte Kompetenz- und Qualifikationsvielfalt durch die Bildung von insgesamt vier übergeordneten Kompetenzklassen⁸⁸⁰, denen bis zu 64 Teilkompetenzen oder Schlüsselqualifikationen⁸⁸¹ zugeordnet werden können. Während die vorgenannten Autoren eine Einteilung nach personalen, aktivitäts- und umsetzungsorientierten, fachlich-methodischen und sozial-kommunikativen Kompetenzen präferieren, finden sich in diesbezüglichen Veröffentlichungen der EUROPÄISCHEN UNION⁸⁸² sowie der BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG⁸⁸³ leicht abgewandelte Strukturierungen. Im Kontext dieser Arbeit soll eine Systematik Berücksichtigung finden, die fünf Kompetenzklassen ausweist und das Oberziel Handlungskompetenz in den Mittelpunkt des individuellen Entwicklungs- und Kompetenzerwerbsprozesses stellt. Diese zentrale Kompetenz symbolisiert dabei die Schnittmenge aus Sozial-, Selbst-, Methoden- und Medienkompetenz mit den jeweils zugehörigen Schlüsselqualifikationen und Persönlichkeitsmerkmalen. Der nachfolgenden Übersicht sind jene Elemente

⁸⁷⁸ Siehe **MATTES, Thomas / ZAWACKI-RICHTER, Olaf / BARTHEL, Erich**, Kompetenzerwerb zwischen Hochschule und Betrieb: Kompetenzdiagnostik und -entwicklung in dualen Studiengängen, in: **KOCH, Manuela & WESTERMANN, Georg** (Hrsg.), Von Kompetenz zu Credits, Wiesbaden 2006, S. 41.

⁸⁷⁹ **Definition:** Auch wenn gegenwärtig noch keine übergreifend anerkannte Definition des Konstrukts Kompetenz verfügbar ist, soll im Kontext dieser Arbeit folgendes Verständnis von Kompetenz berücksichtigt werden: „Kompetenzen sind Dispositionen, die im Verlauf von Bildungs- und Erziehungsprozessen erworben (erlernt) werden und die Bewältigung von unterschiedlichen Aufgaben bzw. Lebenssituationen ermöglichen. Sie umfassen Wissen und kognitive Fähigkeiten, Komponenten der Selbstregulation und sozialkommunikative Fähigkeiten wie auch motivationale Orientierungen. Pädagogisches Ziel der Vermittlung von Kompetenzen ist die Befähigung zu selbstständigem und selbstverantwortlichem Handeln und damit zur Mündigkeit“ (**KLIEME, Eckhard & HARTIG, Johannes**, Kompetenzkonzepte in den Sozialwissenschaften und im erziehungswissenschaftlichen Diskurs, in: **PRENZEL, Manfred / GOGOLIN, Ingrid / KRÜGER, Heinz-Hermann** (Hrsg.), Kompetenzdiagnostik - Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 10 (2007) Sonderheft 8, S. 21). Zudem werden die Begriffe Schlüsselqualifikationen und Soft Skills synonym verwandt.

⁸⁸⁰ Nach **ERPENBECK, John & HEYSE, Volker**, Die Kompetenzbiographie: Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation, Münster 2007, S. 158ff.

⁸⁸¹ Vgl. **MATTES/ZAWACKI-RICHTER/BARTHEL** 2006, S. 44ff..

⁸⁸² Siehe **EUROPÄISCHE UNION** (Hrsg.), Amtsblatt der Europäischen Union, Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Dezember 2006 zu Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen, L 394/10 vom 30.12.2006, abgerufen am 10.01.2012 unter <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:DE:PDF>.

⁸⁸³ Vgl. **BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG** (Hrsg.), Medienziehung in der Schule, Orientierungsrahmen, Heft 44, Bonn 1995.

zu entnehmen, die mittels Teilnahme am Sport- und Bewegungsangebot der Hochschule oder mehr noch durch die Übernahme von Aufgaben und Funktionen im Hochschulsport vermittelt werden können und für die entsprechende ECTS-Punkte vergeben werden können.

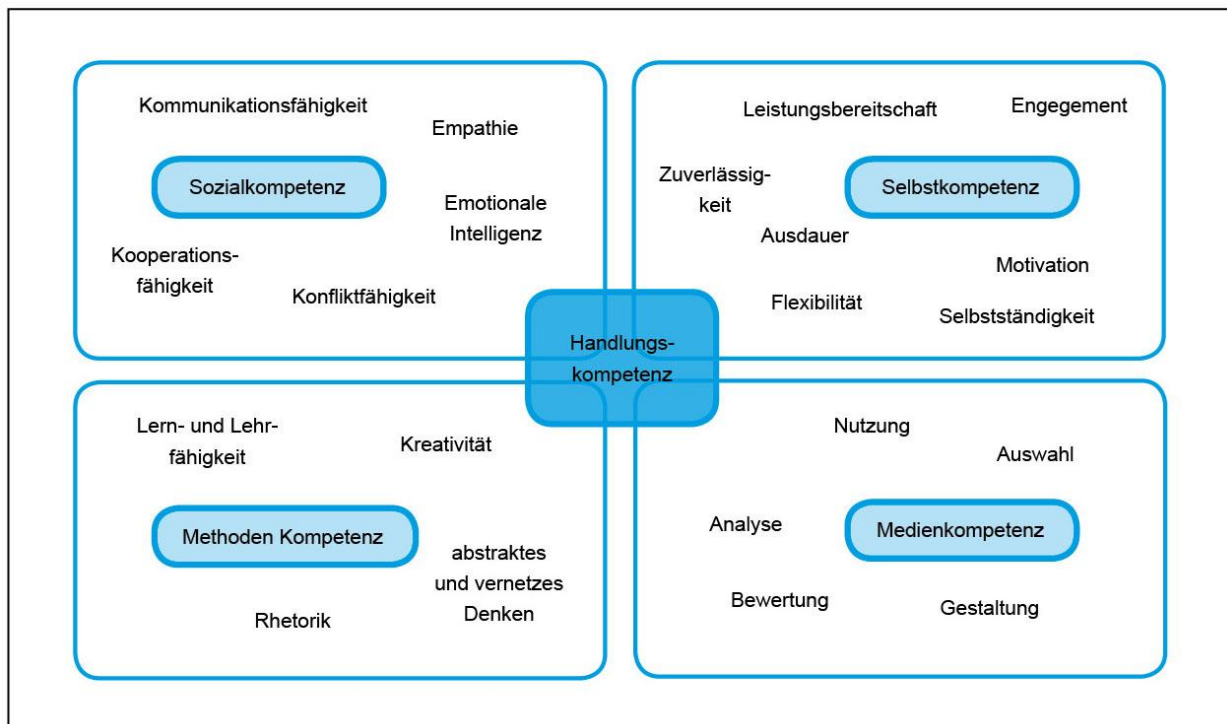


Abbildung 17: Teilnahme- oder funktionsbezogen vermittelbare Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen im Hochschulsport (eigene Darstellung)

Die intendierten Zielstellungen der in den modernen curricularen Lernfeldern zu vermittelnden Kompetenzen verlangen dabei zumindest das ausgewählte Aufbrechen traditioneller Seminarsituationen und die Integration praxisbezogener Arbeitsformen. In diesem Kontext bekommen Gesichtspunkte wie Interdisziplinarität, selbstgesteuertes bzw. -organisiertes Lernen und die bewusste Integration unterschiedlicher, zunehmend auf neue Medien ausgerichteter Methoden zusätzliches Gewicht. Lernen wird nicht mehr als reine Anhäufung von Fakten verstanden, sondern als aktiver Prozess, in dem die Lernenden sich über ihr persönliches Vorwissen bewusst werden, durch vielfältige Anregungen neues Wissen generieren, dieses mit ihrer Umgebung kommunizieren, im konkreten Umfeld erproben und schließlich die neu gewonnenen, eigenen Erkenntnisse in ihr subjektives Wissen und als individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten in ihre darauf aufbauenden Handlungsstrukturen integrieren. Studienerfolgsrelevant scheint dabei SUCHANEK zufolge zu sein, „wie das Verhältnis von Wissens- und Kompetenzentwicklung gestaltet werden sollte, um die Qualifikationsziele (Wissenschaftlichkeit, Professionalisierungsanforderungen der Arbeitswelt und gesellschaftliche Verantwor-

tung) bestmöglich zu erreichen“⁸⁸⁴. Den Studierenden wird folglich durch eine Betätigung im Hochschulsport eine Möglichkeit geboten, Kompetenzen in der aktiven Auseinandersetzung mit theoretischen Inhalten zu erwerben und diese in möglichst authentischen Anwendungssituationen weiter zu entwickeln, anzuwenden und zu überprüfen.

Zentrales Merkmal von Schlüsselkompetenzen ist, dass sie in ihrer Weiterentwicklung einer kontinuierlichen Dynamik und Veränderlichkeit unterliegen, die sowohl die wissensbasierten Anteile als auch individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten betreffen.⁸⁸⁵ Dieser Befund untermauert zusätzlich die Notwendigkeit lebenslangen Lernens. Ein Beitrag des Hochschulsports, diesen kontinuierlichen Prozess bewusst und erlebbar zu machen, liegt darin, Studierenden wie Bediensteten der Hochschule als Teilnehmende ergänzende Lernerfahrungen beispielsweise bei der Aneignung neuer Bewegungen und Sportarten unabhängig von Vorkenntnissen, Alter, körperlichen Voraussetzungen oder bisheriger Sportaffinität zu eröffnen. Für Funktionskräfte sowie Kurs- und Übungsleiter kommt hinzu, dass sich aufgrund der hohen Fluktuation in der studentischen Zielgruppe Anforderungen, Präferenzen und Erwartungen der Teilnehmenden regelmäßig verändern und damit kontinuierliche Programmadaptation erforderlich werden. Zudem wirken sich pädagogische, didaktische und sportwissenschaftliche Erkenntnisse schnell auf die Lehr- und Übungs- bzw. Managementpraxis aus, so dass das dienstleistungsorientierte Angebot Hochschulsport ein geeignetes Entwicklungs- und Erprobungsfeld für die zugrundeliegenden Qualifikationen und Kompetenzen darstellt.

Die gleichermaßen in den administrativ-organisatorischen wie in den anleitenden Arbeitsbereichen des Hochschulsports verbreitete Verzahnung von fachbezogenem Wissen und zielgruppenadäquatem Handeln trägt der Anforderung an die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen Rechnung, wonach eine Kopplung von Wissen und persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen anzustreben sei.⁸⁸⁶ Klassische Settings hochschulischer Bildungsangebote vermögen wie zuvor beschrieben die Rahmenbedingungen für den Qualifikations- und Kompetenzerwerb weder hinsichtlich der Organisationsformen noch bezogen auf den Methodeneinsatz vollständig abzubilden, weil

„die Möglichkeiten für die Vermittlung bestimmter persönlichkeitsbezogener Kompetenzen in Lehrveranstaltungen begrenzt [sind]. Hier sollten Hochschulen Konzepte der ganzheitlichen Persönlichkeitsbildung als Campus-Angebote umsetzen. Hierzu gehören Sportwettkämpfe und Theaterangebote ebenso wie z. B. Anreizsysteme, stunden-

⁸⁸⁴ SUCHANEK 2011, S. 207.

⁸⁸⁵ Vgl. SUCHANEK 2011, S. 221.

⁸⁸⁶ Nach SUCHANEK 2011, S. 221.

*weise ehrenamtlich tätig zu werden und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.*⁸⁸⁷

Auch im Kontext der letztgenannten Beispiele lassen sich geeignete Angebote des Hochschulsports identifizieren. Sie sind auch Gegenstand ausführlicher Darstellungen in nachfolgenden Passagen.⁸⁸⁸

6.1.1.3 Identitätsstiftendes Potenzial

Aus verschiedenen Begründungszusammenhängen heraus, die Gegenstand der nachfolgenden Einlassungen sein werden, kann der Hochschulsport einen positiven Beitrag zur Identifikation der Hochschulmitglieder mit ihrer Institution leisten⁸⁸⁹ und damit einen Impuls zur dauerhaften Bindung verschiedener Zielgruppen an die Hochschule liefern.

An Hochschulen auf dem nordamerikanischen Kontinent, die aufgrund ihres dortigen Bildungsauftrages, der strukturellen Rahmenbedingungen sowie der finanziellen Anforderungen bereits deutlich länger und intensiver an spezifischen Marketingmodellen für Bildungseinrichtungen arbeiten als hierzulande, stehen Marketingziele wie Identifikation, Hochschulbindung und Alumniarbeit weit mehr im Zentrum der hochschulischen, auf interne Anspruchsteller der Einrichtung einerseits und externe Zielgruppen andererseits abzielende Anstrengungen. Sport kann in diesem Kontext ein wichtiges Vehikel für den Transport gemeinsamer gruppenspezifischer Merkmale sein und gleichzeitig ein Instrument zur Schaffung von Realsituationen darstellen, in denen Gruppenzugehörigkeit, Solidarität mit Gruppenmitgliedern, Identifikation mit der eigenen Hochschule und Abgrenzungsverhalten in Bezug auf konkurrierende Gruppen erlebbar werden.⁸⁹⁰

Anschaulich wird eine Funktion des Sports an der für diese Arbeit ausgewählten Vergleichsuniversität im kanadischen London. An der University of Western Ontario sind wie im übrigen Kanada und im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten keine durch umfassende Sportstipendien erzeugten, annähernd professionellen Rahmenbedingungen für den Spitzensport an den Hochschulen anzutreffen. Obwohl das hochschulische, auf den Wettkampfsport bezogene

⁸⁸⁷ SUCHANEK 2011, S. 221.

⁸⁸⁸ Vgl. hierzu auch Kapitel 6.2.2.

⁸⁸⁹ Es sei an dieser Stelle ausdrücklich auf sozialpsychologische Effekte verwiesen, wie sie zuvor in Kapitel 3.5 bereits theoretisch aufgearbeitet wurden.

⁸⁹⁰ Dem Leser sein an dieser Stelle auch die zugrunde liegende sozialpsychologische Literatur zum Identifikationspotenzial sowohl von Unternehmen als auch des Sports empfohlen. Zur weiteren Befassung im Unternehmenszusammenhang sei auf **HASLAM, Alexander S.**, *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*, London 2004, S. 1-79 und im sportsspezifischen Themenkomplex auf **SCHLICHT, Wolfgang & STRAUß, Bernd**, *Sozialpsychologie des Sports*, Göttingen 2003, S. 70-105 oder **GOLLWITZER, Mario & SCHMITT, Manfred**, *Sozialpsychologie – Workbook*, Weinheim 2006, S. 65-76 und **STOLL, Oliver / PFEFFER, Ines / ALFERMANN, Dorothea**, *Lehrbuch Sportpsychologie*, Bern 2010, 253-275 verwiesen, die in ihren Werken ausführlich auf das Phänomen Identifikation im und durch Sport eingehen.

Aktionsfeld in weiten Bereichen dem in Deutschland vergleichbar ist, wird der Wettkampfsport dennoch von den kanadischen Hochschulen deutlich intensiver und für die Erreichung spezifischer Marketingziele sowie zur Nutzung seines identitätsstiftenden Potenzials gezielter eingesetzt.

So werden neue Studierende bereits während ihrer ersten Tage auf dem Campus im Rahmen der Orientierungsveranstaltungen auf das Maskottchen der Universität, den Mustang, sowie auf den allgegenwärtigen Slogan „Go, Mustangs, go!“⁸⁹¹ eingeschworen. Dieser Slogan hat zudem keine rein sportliche Funktion, sondern ist auch im kulturellen und im Lehr- und Forschungsbetrieb der Universität allgegenwärtig. Die Farben der Western Varsity Teams sind lila und gold. Lila ist gleichzeitig die Erkennungsfarbe der Hochschule und äußeres Zeichen einer weitverbreiteten Haltung gegenüber der Alma Mater: „Purple and Proud“⁸⁹². Es ist zunächst nur sehr schwer vorstellbar, dass sich die Hochschulfarben wegen des zuweilen ausgeprägten Modebewusstseins vieler Studierender mit den gängigen Trends vereinbaren lassen. Dennoch ist die Farbe Lila in allen Bereichen des Campus sichtbar und in den hochschuleigenen Bookstores der dominierende Farbton.

Die Hochschulleitung setzt dieses spezifische Marketing gezielt ein, um so früh wie möglich und auf allen verfügbaren Kanälen einen hohen Grad an Identifikation der Hochschulmitglieder mit der University of Western Ontario zu schaffen. Der universitäre Sport in seiner breiten- wie wettkampfsportlichen Ausprägung spielt dabei eine zentrale Rolle. Er ist vollständig in das Corporate Design der Hochschule integriert, kreiert und produziert für die Gruppenbildung erforderliche Verhaltensweisen und Events, schafft emotionale Momente und ist als Programmbestandteil in alle übergeordneten Veranstaltungen der Hochschule eingebunden. So finden als essentielle Bestandteile des Gruppenbildungsprozesses zum Ende der Orientierungswoche für Erstsemester Spiele der heimischen Basketball-, Fußball- oder Footballmannschaft gegen die benachbarten und rivalisierenden Hochschulstandorte statt. Fast immer sind dabei die Stadien gefüllt und mehr als zur Hälfte lila. Vergleichbare sportliche Wettkämpfe fehlen auch bei den jährlichen Wiedersehensveranstaltungen für Ehemalige nicht. Ein unverzichtbarer Höhepunkt des Homecoming-Events der Alumni ist das Spiel der Mustang Foot-

⁸⁹¹ Siehe VAN RAAIJ, Chantall, Sophs help new students become purple and proud, abgerufen am 06.06.2010 unter http://communications.uwo.ca/western_news/stories/2001/September/sophs_help_new_students_become_purple_and_proud.html.

⁸⁹² Diesem Slogan zu Ehren wurde ein Universitätssong intoniert, dessen Verbreitung das Hochschulmarketing zentral steuert (Songtext abgerufen am 06.06.2010 unter <http://www.usc.uwo.ca/archives/97-98/owweek/lowrez/song.htm>).

baller gegen eine Nachbaruniversität⁸⁹³ vor zumeist ausverkauftem Haus. Für die hochschulseitig enorm wichtige Gruppe der Alumni⁸⁹⁴ stellt der Sport eine emotionale Verbindung zwischen der eigenen Studienzeit und der Gegenwart dar. Dieses identitätsstiftende Potential des universitären Sports sorgt letztlich auch während der semesterbegleitenden Wettkämpfe in den Hochschulligen des kanadischen Hochschulsportverbandes (CIS) für beachtliche Zuschauerzahlen einerseits sowie für eine hohe Bedeutungszumessung der Hochschulmannschaften im Hinblick auf die Bekanntheit der jeweiligen Universität, für ihr Ansehen an anderen Standorten, für das Hochschulimage und für das Selbstverständnis und Selbstvertrauen der Hochschulmitglieder andererseits. Durch den universitären Wettkampfsport stehen über das Jahr verteilt zahllose Ereignisse zur Verfügung, um Identifikation mit der Hochschule zu schaffen und zu erhalten, emotionale Bindung zu erzeugen, Gemeinschaftsgefühl zu generieren und Gruppenzugehörigkeit erlebbar zu machen.

Es geht dabei um die Vermittlung eines Wir-Gefühls, das für den Aufbau einer emotionalen Nähe zur eigenen Hochschule von enormer Bedeutung ist. Neben den erlebnisorientierten Aspekten des Wettkampfsports lassen sich auch andere Aktivitäten nutzen, um vergleichbare Effekte zu erzielen. VEIT proklamiert jedwede aktive Mitarbeit der Studierenden, die zu einem positiven Image der Hochschule einen Beitrag leisten kann, als geeignet, dieses Wir-Gefühl zu schaffen und zu unterstützen.⁸⁹⁵ Es kann sich dabei nach seiner Auffassung gleichermaßen um Einbindungsformen Studierender in Selbstverwaltungsprozesse, Hilfskraft- oder Tutoriumstätigkeiten, Lehraktivitäten oder Forschungsbeteiligungen handeln. Der Einbezug in und die Teilhabe an hochschulischen Strukturen hätten demgemäß positive Auswirkungen auf Identifikation und Commitment der Studierenden.

6.1.1.4 Internationalisierung

Neben der wachsenden Notwendigkeit auch für Bildungseinrichtungen sich den Konsequenzen der Globalisierung, den Anforderungen des internationalisierten Arbeitsmarktes sowie den Bildungsansprüchen einer Informationsgesellschaft zu stellen, ist ein übergeordnetes Ziel der Reformen im Zuge des Bologna-Prozesses die Erhöhung der Mobilität von Studierenden. Als weitere Prämissen stehen die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und die Attraktivität

⁸⁹³ Siehe **WESTERN NEWS**, Homecoming 2007 - 'Time to be purple and proud', abgerufen am 06.06.2010 unter http://communications.uwo.ca/western_news/stories/2007/September/homecoming_2007__time_to_be_purple_and_proud.html.

⁸⁹⁴ **IZBICKI, John**, Marketing the New Universities, in: **HOCHSCHULLEHRERBUND e.V.** (Hrsg.), Die Neue Hochschule, Hochschulmarketing, 42 (2001) 1, S. 12.

⁸⁹⁵ Vgl. **VEIT, Baldur H.**, Internationalität und Praxisnähe als Schlüsselbegriffe – Hochschule Reutlingen wirbt mit ihren Studierenden, in: **DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCH DIENST** (Hrsg.), Die internationale Hochschule, Ein Handbuch für Politik und Praxis: Hochschulmarketing, Bielefeld 2006, S. 48.

tätssteigerung der Hochschulen im Zusammenhang mit internationalen Maßnahmen im Fokus der Bemühungen. Als Ableitung für die Studieninhalte zielen Internationalisierungsbemühungen zudem auf eine Verankerung internationaler Komponenten in den Curricula ab.

„Eine vermehrte internationale Entwicklung auch im deutschen Hochschulraum ist also nicht nur die Antwort auf die fortschreitende Globalisierung, sondern auch auf makrosoziologische [und] ökonomische Veränderungen, wie zum Beispiel die vermehrte Privatisierung staatlicher Organisationen oder Verwaltungsreformen wie die Einführung des New Public Managements (NPM).“⁸⁹⁶

Durch Aktivitäten zur Stärkung der Internationalität sollen an den Hochschulen Impulse gesetzt werden, die beispielsweise die Anteile ausländischer Studierender an deutschen Hochschulen oder die Auslandsquote deutscher Studierender verbessern helfen. Das STATISTISCHE BUNDESAMT weist für das Wintersemester 2010/11 bei insgesamt 2.217.604 Studierenden bundesweit⁸⁹⁷ einen Anteil ausländischer Studierender von 11,4% (252.032 Personen)⁸⁹⁸ an hiesigen Hochschulen aus. Es geht zudem von weltweit knapp 115.500 deutschen Studierenden an internationalen Hochschulen aus.⁸⁹⁹ Im Vergleich zu anderen entwickelten Ländern wie beispielsweise Großbritannien oder den USA ist Deutschland durch eine im Verhältnis zur Gesamtstudierendenzahl im Jahr 2010 deutlich erhöhte Auslandsmobilität seiner Studierenden charakterisiert. Bezogen auf den Anteil ausländischer Studierender in Deutschland liegt die Bundesrepublik knapp hinter Großbritannien, etwa gleichauf mit Frankreich, aber deutlich vor den USA.⁹⁰⁰

Zunächst scheint aber eine Begriffsklärung erforderlich, um zwischen Internationalität und Internationalisierung trennscharf zu unterscheiden. BRANDENBURG & KNOTHE differenzieren die Begriffe bezogen auf die zustandsbeschreibende Funktion der Internationalität für eine Hochschule zu einem beliebigen Zeitpunkt und im Gegensatz dazu die Internationalisierung⁹⁰¹ als prozessorientierte Komponente einer zielgerichteten Entwicklung.

⁸⁹⁶ BRANDENBURG, Uwe & KNOTHE, Sabine, Institutionalisation von Internationalisierungsstrategien an deutschen Hochschulen, CHE Arbeitspapier Nr. 116, Gütersloh 2008, S. 9.

⁸⁹⁷ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.), Bildung und Kultur: Studierende an Hochschulen, Wintersemester 2010/2011, Bonn 2011a, S. 16.

⁸⁹⁸ Nach STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) 2011a, S. 20

⁸⁹⁹ Siehe STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.), Deutsche Studierende im Ausland: Statistischer Überblick 1999 – 2009, Bonn 2011b, S. 27.

⁹⁰⁰ Aus ISSERSTEDT, Wolfgang & KANDULLA, Maren, Internationalisierung des Studiums – Ausländische Studierende in Deutschland, Deutsche Studierende im Ausland, Ergebnisse der 19. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem, Berlin 2010, S. 9ff.

⁹⁰¹ **Definition:** „Internationalität beschreibt den momentanen oder zu einem Zeitpunkt der jeweiligen Datenerhebung sichtbaren Ist-Zustand einer Einrichtung mit Bezug auf internationale Aktivitäten. Internationalisierung beschreibt demgegenüber einen Prozess, der eine Einrichtung in einem mehr oder weniger gesteuerten Verfahren von einem Ist-Zustand der Internationalität zum Zeitpunkt X in einen anderen Ist-Zustand der erweiterten Internationalität zum Zeitpunkt X+N bewegt“ (BRANDENBURG & KNOTHE 2008, S. 10).

Die nachfolgenden Überlegungen werden vor dem Hintergrund der Erarbeitung von Maßnahmen zur fortgesetzten Optimierung einer Internationalisierung an deutschen Hochschulen betrachtet, zu der auch Aktivitäten aus dem universitären Sport einen Beitrag leisten können. In einer Untersuchung des CENTRUMS FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG konnte gezeigt werden, dass im Jahr 2008 bereits eine beachtliche Anzahl von Hochschulen gezielt an einer Verbesserung von Kennzahlen zur Internationalität arbeiten. Die Studie prognostiziert bezüglich des Vorhandenseins einer Strategie nebst Maßnahmenkatalog zur Internationalisierung für die mittelfristige Zukunft einen Anteil von zwei Drittel aller Hochschulen in Deutschland.⁹⁰² BRANDENBURG & KNOTHE konnten zudem sechs Hochschultypen identifizieren, die dem Ziel der Internationalisierung in signifikant unterschiedlicher Weise gegenüberstehen:

- Zu Typ A werden Hochschulen zugeordnet, die sowohl über eine Internationalisierungsstrategie als auch über einen entsprechenden Maßnahmenkatalog verfügen.
- Zu Typ B werden Einrichtungen gezählt, deren Strategie bereits entwickelt ist, denen allerdings noch ein Maßnahmenkatalog fehlt (B1) oder deren Strategie und Maßnahmenkatalog sich in Bearbeitung bzw. absehbar in Fertigstellung befinden (B2).
- Zu Typ C sind Hochschulen zu zählen, die über Maßnahmenkataloge verfügen, ohne eine übergeordnete Internationalisierungsstrategie entwickelt zu haben.
- In der Gruppe des Typs D finden sich all jene Einrichtungen, die sich entweder begründet gegen die Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie entschieden haben (D1) oder zum Erhebungszeitpunkt de facto keine Internationalisierungsstrategie bzw. keinen Maßnahmenkatalog hatten, ohne dies begründen zu können (D2).⁹⁰³

Klassische Merkmale für Maßnahmen zur Verbesserung der Internationalität sind Kennzahlen zu Auslandsaufenthalten von an der Hochschule immatrikulierten Studierenden, zu Anteilen ausländischer Studierender in der eigenen Studienbevölkerung, zum Verhältnis internationaler Studiengänge und -abschlüsse bezogen auf das Gesamtangebot, zum Umfang von Kooperationen mit internationalen Organisationen, zur Größenordnung internationaler Forschungsprojekte oder zur Menge internationaler Publikationen, um nur einige Aspekte anzuführen.

Ob die unterschiedlichen an den Hochschulen initiierten Maßnahmen tatsächlich zu einer Erhöhung der Mobilität von Studierenden führen, ist derzeit aufgrund der vorliegenden empirischen Daten noch nicht abschließend einschätzbar. Während das Material des STATISTISCHEN BUNDESAMTES bezüglich ausländischer Studierender in Deutschland und deutscher Studierender im Ausland eine kontinuierliche Steigerung der absoluten Kennzahlen seit 2007 doku-

⁹⁰² Aus BRANDENBURG & KNOTHE 2008, S. 29.

⁹⁰³ Vgl. BRANDENBURG & KNOTHE 2008, S. 22ff.

mentiert⁹⁰⁴, weisen die Daten des 11. Studierendensurveys trotz einer mit 18% hohen Auslandsquote⁹⁰⁵ auf eine Stagnation der in jüngerer Zeit verwirklichten Auslandsaufenthalte hin.⁹⁰⁶ Nach Maßgabe des HIS liegt Deutschland damit im europäischen Mittelfeld, wie die Vergleichsstudie „Eurostudent IV 2008-2011“ belegt.⁹⁰⁷ Bedenklich scheint vor allem, dass die Befragung von RAMM/MULTRUS/BARGEL einen deutlichen Rückgang bei den geplanten Auslandsaufenthalten im Jahr 2010 im Vergleich zum Zeitraum 1998 bis 2004 offenbart, der in der Gruppe der Studienanfänger noch deutlicher ausfällt, weil sich 2001 lediglich 23% dieser Gruppe bewusst gegen einen Auslandsaufenthalt aussprachen, während es 2010 mit 46% fast schon die Hälfte aller Erstsemester waren.

Da der Prozess einer intensivierten Internationalisierung für die Hochschulen mit unterschiedlichen Zielstellungen verbunden ist, gilt es nachfolgend zu klären, wie sportliche Aktivitäten zur Erreichung dieser Teilziele eingesetzt und für sie nutzbar gemacht werden können. Das BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG hat mit seiner Herausgeberschaft der Ergebnisse zu den Sozialerhebungen von DEUTSCHEM STUDENTENWERK und HOCHSCHUL-INFORMATIONEN-SYSTEM (HIS) wiederholt den Fokus auf die Fragen des Nutzens eines Auslandsstudiums deutscher Studierender bzw. eines Studiums von Ausländern in Deutschland gerichtet. Der Mehrwert eines akademischen Auslandsaufenthalts ist unmittelbar mit den Zielen des Internationalisierungsprozesses verknüpft, weil mit Blick auf die Studierenden eine größere Mobilität sprachliche und interkulturelle Kompetenzen einerseits sowie personale Kompetenzen wie Selbstständigkeit und Selbstvertrauen andererseits fördert. In institutioneller Hinsicht können Maßnahmen der Internationalisierung die Diversität an der Hochschule stärken, die Integration ausländischer Hochschulmitglieder erleichtern, die Attraktivität des Studiums erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Bildungsmarkt verbessern.

Durch eine Vielzahl von an den Hochschulen regelmäßig organisierten Austauschaktivitäten mit sportlichem Hintergrund kommt eine größere Gruppe von Studierenden in den Genuss von Auslandsaufenthalten. Anlass zu entsprechenden Aktivitäten geben Austauschprojekte, Einladungsturniere, Freundschaftswettkämpfe und Leistungssportveranstaltungen. Beispielfhaft seien an dieser Stelle Veranstaltungen angeführt, bei denen deutsche Universitätsteams unterschiedlicher Standorte und Studierenden-Nationalmannschaften traditionell vertreten

⁹⁰⁴ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) 2011a, S. 13 sowie STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) 2011b, S. 27.

⁹⁰⁵ *Definition:* Die Auslandsquote sei an dieser Stelle als „Maß für den Anteil Studierender mit einer Studienphase im Ausland bei Studienabschluss (Graduierte)“ verstanden (BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.) 2011, S. 153).

⁹⁰⁶ Nach BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.) 2011, S. 152.

⁹⁰⁷ Vgl. HOCHSCHUL-INFORMATIONEN-SYSTEM (HIS) (Hrsg.), Soziale und wirtschaftliche Bedingungen des Studiums: Deutschland im europäischen Vergleich, Eurostudent IV 2008-2011, Hannover 2011, S. 38.

sind. Solche Veranstaltungen wären die Friendship Games⁹⁰⁸ in Israel, die Sell Games⁹⁰⁹ in den baltischen Staaten, die Euro-Wettkampfserie⁹¹⁰, die Europäischen Hochschulmeisterschaften⁹¹¹, die Studierenden-Weltmeisterschaften oder die Universiaden⁹¹².

In einer Anhörung u.a. zu Integrationspotenzialen des Hochschulsports vor dem BUNDESTAGSSPORTAUSSCHUSS am 29.06.2011 in Berlin hat der Allgemeine Deutsche Hochschulsportverband darüber hinaus eine umfassende Darstellung über weitere Nutzungsmöglichkeiten des Hochschulsports im Kontext Internationalisierung geliefert.⁹¹³ Diesbezüglich wurde ausgeführt, dass der universitäre Sport ein weitgehend konfliktfreies Integrationsfeld für ausländische Studierende und Wissenschaftler darstellt, in dem soziale Hürden reduziert und vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten bereitet werden. Ergänzend bieten die ausgeprägte Unverbindlichkeit und hohe Flexibilität bezüglich der Teilnahme am universitären Sportangebot beste Voraussetzungen für gemeinsames Sporttreiben unabhängig von sprachlichen, kulturellen, politischen oder religiösen Unterschieden. Gleichzeitig bestehen Freiräume für internationale Hochschulmitglieder, um ihre jeweilige Sportkultur in das Hochschulsportprogramm einzubringen.⁹¹⁴ Konkrete Beispiele, an denen die gezielte Nutzung des Sports als Plattform integrierender Maßnahmen deutlich werden, sind Cross-Culture-Seminare und die Eurokonstantia⁹¹⁵, wie sie an der Universität Konstanz angeboten werden, das internationale Nikolausturnier⁹¹⁶ der Universität Münster, spezielle Schwimmkurse für muslimische Frau-

⁹⁰⁸ Weitere Informationen zu den Friendship Games siehe unter <http://www.thefriendshipgames.com>.

⁹⁰⁹ Weiteren Aufschluss über die Studierendenwettkämpfe im Rahmen der Sell Games finden sich unter <http://www.sellstudentgames.com>.

⁹¹⁰ Die Serie europäischer Studierendensportwettkämpfe wird in verschiedenen Ländern ausgerichtet. Deutschland ist mit der Eurokonstantia in Konstanz vertreten. Beispielhaft sei auf die Veranstaltung in Mailand verwiesen, die unter <http://www.euromilano.eu> vertreten ist.

⁹¹¹ Im Sportjahr 2011 wurden vom Europäischen Hochschulsportverband (EUSA) sechzehn Europäische Hochschulmeisterschaften (EUC) angeboten. Einzelheiten sind der Website <http://www.eusa.eu/en/events/championships/2011> zu entnehmen.

⁹¹² In geraden Jahren finden im Zuständigkeitsbereich des Hochschulsportweltverbandes (FISU) Studierenden-Weltmeisterschaften und in den ungeraden Jahren Universiaden statt. Für eine weitere Befassung mit den Veranstaltungen wird dem geneigten Leser der Besuch der FISU-Website unter <http://www.fisu.net/en/WUC-2012-2862.html> bzw. <http://www.fisu.net/en/Summer-Universiades-310.html> empfohlen.

⁹¹³ Vgl. **SPORTAUSSCHUSS DES DEUTSCHEN BUNDESTAGES**, Kurzprotokoll 36. Sitzung am 29.06.2011, Protokoll Nr. 17/35, Berlin 2011, S. 8-31.

⁹¹⁴ Aus **SPORTAUSSCHUSS DES DEUTSCHEN BUNDESTAGES**, Kurzprotokoll, S.15ff.

⁹¹⁵ Zu weiteren Erläuterungen zu den genannten Veranstaltungen siehe unter <http://www.hsp.uni-konstanz.de/hsp-aktuell/>.

⁹¹⁶ Hilfreiche Informationen zur Traditionsveranstaltung in Münster finden sich unter <http://www.uni-muenster.de/Nikolausturnier>.

en⁹¹⁷ an der Rheinisch-Westfälisch Technischen Hochschule Aachen, das Cricket-Angebot⁹¹⁸ der Universität Göttingen oder die Campus-Liga an der Universität Jena⁹¹⁹.

Hinsichtlich einer Attraktivitätserhöhung insbesondere für interessierte Studierende und Wissenschaftler aus dem Ausland kann das Hochschulsportangebot einerseits durch ein breites Sportartenprogramm mit einem Anteil internationaler Spezialsportarten und andererseits durch beispielsweise bilingual durchgeführte Kurs- und Übungsstunden, Trainingscamps oder Ausbildungsreisen beitragen. Sportbezogene Maßnahmen des Diversity Managements⁹²⁰ zahlen zusätzlich auf das Attraktivitätskonto einer Hochschule ein und vermögen über diesen Weg die Quote ausländischer Hochschulmitglieder ebenso zu erhöhen wie die Anzahl internationaler Kooperationen in sportlichem Kontext.

Insgesamt also sind auch Beitragsbereiche des Hochschulsports sowohl bezogen auf harte Kennzahlen als auch auf weiche Faktoren geeignet, den Prozess der Internationalisierung und die damit erreichbare Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit einer Hochschule durch die beschriebenen Maßnahmen und Aktivitäten zu unterstützen.

6.1.1.5 Hochschulbindung

Da Studierende aufgrund der Ausweitung leistungsorientierter Mittelzuweisungen zunehmend zum Kapital der Hochschulen werden und sich mithilfe der Hochschulabsolventen potentielle, bisher noch immer weitgehend unerschlossene Kooperations- und Finanzierungsoptionen ergeben, stehen diese beiden Zielgruppen für das Hochschulmanagement besonders im Fokus. Auch vor diesem Hintergrund haben LANGER/ZIEGLER/HENNIG-THURAU bereits 2001 in einer vielbeachteten Studie⁹²¹ untersucht, welche Faktoren einen Einfluss auf die Bindung Studierender an ihre jeweilige Alma Mater haben und welche Voraussetzungen eine positive Einstellung von Absolventen für die Einbindung als Alumni begünstigen.

Als wesentliches Ergebnis dieser Forschungsarbeit, die LANGER zur Entwicklung seines Hochschulbindungsmodells heranzog, konnte nachgewiesen werden, dass die Lehrqualität und das emotionale Commitment zur Hochschule die wichtigsten Faktoren für die Hoch-

⁹¹⁷ Hinweise auf die genannte Sonderveranstaltung sind auf <http://hochschulsport.rwth-aachen.de/hsz/> zu finden.

⁹¹⁸ Dieses langjährig erprobte Angebot einer ursprünglich pakistanischen Studierendengruppe hat sich im Programm des Hochschulsports der Universität Göttingen etabliert. Es ist unter <http://www.hochschulsport.uni-goettingen.de/sportangebot> abrufbar.

⁹¹⁹ Die Nutzung der Campus-Liga Fußball als funktionierendes Integrationsinstrument wird aus den Beiträgen auf <http://www.uni-liga.com/Jena.383.0.html> deutlich.

⁹²⁰ Entsprechende Erläuterungen zum Arbeitsfeld Diversity Management und die Verbindungen zum Hochschulsport sind dem Kapitel 6.1.2 zu entnehmen.

⁹²¹ LANGER, Markus / ZIEGELE, Frank / HENNIG-THURAU, Thorsten, Hochschulbindung - Entwicklung eines theoretischen Modells, empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis, Abschlussbericht zum Kooperationsprojekt Hochschulbindung, Gütersloh 2001.

schulbindung der Studierenden darstellen.⁹²² Die Bindungsqualität wiederum wird neben der Lehrqualität und dem Commitment ganz wesentlich auch vom Vertrauen der Studierenden in die Hochschule und deren Repräsentanten geprägt⁹²³, so dass „eine Erhöhung der Beziehungsqualität [...] folglich auch eine Steigerung der Hochschulbindung zur Folge“⁹²⁴ hat.

Im Hinblick auf die Bereitschaft der Studierenden, über das Studieneende hinaus als Alumni zur Verfügung zu stehen, stellen sich die Einflussfaktoren der Hochschulbindung in umgekehrter Reihenfolge dar. Aus Hochschulsicht ist in diesem speziellen Zusammenhang das emotionale Commitment der ehemaligen Studierenden wichtiger als die Qualität der Lehre. Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, ist für die Alumnibindung insbesondere die Einbindung der Studierenden in das akademische und soziale System der Hochschule von beachtenswerter Bedeutung.⁹²⁵ Die Autoren stellen als weitere wichtige Erkenntnis fest, „dass die Basis für erfolgreiche Alumniarbeit bereits während des Studiums gelegt wird. Das bedeutet, dass das Ziel erfolgreicher Alumniarbeit mit dem der Hochschulbindung im engeren Sinne korrespondiert.“⁹²⁶

Unterstützt werden die vorgenannten Befunde durch neuere Studien zur Wirkung von Commitment im Hinblick auf die Bindung und Loyalität einer Person zu einer Organisation oder Marke⁹²⁷ sowie zu deren Consumer-Company Identification. EINWILLER/FEDORIKHIN/JOHNSON/KAMINS (2006) konnten zeigen, dass Commitment aufgrund einer entsprechenden Identifikation mit einer Organisation oder Marke einen positive Effekt sowohl auf den individuellen Wunsch nach einer dauerhaften Beziehung hat als auch die Toleranz der Verbundenheit mit der Organisation signifikant erhöht.⁹²⁸ Die Studie belegt die Ausprägung eines Puffer-Effekts bei Kunden, die sich mit einer Organisation oder Marke identifizieren, wenn in einem Krisenfall der Organisation oder bei negativen Nachrichten zu ihren Leistungen und Produkten ihre Loyalität auf die Probe gestellt wird. Auch wenn dieses Verhalten bei sich identifizierenden Personen eine Begrenzung hinsichtlich der Stärke negativer Informationen hat, kann für die Marketingpraxis abgeleitet werden, dass durch entsprechende Maßnahmen zum Aufbau von Identifikation und Commitment eine begrenzte Immunisierung beispielsweise von

⁹²² Vgl. LANGER/ZIEGLER/HENNIG-THURAU 2001, S. 3.

⁹²³ Nach LANGER/ZIEGLER/HENNIG-THURAU 2001, S. 27

⁹²⁴ LANGER/ZIEGLER/HENNIG-THURAU 2001, S. 31.

⁹²⁵ Siehe LANGER/ZIEGLER/HENNIG-THURAU 2001, S. 62f.

⁹²⁶ LANGER/ZIEGLER/HENNIG-THURAU 2001, S. 73 sowie auch S. 63.

⁹²⁷ Vgl. HABICHT 2009, S. 146.

⁹²⁸ EINWILLER, Sabine / FEDORIKHIN, Alexander / JOHNSON, Alison / KAMINS, Michael, Enough is enough! When Identification no longer prevents negative corporate associations, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 34 (2006) 2, S. 185f.

Hochschulmitgliedern gegenüber negativen hochschulbezogenen Informationen erzielt werden kann, ohne dass ihr Bindungsniveau beeinträchtigt würde.⁹²⁹

Ausgehend von den vorgenannten Erkenntnissen kann der Hochschulsport auch aufgrund seiner wiederholt hervorragenden Beurteilungen im Rahmen der CHE-Befragungen bei Studierenden⁹³⁰ an unterschiedlichen Stellen wichtige Beiträge sowohl zur Entwicklung eines emotionalen Commitments als auch im Hinblick auf die Einbindung von Studierenden in das akademische und soziale System der Hochschule⁹³¹ leisten. Indirekte Effekte lassen sich damit auch für eine Optimierung der Beziehungsqualität über das Merkmal Vertrauen sowie zur Lehrqualität durch den Erwerb von Qualifikationen zur Verbesserung der Employability prognostizieren.

LANGER/ZIEGLER/HENNIG-THURAU stellen insbesondere für die Hochschulbindung der Studierenden die hohe Relevanz der Lehrqualität heraus und betonen, wenn auch nachrangig, die Bedeutung des Aufbaus einer emotionalen Bindung an die Hochschule, die durch eine soziale, aber effektiver noch durch eine akademische Einbindung erreicht werden könne.⁹³² Das größere Gewicht der akademischen gegenüber der sozialen Einbindung wird vor dem Hintergrund des Forschungsinteresses dieser Arbeit zudem von den Autoren relativiert, weil diese Differenzierung stärker für Fachhochschulen als für Universitäten Gültigkeit hat. Obwohl in der Studie Maßnahmen der sozialen Einbindungen durch den Hochschulsport explizit benannt werden, kommt mit Blick auf die jüngeren Entwicklungen im universitären Sport erweiternd hinzu, dass er durch spezifische Angebote im Bereich des Erwerbs von Schlüsselqualifikationen zunehmend auch mit dem curricularen Programm von Instituten und Fachbereichen verzahnt ist. Damit ist vermehrt auch die akademische Einbindung der Studierenden in die Hochschule gegeben, zumal der Hochschulsport in zahlenmäßig großem Umfang Hilfskraftpositionen und Übungsleitertätigkeiten mit berufsqualifizierendem Charakter bereitstellt. Insofern darf angenommen werden, dass über die Betätigungsfelder des Hochschulsports sowohl das emotionale Commitment der Studierenden als auch die Lehrqualität durch die vermehrte Einbindung in die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen optimiert werden kann.

Schließlich kommt als indirekter Effekt hinzu, dass LANGER/ZIEGLER/HENNIG-THURAU zufolge umfangreiche außeruniversitäre Aktivitäten z.B. in Sportvereinen oder durch Erwerbstätig-

⁹²⁹ Vgl. EINWILLER/FEDORIKHIN/JOHNSON/KAMINS 2006, S. 191.

⁹³⁰ Vergleiche zu den CHE-Befragungen der letzten Jahre die einschlägigen Dokumente unter <http://www.adh.de/service/verbandsdokumente/dokumente-zum-hsp.html> abgerufen am 06.06.2011.

⁹³¹ Auch BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.), *Studiensituation und studentische Orientierung: 11. Studierendensurvey an Universitäten und Fachhochschulen*, Berlin 2011, S. 48.

⁹³² Nach LANGER/ZIEGLER/HENNIG-THURAU 2001, S. 5.

keit die Ausprägung eines emotionalen Commitments beeinträchtigen können⁹³³ und der Hochschulsport hochschulinterne Alternativangebote macht, die ein außeruniversitäres Engagement zu minimieren vermögen. Vor diesem Hintergrund sind auch punktuell angestellte Grundsatzüberlegungen zu einem Outsourcing des Hochschulsports in einen gemeinnützigen Verein oder in eine kommerzielle Sporteinrichtung abzulehnen, da neben zahlreichen weiteren negativen Aspekten die daraus resultierende Erhöhung der außeruniversitären Aktivitäten eine Folge wäre und damit das emotionale Commitment beeinträchtigt werden könnte.

Ausgehend von den Vorüberlegungen zur Hochschulbindung der Studierenden dürften die Beiträge des Hochschulsports zur Alumnibindung als noch bedeutender beurteilt werden. Wie eingangs erwähnt, hat die Studie von LANGER/ZIEGLER/HENNIG-THURAU gezeigt, dass das emotionale Commitment für eine dauerhafte Beziehung zur Hochschule wichtiger ist als die Qualität der Lehre. Da die für die Hochschulbindung bereits beschriebenen hochschulportlichen Mechanismen auch für das Konstrukt Alumnibindung gültig sind, lässt sich aus diesem Befund aus Sicht des Hochschulmarketings auch eine erhöhte Bedeutungszuweisung für den universitären Sport ableiten. Die Qualitäten des Hochschulsports tragen damit auch einer weiteren Erkenntnis der Untersuchung Rechnung, wonach der Grundstein „für erfolgreiche Alumni-Arbeit bereits während des Studiums gelegt wird“⁹³⁴ und sich durch eine frühzeitige und dauerhafte Betätigung im Hochschulsport äußern kann. Die Entwicklung einer möglichst weitreichenden Identifikation mit der eigenen Hochschule wird angesichts dieser Befunde auch in einer aktuellen Studie zur künftigen Rolle der Hochschule in der Gesellschaft von Experten für erforderlich gehalten⁹³⁵, so dass diesem Bereich des Hochschulmarketings und den diesbezüglichen Unterstützungsmaßnahmen gesteigerte Aufmerksamkeit zuteilwerden dürfte.

6.1.1.6 Gesundheitsförderung und Ausgleich zum Studienalltag

Die neuen Studienstrukturen infolge des Bologna-Prozesses haben zu veränderten Studienanforderungen geführt. Eine Verdichtung der Inhalte sowie eine Zunahme verpflichtender Studienbestandteile sind ebenso Ausdruck veränderter Anforderungen wie eine größere formale Verbindlichkeit im Studienverlauf und eine erhöhte Prüfungslast. Aktuelle Befunde legen nahe, dass die vorgenannten Änderungen der Studienbedingungen einen negativen Effekt auf die wahrgenommene Belastung und auf die gesundheitliche Situation von Studierenden aus-

⁹³³ Vgl. hierzu LANGER/ZIEGLER/HENNIG-THURAU 2001, S. 6.

⁹³⁴ LANGER/ZIEGLER/HENNIG-THURAU 2001, S. 73.

⁹³⁵ Vgl. GREGERSEN, Jan, hochschule@zukunft 2030: Ergebnisse und Diskussionen des Hochschuldelphis, Wiesbaden 2011, S. 143f.

üben könnten.⁹³⁶ Von ursächlicher Bedeutung für eine Beeinträchtigung des allgemeinen Gesundheitszustands der Studierenden sind dabei aber wohl weniger der quantitative Umfang der Lehrveranstaltungen als vielmehr die erhöhten Studienverpflichtungen und die ausgeprägtere zeitliche bzw. inhaltliche Inflexibilität der reformierten Studiengänge.⁹³⁷ RÜCKERT weist zudem auf den Zusammenhang hin, dass der Studienbeginn mit einer Lebensphase erhöhter Vulnerabilität zusammenfällt, in der zu biographischen Belastungen studienbedingte hinzukommen. Schulische Defizite und ungenügend ausgeprägte Präsentations-, Recherche- oder Methodenkenntnisse beeinträchtigen zusätzlich die Studierfähigkeit und würden durch die Verkürzungen der Schulzeit bis zum Abitur nochmals verstärkt.⁹³⁸ Es soll allerdings an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden, ob sich die Studienanforderungen der Bachelor- und Masterstudiengänge gegenüber den Diplom-, Magister- und Examensstudiengängen tatsächlich verschärft haben oder dies nur subjektiv von den aktuellen Studierenden so wahrgenommen wird.⁹³⁹

Unabhängig von der gegenwärtig noch uneinheitlichen Datenlage zur Belastungssituation der Studierenden lassen sich einige Indizien benennen, die auf eine sich negativ verändernde Gesundheitslage bei Studierenden hindeuten. Im Gesundheitsreport 2011 der TECHNIKER KRANKENKASSE⁹⁴⁰ werden bemerkenswerte Veränderungen im Hinblick auf ausgewählte Gesundheitsaspekte der versicherten studentischen Zielgruppe offenkundig. Durch beispielsweise steigenden Leistungs- und Erwartungsdruck, durch zunehmende Konkurrenz zwischen

⁹³⁶ MEIER, Sabine / MILZ, Simone / KRÄMER, Alexander, Projektbericht: Gesundheitssurvey für Studierende in Nordrhein-Westfalen, Bielefeld 2007; ISSERSTEDT, Wolfgang / MIDDENDORFF, Elke / FABIAN, Gregor / WOLTER, André, Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2006 - 18. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem, Berlin 2007; BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.), Bachelor-Studierende - Erfahrungen in Studium und Lehre: Eine Zwischenbilanz, Berlin 2009; auch SONNTAG, Ute & HARTMANN, Thomas, Psychische Gesundheit: Was Studierende belastet und wie die Hochschule als Lebensraum gesundes Arbeiten ermöglichen kann, in: DURISKA, Marcia / EBNER-PIEMER, Ulrich / STOLLE, Michael (Hrsg.), Rückenwind: Was Studis gegen Stress tun können, Karlsruhe 2011, S. 66-69.

⁹³⁷ Vgl. HUBER, Ludwig, Wie studiert man in „Bologna“? Vorüberlegungen für eine notwendige Untersuchung, in: KEHM, Barbara & TEICHLER, Ulrich (Hrsg.), Hochschule im Wandel: Die Universität als Forschungsgegenstand, Frankfurt 2008, S. 300.

⁹³⁸ Vgl. RÜCKERT, Hans-Werner, Gestresste Bachelor: Beraten und bewegen, Bachelorstudium: Belastungen, Stressbewältigung, Wellness Learning, in: Hochschulsport, 33 (2006) 4, S. 15.

⁹³⁹ Zur Erläuterung sei an dieser Stelle angemerkt, dass entgegen den subjektiv wahrgenommenen Studienbelastungen innerhalb der neuen Studienstrukturen aktuelle Untersuchungen wie beispielsweise die 19. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks aus dem Jahr 2010 keine Hinweise auf signifikant gestiegene studienbedingte Workloads geben. Auch lassen sich kritische Stimmen zum vermeintlichen Anwachsen der Studienbelastungen finden: WERNICKE, Jens, Überarbeitet und gestresst – oder unterfordert und faul?, 08.10.2010, abgerufen am 16.06.2011 unter <http://www.studis-online.de/Studieren/art-1106-studentische-zeitbelastung.php>.

⁹⁴⁰ TECHNIKER KRANKENKASSE (Hrsg.), Gesundheitsreport 2011 – Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Schwerpunktthema: Gesundheit von jungen Erwerbspersonen und Studierenden, Hamburg 2011, abgerufen am 03.07.2011 unter <http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/281898/Datei/6489/Gesundheitsreport-2011.pdf>.

den Studierenden⁹⁴¹, durch erhöhten Prüfungsdruck, durch Isolation und Anonymität⁹⁴² vieler Massenhochschulen, durch das zunehmende Auftreten von Versagens- und Zukunftsängsten, durch körperliche Inaktivität und schließlich auch durch umfassendere Erwerbstätigkeit in Folge der steigenden Kosten für das Studium insbesondere in Bundesländern mit Studienbeiträgen nehmen die psychischen und psychosozialen Belastungen offensichtlich in erheblichem Maße zu. Dies führt in der Konsequenz zu einer steigenden Zahl von Studierenden mit unterschiedlichen Unwohlseins- und Beschwerdezuständen.⁹⁴³ Der Gesundheitsreport 2011 weist als beeindruckendes Beispiel ein bei Studierenden enorm angestiegenes Volumen verschriebener Medikamente aus. So seien unter den studentischen Versicherten der Techniker Krankenkasse Psychopharmaka die wichtigste und zugleich diejenige Arzneimittelgruppe mit den größten Zuwächsen in den zurückliegenden Jahren. Insgesamt weist die Analyse einen Anstieg des Verordnungsvolumens von Arzneimitteln zur Behandlung des Nervensystems (Antidepressiva) bei Studierenden um 54% über die letzten vier Jahre aus, während der Anstieg unter gleichaltrigen Erwerbspersonen bei ‚lediglich‘ 40% lag.⁹⁴⁴ Bei nahezu allen anderen Arzneimittelgruppen lagen die jeweiligen Verordnungsvolumina der studentischen Untersuchungsgruppe unterhalb der Vergleichsparameter junger Erwerbspersonen.⁹⁴⁵ Als bemerkenswert darf darüber hinaus festgestellt werden, „dass neben den psychischen Belastungen, auch Zivilisationskrankheiten wie Bluthochdruck, Diabetes und Stoffwechselstörungen bei jungen Leuten immer häufiger auftreten. Hier geht es also auch um Beschwerden, die vor allem mit dem individuellen Lebensstil zusammenhängen“⁹⁴⁶.

Dieser Lebensstil ist auch aufgrund der vergleichsweise verschulteren Studienstruktur in den reformierten Studiengängen stärker von unflexiblen und durch die Studierenden nur begrenzt zu beeinflussenden Rahmenbedingungen geprägt. Die Notwendigkeit eines rigideren Zeitmanagements wird zusätzlich durch den Befund der 19. Sozialerhebung des DEUTSCHEN STUDENTENWERKS gestützt, dass Studierende erhebliche Zeitbudgets aufwenden, um beispielsweise durch studienbegleitende Erwerbstätigkeit einen Beitrag zum Lebensunterhalt zu leis-

⁹⁴¹ Siehe **BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG** 2011, S. 102 oder **SONNTAG & HARTMANN** 2011, S. 66.

⁹⁴² Nach **SONNTAG & HARTMANN** 2011, S. 66 und **BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG** 2011, S. 40 und 102ff.

⁹⁴³ Vgl. **GÖRING & MÖLLENBECK** 2010, S. 3f und **DREISBACH, SUSANNE**, Prüfungsangst: Alarmstufe Rot, abgerufen am 03.07.2011 unter http://www.focus.de/wissen/campus/tid-8919/studium_aid_237674.html sowie **WORATSCHKA, Rainer**, Psychopharmaka an der Uni: Macht Studieren krank?, abgerufen am 03.07.2011 unter <http://www.tagesspiegel.de/zeitung/macht-studieren-krank/4344270.html>.

⁹⁴⁴ Siehe **TECHNIKER KRANKENKASSE** 2011, S. 26f und 59.

⁹⁴⁵ Nach **TECHNIKER KRANKENKASSE** 2011, S. 10.

⁹⁴⁶ **TECHNIKER KRANKENKASSE (HRSG.)**, Gesundheitsreport 2011: Psychische Störungen unter jungen Erwachsenen nehmen zu, abgerufen am 03.07.2011 unter <http://www.tk.de/tk/broschueren-und-mehr/studien-und-auswertungen/gesundheitsreport-2011/281904>.

ten.⁹⁴⁷ Bei knapper werdenden Zeit- und Finanzbudgets werden zur Gewährleistung einer angemessenen Nutzung des Hochschulsports kostengünstige und zeitlich flexible Sport- und Bewegungsangebote benötigt und nachgefragt.⁹⁴⁸ Aktuelle Trends aus der Hochschulsportpraxis deuten nicht auf einen Rückgang der Gesamtnutzung, wohl aber auf eine veränderte Angebotsauswahl durch die Studierenden hin, die Sportgelegenheiten ohne verbindliche Kurs- oder Gruppenbindung, mit individualsportlicher oder fitnessorientierter Ausrichtung sowie mit zeitlich unabhängiger Organisationsform besonders attraktiv erscheinen lässt.

In Folge dieser Entwicklung werden auch an deutschen Hochschulen vermehrt Modelle eines intensiveren und vernetzteren Angebots von Studierendenservice diskutiert, wie sie von nordamerikanischen Hochschulen als Best-Practice-Beispiele bekannt sind. So werden an diesen Hochschulen Angebote der Gesundheitsvorsorgen, Beratungsleistungen, Lernunterstützungen sowie Sport- und Bewegungsangebote verknüpft und als integrierte Dienstleistung angeboten.⁹⁴⁹ In diesen vielfach als Student Service Center firmierenden Einrichtungen finden hochschulportliche Angebote sowohl als präventive Maßnahmen als auch in Form kurativer Begleitinstrumente Anwendung, so dass Sport und Bewegung insbesondere hinsichtlich ihrer Potenziale zur Stressbewältigung gezielt eingesetzt werden. Auch an deutschen Hochschulen finden sich Beispiele vergleichbarer Entwicklungen⁹⁵⁰, so dass der Mehrwert des Hochschulsports für diese gesundheitsspezifischen Aspekte zunehmend erkannt zu werden scheint. RÜCKERT prognostiziert für das deutsche Hochschulwesen eine weiterhin steigende Orientierung insbesondere bei finanzpolitischen Entscheidungen an einem sich differenzierenden Kennzahlensystem. Infrastrukturelle Auslastungsquoten, absolventenbezogene Erfolgsquoten und Regelstudienzeitquoten, um nur einige zu nennen, würden als statistisch erfassbare Indikatoren für die interne und externe Beurteilung herangezogen.⁹⁵¹ Vor diesem Hintergrund dürften Hochschulen ein stärker werdendes Eigeninteresse an begleitenden Dienstleistungen haben, die zur Absicherung eines effizienten Studienverlaufs und einer hohen Studienerfolgswahrscheinlichkeit beitragen können.

⁹⁴⁷ Vgl. ISSERSTEDT, Wolfgang / MIDDENDORFF, Elke / KANDULLA, Maren / BORCHERT, Lars / LESZCZENSKY, Michael, Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2009 - 19. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationen-System, Berlin 2010, S. 360ff.

⁹⁴⁸ Nach BREUER, Christoph, Die Nachfrage nach Hochschulsport in einer sich ändernden Umwelt, in: Hochschulsport, 34 (2007) 3, S. 11f.

⁹⁴⁹ Vgl. RÜCKERT 2006, S. 15f.

⁹⁵⁰ FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, Beruf und Chance/Campus: Zumba statt Antidepressiva, 23./24.07.2011, S. C4.

⁹⁵¹ Siehe RÜCKERT 2006, S. 16.

6.1.1.7 Freizeitaktivitäten und Atmosphäre am Hochschulort

Da für den Großteil der Studierenden in Deutschland das Studium nicht lediglich ein temporärer Baustein in der Ausbildungsentwicklung auf dem Weg in das Berufsleben ist⁹⁵², machen Studien zur Hochschul- und Hochschulortwahl immer wieder deutlich, dass nicht rein rationale Überlegungen allein eine Rolle spielen, wenn es um die Studienentscheidung von Hochschulzugangsberechtigten geht.⁹⁵³ „Wer wie der deutsche Durchschnittstudent sechs Jahre benötigt, um zum [Diplom-, Examen-, Magister- oder Master-]Abschluss zu kommen, möchte eben nicht nur Hörsäle und Bibliotheken sehen, sondern braucht auch Kneipen, Kinos, Konzerte und ein schönes Umland zum Wohlbefinden.“⁹⁵⁴ Für Studienberechtigte scheinen daher weniger der Status einer Hochschule im Exzellenzwettbewerb oder das Abschneiden in einschlägigen Hochschulrankings von Bedeutung als vielmehr ganz praktische Fragen der Heimatnähe oder des Freizeitwertes eines Hochschulstandortes.⁹⁵⁵ MULTRUS wird als einer der Autoren des 11. Studierendensurveys im Auftrag des BUNDESMINISTERIUMS FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG mit den Worten zitiert: „Der universitäre Qualitätswettbewerb ist in den Köpfen der Studierenden noch nicht angekommen“.⁹⁵⁶ Folglich spielen nach wie vor Entscheidungsfaktoren bei der Hochschul- und Hochschulortwahl eine Rolle, wie sie kaum verändert bereits seit 25 Jahren gängig sind⁹⁵⁷ und auf die auch Aspekte des Hochschulsports einen Einfluss ausüben.

Wie Mitarbeiter des HIS-Instituts für Hochschulforschung in einer Studie unter angehenden Absolventen des Schuljahrgangs 2009/10 herausfanden, variiert deren Studienneigung „ein halbes Jahr vor Schulabgang in einer Bandbreite von minimal 55 % bis maximal 77 %. 21 % der Schüler/innen des Schulabschlussjahrgangs 2010 werden nach derzeitigem Stand auf ihre Studienoption verzichten“⁹⁵⁸. Diejenigen, die ein Studium aufnehmen, bleiben in einer Grö-

⁹⁵² Nach **FOCUS ONLINE**, Bildung: Amüsieren geht über Studieren, 26.11.2007, abgerufen am 12.12.2011 unter http://www.focus.de/wissen/campus/bildung-amuesieren-geht-ueber-studieren_aid_225897.html sowie **GREVEN** 2011, S. 96.

⁹⁵³ Siehe **HINTZ, Johanna**, Wie gehen Studieninteressierte bei der Hochschulwahl vor?, 13.09.2012, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/mental-models>.

⁹⁵⁴ **FOCUS ONLINE**, Ranking: Deutschlands beste Unistadt, 24.08.2007, abgerufen am 12.12.2011 unter http://www.focus.de/wissen/campus/ranking_aid_130495.html.

⁹⁵⁵ Vgl. **DIE ZEIT**, Bildungsfinanzierung: Getrübt Freude über Studentenrekord, 25.11.2010, abgerufen am 12.12.2011 unter <http://www.zeit.de/studium/hochschule/2010-11/Schulden-Hochschulen-Studierendenzahl/komplettansicht> sowie **GREVEN** 2011, S. 97 und **HABICHT** 2009, S. 135ff.

⁹⁵⁶ **FOCUS ONLINE**, Bildung: Amüsieren geht über Studieren, 26.11.2007, abgerufen am 12.12.2011 unter http://www.focus.de/wissen/campus/bildung-amuesieren-geht-ueber-studieren_aid_225897.html.

⁹⁵⁷ Siehe **HOCHSCHUL-INFORMATIONEN-SYSTEM (HIS)**, Neu an der Uni: Erwartungen und Einstellungen deutscher Studienanfänger/-innen, 28.04.2011, abgerufen am 12.12.2011 unter http://www.his.de/presse/news/ganze_pm?pm_nr=839.

⁹⁵⁸ **LÖRZ, Markus / QUAST, Heiko / WOISCH, Andreas**, Bildungsintentionen und Entscheidungsprozesse: Studienberechtigte 2010 ein halbes Jahr vor Schulabgang, in: HIS| Forum Hochschule, 14/2011, Hannover 2011, S. 27.

Benennung von zwei Dritteln eines Jahrgangs in der Nähe ihres Heimatortes bzw. in den Grenzen ihres Heimatbundeslandes⁹⁵⁹ und orientieren sich trotz der Dominanz von Interessen und Neigungen bei der Studienfachwahl bzw. bei der Studienortwahl nur bedingt an fächer-spezifischen oder qualitätsbezogenen Kriterien⁹⁶⁰, zumal gut 40% der Studienberechtigten ihre Wunschhochschule bereits während der Schulzeit auserkoren haben⁹⁶¹.

Auch wenn Studienanfänger einer guten Ausstattung und Infrastruktur sowie dem Studierendenservice an der Hochschule mit gewissem Abstand höchste Priorität bei der Hochschulwahl einräumen, zeigen die von HACHMEISTER/HARDE/LANGER in einer Studie des CHE ermittelten Werte für die Kategorie studiennaher Services⁹⁶², unter die der Hochschulsport subsumiert wurde, mit einem Mittelwert von 2,03 eine beachtliche Gewichtung für die Studienentscheidung.⁹⁶³ Es darf zudem angenommen werden, dass Ausstattungs- und Infrastrukturaspekte des Hochschulsports auch auf das Konto dieser Kriterien für die Gesamthochschule einzahlen können, sofern die Hochschule über eigene Sportstätten verfügt. Die in Deutschland etablierten Rankings spielen offensichtlich für die Hochschulwahl eine noch untergeordnete Rolle⁹⁶⁴ und sind nur für etwa 4% der Studienanfänger gar ein entscheidendes Kriterium im Hochschulauswahlprozess.

Item	Mittelwert
Gute Ausstattung, Infrastruktur	1,65
Services für Studienanfänger und Studierende	1,89
Höhe der Studiengebühren	1,90
Gute Betreuungsverhältnisse	1,94
Guter Ruf der Hochschule	1,96
Vielfältiges Lehrangebot	2,02
Studiennahe Services (Mensa, Wohnheim, Sport)	2,03
Chancengleichheit für Männer und Frauen	2,27
Hochschule nicht zu groß	2,82

Auf einer Skala von 1 („trifft genau zu“) bis 4 („trifft gar nicht zu“)

Tabelle 4: Hochschulwahlgründe (Tabelle verändert nach HACHMEISTER/HARDE/LANGER 2011, S. 60)

⁹⁵⁹ Vgl. KULTUSMINISTERKONFERENZ, Die Mobilität der Studienanfänger und Studierenden in Deutschland von 1980 bis 2009, Dokumentation Nr. 191, Berlin 2011, S. 29.

⁹⁶⁰ Siehe WILlich, Julia / BUCK, Daniel / HEINE, Christoph / SOMMER, Dieter, Studienanfänger im Wintersemester 2009/10: Wege zum Studium, Studien- und Hochschulwahl, Situation bei Studienbeginn, in: HIS| Forum Hochschule, 6/2011, Hannover 2011, S. 207; auch DER SPIEGEL, Studie / Hochschulwahl: Heimmattreue Männer, 11.07.2011, abgerufen am 12.12.2011 unter <http://www.spiegel.de/spiegel/unispiegel/d-79243425.html>.

⁹⁶¹ Vgl. HACHMEISTER, Cort-Denis / HARDE, Maria E. / LANGER, Markus F., Einflussfaktoren der Studienentscheidung - Eine empirische Studie von CHE und EINSTIEG, Arbeitspapier Nr. 95, Gütersloh 2007, S. 91.

⁹⁶² Die Autoren der Studie fassen die Dienstleistungsangebote der Mensa, der Wohnheime und des Hochschulsports mit dem Begriff „Angebote drumherum“ (vgl. HACHMEISTER/HARDE/LANGER 2011, S. 60) zusammen.

⁹⁶³ Nach HACHMEISTER/HARDE/LANGER 2011, S. 60f sowie WILlich/BUCK/HEINE/SOMMER 2011, S. 203.

⁹⁶⁴ Siehe WILlich/BUCK/HEINE/SOMMER 2011, S. 203.

Vergleichbare Werte im Hinblick auf diese Entscheidungsbedeutung entfallen auf die kulturellen Angebote der Hochschule⁹⁶⁵, zu denen auch der Hochschulsport zu zählen ist.

Item	Mittelwert
Atmosphäre am Hochschulort	1,68
(Finanziell) günstige Lebensbedingungen am Hochschulort	1,95
Freizeitangebote am Hochschulort	2,41
Nähe zum Heimatort	2,64
...dass mir der Ort vertraut ist	3,20
...dass ich schon jemanden am Ort kenne	3,22

Auf einer Skala von 1 („trifft genau zu“) bis 4 („trifft gar nicht zu“)

Tabelle 5: Ortswahlgründe (Tabelle verändert nach HACHMEISTER/HARDE/LANGER 2011, S. 61)

HACHMEISTER/HARDE/LANGER konnten in ihrer Studie mittels faktorenanalytischer Berechnungen herausarbeiten, dass Freizeit und Atmosphäre am Hochschulort eine zentrale Dimension vor allem der Hochschul- und Ortswahlgründe sein können.⁹⁶⁶ Dieser Befund macht deutlich, dass nach den wichtigsten fach- und persönlichkeitsbezogenen Dimensionen freizeitbezogene und atmosphärische Rahmenbedingungen eines Hochschulstandortes die dritt-wichtigsten Gesichtspunkte für die Entscheidung bezüglich der Hochschule und des Hochschulortes darstellen. Die CHE-Gruppe identifizierte zudem durch eine Clusteranalyse fünf im Hinblick auf das Hochschulwahlverhalten homogene Gruppen, von denen zwei Entscheidertypen, die heimatgebundenen Hedonisten und die hedonistischen Karriereorientierten, hoch auf die Dimension Freizeit und Atmosphäre luden. Zusammen bilden die beiden Gruppen gut 44% aller Abiturienten der repräsentativen Untersuchungsstichprobe ab.⁹⁶⁷

Item	Mittelwert
Neigungen und Begabungen	1,7
Persönliche Entfaltung	1,9
Freizeit und Atmosphäre	2,0
Berufschancen	2,1
(Soziale) Gerechtigkeit	2,1
Betreuung und Service	2,2
Heimat- und Elternnähe	3,2

Auf einer Skala von 1 („trifft genau zu“) bis 4 („trifft gar nicht zu“)

Tabelle 6: Dimensionen der Studienentscheidung (Tabelle verändert nach HACHMEISTER/HARDE/LANGER 2011, S. 64)

⁹⁶⁵ Vgl. WILlich/BUCK/HEINE/SOMMER 2011, S. 215.

⁹⁶⁶ Vgl. HACHMEISTER/HARDE/LANGER 2011, S. 62ff.

⁹⁶⁷ Nach HACHMEISTER/HARDE/LANGER 2011, S. 64ff.

Besonders bedeutsam scheint die Dimension Freizeit und Atmosphäre zu sein, wenn allein die Kriterien der Hochschulortwahl betrachtet werden. Aus diesem Blickwinkel heraus werden Aspekte wie die Atmosphäre (Mittelwert 1,68) und die Freizeitmöglichkeiten (2,41) am Hochschulort gemeinsam mit finanziell günstigen Lebensbedingungen (1,95) zu den wichtigsten Entscheidungsfaktoren überhaupt.⁹⁶⁸ In der Studie des HIS kommt die Projektleiterin WILLICH zu dem Ergebnis, dass die „Atmosphäre am Studienort als eines der kulturellen Motive [...] für etwa jeden zweiten Studienanfänger (49 % im WS 09/10) ein wichtiger Faktor der Hochschulwahl [ist]. Das Freizeitangebot vor Ort beeinflusst knapp ein Drittel (30%) der Erstimmatrikulierten.“⁹⁶⁹ Diesen Befund greift beispielsweise FOCUS ONLINE durch die Initiierung eines Rankings zu Deutschlands bester Unistadt auf, das insbesondere auf die Rahmenbedingungen studentischen Lebens abhebt und damit die lebensweltlichen Aspekte Freizeitangebot, Lebenshaltungskosten, Wohnsituation, Erwerbsmöglichkeiten und Stadtimage berücksichtigt.⁹⁷⁰

Atmosphäre und freizeitbezogene Aspekte sind nicht nur bei der Hochschul- und Hochschulortwahl beachtenswerte Einflussfaktoren, sondern bleiben es auch während des Studiums und über das Studienende hinaus. GREVEN führt den Hochschulsport mit weiteren Angeboten des sozial-kulturellen Engagements der Hochschule als funktionalen Zusatznutzen für die Studierenden an.⁹⁷¹ Wie an anderer Stelle in dieser Arbeit bereits gezeigt wurde, sprechen gewichtige Gründe für die Bedeutung sozialer Eingebundenheit am Hochschulort sowie für einen hinreichenden Ausgleich zum Studienalltag, um den gewünschten Studienerfolg zu unterstützen.⁹⁷² Gleichzeitig ist es insbesondere das emotionale Commitment, das bereits während des Studiums den Grundstein für eine dauerhafte Verbindung zur Alma Mater und für eine erfolgreiche Akquisition als Alumni legt.⁹⁷³

GÖRING & MÖLLENBECK konnten in ihrer Untersuchung zum Sportverhalten Studierender zeigen, dass Sport und Bewegung wichtige Bestandteile der studentischen Lebenswelt repräsentieren. Trotz enger werdender Zeitbudgets nehmen Studierende entsprechende Angebote wahr und widmen erhebliche Freizeitanteile diesem Tätigkeitsfeld.⁹⁷⁴ Im Ergebnis konnte be-

⁹⁶⁸ Vgl. HACHMEISTER/HARDE/LANGER 2011, S. 61.

⁹⁶⁹ WILLICH/BUCK/HEINE/SOMMER 2011, S. 205.

⁹⁷⁰ Siehe FOCUS ONLINE, Bildung: Amüsieren geht über Studieren, 26.11.2007, abgerufen am 12.12.2011 unter http://www.focus.de/wissen/campus/bildung-amuesieren-geht-ueber-studieren_aid_225897.html.

⁹⁷¹ Nach GREVEN 2011, S. 99.

⁹⁷² Differenzierte Ausführungen und weiterführende Informationen zu diesen Themenkomplexen finden sich in Kapitel 6.1.1 und 6.2.4.

⁹⁷³ An dieser Stelle sei auf die Bindungsaspekte in Kapitel 6.1.1.4 verwiesen.

⁹⁷⁴ Nach GÖRING & MÖLLENBECK 2010, S. 2ff.

diesbezüglicher Prozesse sind einerseits potenzielle und aktuelle Studierende sowie andererseits wissenschaftliches Personal und Kooperationspartner.

Der national und international kontinuierlich steigende Wettbewerbsdruck auf die Hochschulen macht Differenzierungserfordernisse evident und wird neben den harten Standortfaktoren wie beispielsweise die Infrastruktur, die Mittelausstattung, das Betreuungsverhältnis, die Kapazitätsauslastung oder die Abschlussquote insbesondere auch weiche Faktoren und in diesem Zusammenhang u.a. den Ruf und das Image der Hochschule, ihre sozialen und kommunikativen Angebote, die Wertschätzung der Ausbildung bei potenziellen Arbeitgebern oder den Freizeit- und Erlebniswert des Standortes zunehmend bedeutsamer werden lassen.⁹⁸³ Der Stellenwert des Hochschulsports ist in diesem Zusammenhang auch im Bewusstsein der Entscheidungsträger angekommen, wie die Äußerung eines Universitätspräsidenten belegt: „Sport ist zunächst ein Erfolgsfaktor für ein zielführendes Studium und erst in zweiter Linie ein Kostenfaktor für die Hochschule. Er bietet notwendige weiche Standortfaktoren, die eine moderne Universität unbedingt braucht.“⁹⁸⁴

Es ist in einer von den CHE-Mitarbeitern HACHMEISTER/HARDE/LANGER zitierten Studie WINDOLFS aus den frühen 1990er Jahren bereits prognostiziert worden, dass bei der Hochschulortwahl Faktoren wie die sozialen Bindungen, die lokalen Unterhaltskosten sowie die touristischen Vorzüge des Standortes eine wichtiger werdende Rolle spielen und mithin keine rein fachlichen Erwägungen die Entscheidung prägen.⁹⁸⁵ Insgesamt, so stellen die CHE-Autoren fest, gewänne in Abwägung der Studienortwahl gegenüber der Studienfachwahl „die Entscheidung für einen Studienort mehr und mehr Bedeutung“⁹⁸⁶. Es läge zudem die Folgerung nahe, dass zugunsten der Studienortwahl Kompromisse bei den inhaltlichen Belangen des Studiums gemacht würden. In der von den Wissenschaftlern des Centrums für Hochschulentwicklung durchgeführten Untersuchung zur Studienwahlentscheidung konnte festgestellt werden, dass Einflussfaktoren wie Ausstattungs- und Infrastrukturmerkmale und das Dienstleistungsangebot für Studierende zu den bedeutendsten Parametern der Entscheidungsfindung zählen. Aspekte also, auf die die konkrete Situation des Hochschulsports hinsichtlich der Qualität von Sportstätten und der Ausgestaltung des sportlichen Programmangebots einen direkten Einfluss hat. Der Hochschulsport spielt als Standortfaktor aber auch unmittelbar eine Rol-

⁹⁸³ Nach GREVEN 2011, S. 99. Und ergänzend sei an dieser Stelle explizit auch auf das vorangegangene Kapitel 6.1.1.7 verwiesen.

⁹⁸⁴ Zitat von Prof. Dr. Nikolaus RISCH, Präsident der Universität Paderborn, im Rahmen eines Beratungsgesprächs zur strategischen Entwicklung des Hochschulsports bei der adh-Vorstandssitzung am 18.06.2012 in Paderborn.

⁹⁸⁵ Siehe WINDOLF, Paul, Fachkultur und Studienwahl: Ergebnisse einer Befragung von Studienanfängern, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 44 (1992) 1, S. 97.

⁹⁸⁶ Vgl. HACHMEISTER/HARDE/LANGER 2011, S. 18.

le, weil HACHMEISTER/HARDE/LANGER ihn gemeinsam mit dem Angebot an Wohnheimen und Mensen explizit als Standortfaktor benennen.⁹⁸⁷ Gestützt werden diese Befunde auch durch europäische Studien wie sie von ALI-CHOUDHURY/BENNETT/SAVANI angeführt werden und in denen der Sport als wichtige Komponente der Hochschulmarke identifiziert werden konnte.⁹⁸⁸ Vor diesem Hintergrund kann ein entwickelter und attraktiv aufgestellter sowie über moderne Sportstätten verfügender Hochschulsport ein gewichtiges Argument für die Attraktivität eines Standortes und damit ein nicht zu unterschätzender Faktor für die Standortwahl darstellen, zumal insbesondere Studienanfängern die Qualitätskriterien fachstudienrelevanter Infrastruktur wie die Hörsaal-, Seminarraum- oder Laborausstattung weit weniger geläufig sein dürften als die Güte vorhandener Sportstätten und Bewegungsangebote.

Hinsichtlich der Frage, an welcher Stelle der Hochschulsport einen Beitrag zur Profilierung einer Hochschule leisten kann, lohnt ein Blick in die bereits zu einem früheren Zeitpunkt in dieser Arbeit angeführten Leitbilder der in Kapitel 4.1.5 thematisierten Hochschulen. In der Zusammenschau lässt sich feststellen, dass alle zitierten Leitbilder auf Aspekte rekurrieren, für deren Entwicklung im Studienablauf auch der Hochschulsport als Erfahrungs- und Aktionsfeld in Betracht zu ziehen ist. Die RWTH Aachen beispielsweise benennt als übergeordnete Ziele ihres Lehr- und Forschungsbetriebs die Ausbildung von Verantwortungsbewusstsein sowie die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen bei den Studierenden. Gleichzeitig hat die Hochschule ausdrücklich Leistung und Wettbewerb als Grundsätze in ihrem Zuständigkeitsbereich festgeschrieben und macht sich für eine Intensivierung des Dialogs zwischen Wissenschaft und Gesellschaft stark.⁹⁸⁹ Sowohl die Sporthochschule Köln und die Universität Göttingen als auch die Bucerius Law School in Hamburg fühlen sich bei der Qualifizierung von Studierenden und Bediensteten dem Ausbildungsziel verantwortlichen Handelns verpflichtet. Stellvertretend für die genannten Einrichtungen sei die Universität Göttingen zitiert, in deren Leitbild es heißt: *„Sie [die Universität] dient in Forschung und Lehre, Studium und Weiterbildung den Zielen, [...] die Studierenden zu verantwortlichem Handeln in den Wissenschaften wie in allen Bereichen des kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Lebens zu befähigen.“*⁹⁹⁰ Die Hamburger Juristenhochschule präzisiert in ihrem Mission Statement: *„Bucerius is an academic community of students and faculty that are engaged in constructive-critical*

⁹⁸⁷ Nach HACHMEISTER/HARDE/LANGER 2011, S. 60f.

⁹⁸⁸ Vgl. ALI-CHOUDHURY, Rehnuma, BENNETT Roger, SAVANI Sharmila, University marketing directors' views on the components of a university brand, in: International Review on Public and Nonprofit Marketing, 6 (2009) 1, S. 27f.

⁹⁸⁹ Nach RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN (Hrsg.), Das Leitbild der RWTH Aachen, abgerufen am 02.09.2010 unter <http://www.rwth-aachen.de/go/id/cfj>

⁹⁹⁰ GEORG-AUGUST UNIVERSITÄT GÖTTINGEN (Hrsg.), Leitbild für die Georg-August-Universität Göttingen, abgerufen am 11.12.2006 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/43883.html>.

thought.“⁹⁹¹ Mit der Aussage, „*creativity and leadership skills are fostered in combination with team spirit and tolerance*“⁹⁹² formuliert sie darüber hinaus den expliziten Anspruch, personale und soziale Kompetenzen als persönlichkeitsbildende Merkmale gezielt entwickeln zu wollen. Weitere Aspekte akademischer Ausbildung, die Eingang in die Hochschulphilosophie gefunden haben und damit prägenden Einfluss auf die Kultur der Organisation ausüben, sind die Befähigung der Studierenden zu aktiver, problemlösungsorientierter Mitgestaltung des regionalen Umfeldes, die Förderung der Interdisziplinarität und Internationalität sowie der Vielfalt des universitären Angebots.⁹⁹³

Bezogen auf die Beitragsmöglichkeiten des Hochschulsports zu den vorgenannten Bildungszielen Leistung und Wettbewerb, individuelle Verantwortlichkeit und Verantwortungsübernahme, wissenschaftlicher Dialog und kritischer Diskurs, Teilhabe, Toleranz und Führungsfähigkeit, Internationalität und Vielfalt sind zahlreiche Zusammenhänge offenkundig. Sportlicher Betätigung haftet ein genereller Leistungsgedanke an, weil selbst für den Breiten- und Freizeitsport und ebenso für den Gesundheitssport ein grundständiger Leistungswille erforderlich ist. Der Anspruch, individuelle Leistung zu erbringen und mittels Training zu erhöhen, ist im Wettkampf- bzw. Leistungssport noch deutlicher ausgeprägt. In ähnlichem Verhältnis steht der Wettbewerbsgedanke zu Sport und Bewegung, weil auch er immanentes Charakteristikum sportlicher Handlungen ist. Wettbewerb manifestiert sich als Auseinandersetzung mit sich selbst oder einem Gegner im sportlichen Wettstreit zur Erreichung eines besseren Ergebnisses, einer höheren Leistung oder eines optimierten Trainingszustandes. Da Leistung und Wettbewerb also integrale Bestandteile von Sport und Bewegung sowie mit ihnen untrennbar verbunden sind, ist das Erlernen dieser Grundeinstellungen im und durch Sport folgerichtig. Darüber hinaus zeigen sich im Kontext sportlicher Aktivitäten zahlreiche Anforderungen, mit sich, seinen Partnern und Gegnern respektvoll, wertschätzend und regelkonform umzugehen. Verantwortliches und verantwortungsvolles Umgehen mit sich und anderen stellt daher eine Voraussetzung für nachhaltige Sportausübung dar und wird im Hochschulsport zu einer Norm, die sportliche Aktivität in Gruppen und Mannschaften überhaupt erst möglich macht. Dabei stehen individuelle gesundheitliche Aspekte, die Ausgewogenheit des persönlichen Lebensstils im Sinne einer Work-Life-Balance sowie eine ressourcenschonende Sportausübung ebenso im Fokus wie die Sicherheit in der Sportausübung, das Primat der körperlichen

⁹⁹¹ BUCERIUS LAW SCHOOL, Mission Statement, abgerufen am 17.04.2009 unter <http://www.law-school.de/551.html?&L=1>.

⁹⁹² BUCERIUS LAW SCHOOL, Mission Statement, abgerufen am 17.04.2009 unter <http://www.law-school.de/551.html?&L=1>.

⁹⁹³ Als Beleg für diese Aussagen sei auch auf die zitierten Leitbilder der benannten Hochschulen in Kapitel 3.1.5 dieser Arbeit verwiesen.

Unversehrtheit des Gegners und die Einhaltung der Fair-Play-Richtlinien. In selbigem Zusammenhang sind Begriffe wie Toleranz, Teilhabe und Leadership Skills einzuordnen, die auf allen Ebenen des hochschulportlichen Angebots anzutreffen und für die Betreuung heterogener Zielgruppen, die auch die gezielte Inklusion internationaler Studierender beinhaltet, oder für den Erhalt teilweise extrem vielfältiger Angebotsstrukturen erforderlich sind. Insbesondere in den mannschaftsorientierten Sportarten sowie in Funktionen beispielsweise als Übungsleiter, Funktionspersonal oder Sicherheitskraft in Risikosportarten werden diese Kompetenzen regelmäßig benötigt. Sport stellt zudem ein in weiten Teilen der Bevölkerung nachvollziehbares Betätigungsfeld dar, in dem sich im Rahmen des wissenschaftlichen Dialogs Forschungstätigkeit und praktische Anwendung diesbezüglicher Ergebnisse noch am ehesten auch für Laien darstellen und plausibel machen lassen. Durch diesbezügliche Aktivitäten des Hochschulsports ließe sich daher die Einbindung der Hochschule in die Kommune und die Kommunikation zu Forschungsaktivitäten gezielt optimieren.

Profilierung an Hochschulen vollzieht sich als individueller Prozess mit dem Ziel der Ausbildung von Alleinstellungsmerkmalen zur Differenzierung im Wettbewerb. In Ergänzung zu den vorgenannten Querverbindungen hochschulportlicher Nutzenstiftung in Bezug auf die Leitbilder ausgewählter Hochschulen lassen sich weitere Profilelemente identifizieren, die als Differenzierungsmerkmale einsetzbar sind. Als einer der führenden Zukunftsforscher im Bereich des Sports misst WOPP dem Hochschulsport als Institution der Hochschule profilbildende Eigenschaften bei und prognostiziert „nicht nur die Wettkampferfolge, sondern auch die Qualität der Sportanlagen und die Vielfalt des Sportangebots“⁹⁹⁴ als gewichtige Unterscheidungsmerkmale zwischen den Bildungseinrichtungen. In diesem Zusammenhang kommt insbesondere der Schwerpunktsetzung im Sportprogramm hohe Bedeutung zu, weil die gezielte Ausgestaltung ausgewählter Angebotsbereiche Profilierungspotenzial birgt. So wäre denkbar, dass für das Hochschulsportangebot ein Schwerpunkt im Bereich Gesundheitssport (beispielsweise an der Universität Paderborn⁹⁹⁵), im Outdoor- und Trendsport (beispielsweise an der RWTH Aachen⁹⁹⁶), im Bereich Abenteuersport und Freizeitpädagogik (beispielsweise an der Universität Konstanz⁹⁹⁷) oder in anderen Bereichen gesetzt und entwickelt wird, wenn es vor dem Hintergrund der hochschulspezifischen Profilbildung inhaltlich einbindbar und für die Ansprache von Zielgruppen nutzbringend erscheint.

⁹⁹⁴ Vgl. **WOPP, Christian**, Die Zukunft des universitären Sports, in: Hochschulsport, 32 (2005) 4, S. 16.

⁹⁹⁵ Siehe unter Hochschulsport der **UNIVERSITÄT PADERBORN**, <http://unisport.upb.de/ahs>.

⁹⁹⁶ Vgl. Hochschulsportprogramm der **RHEINISCH-WESTFÄLISCHEN TECHNISCHEN HOCHSCHULE AACHEN**, <http://hochschulsport.rwth-aachen.de/hsz>.

⁹⁹⁷ Nachzulesen unter <http://www.hsp.uni-konstanz.de> des Hochschulsports der **UNIVERSITÄT KONSTANZ**.

In unterschiedlichen Zusammenhängen kann also der universitäre Sport als Standortfaktor und Profilelement Eingang in die strategischen Handlungsfelder der Hochschulentwicklung finden. In besonderer Weise hilfreich erscheint dabei, dass er neben einer angebotsimmanenten Dienstleistungsorientierung und den Profilierungsmöglichkeiten im Leistungssport auch harte Zahlen in Form eines regelmäßig vom Centrum für Hochschulentwicklung durchgeführten Rankings⁹⁹⁸ liefern kann. Diese hochschulsportspezifischen Leistungsparameter ergänzen die zumeist auf akademischen Kenngrößen bzw. auf von Studierenden- und Expertenurteilen fußenden Rankings, wie sie im Kapitel 6.1.2.4 eingehend beschrieben werden. Der Hochschulsport leistet damit einen belastbaren und differenzierten Nachweis zur Leistungsfähigkeit der Hochschule und wird dabei an einer Vielzahl von Hochschulen im Vergleich zu anderen Einrichtungen und Dienstleistungsbereichen überdurchschnittlich positiv bewertet.⁹⁹⁹ Mit diesem Leistungsnachweis einer nicht unmittelbar dem Forschungs- und Lehrbetrieb einer Hochschule zugeordneten Dienstleistungseinrichtung kann gleichzeitig eine wichtige Antwort auf der Frage der Notwendigkeit derartiger Hochschulangebote gegeben werden, weil die Studierendenurteile der CHE-Rankings zum Hochschulsport einerseits ihre hohe Zufriedenheit mit dem Angebot als auch ihre Wertschätzung zum Ausdruck bringen. Letztlich kann der Hochschulsport durch die Auslastung hochschuleigener Sportstätten in Ergänzung beispielsweise zur Sportwissenschaft und durch sein Potenzial, umfängliche Drittmittel einzuwerben, zu einer Optimierung des Mittel- und Ressourceneinsatzes der Hochschule beitragen, um im hochschulübergreifenden Leistungsvergleich einen weiteren Wettbewerbsvorteil zu generieren.

6.1.2.2 Öffentlichkeitswirkung und Imagefaktor

Insbesondere hinsichtlich der Frage des in außeruniversitären Gruppen vorhandenen Verständnisses bezüglich der akademischen Ausbildungs- und Forschungsfelder finden sich in kritischen Medienberichten Hinweise auf ein sich vergrößerndes Akzeptanzproblem von Wissenschaft und Forschung in der Bevölkerung.¹⁰⁰⁰ Da über den Hochschulsport und seine Angebote bzw. Kooperationen ohnehin vergleichsweise intensive Kontakte in die außeruniversitäre Umgebung bestehen, lässt sich eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten in Bezug auf bei-

⁹⁹⁸ Auf Initiative des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes führt das CHE regelmäßige Befragungen zum Hochschulsport durch, deren Ergebnisse unter <http://www.adh.de/service/verbandsdokumente/dokumente-zum-hsp.html> abgerufen werden können.

⁹⁹⁹ Nach **HACHMEISTER, Cord-Dennis**, Im Blickpunkt: Hochschulsportangebote aus Sicht der Studierenden, Gütersloh 2008, S. 12.

¹⁰⁰⁰ Vgl. **GERHARDT, Claudia**, Die Büchse der Pandora – Wissenschaftsjournalisten als Brücke zur Öffentlichkeit, abgerufen am 18.06.2011 unter <http://www.sciencegarden.de/content/2006-05/die-büchse-der-pandora---wissenschaftsjournalisten-als-brücke-zur-öffentlichkeit> sowie **SCHWARZ, Katja**, „Was sollen die denn noch alles können?“, abgerufen am 26.06.2011 unter <http://inside-science.forschung.kit.edu/weblog/?p=255>.

spielsweise sozialwissenschaftliche, medizinische, pädagogische, methodische oder didaktische Lehr- und Forschungsergebnisse finden, die über die konkrete Praxis der Sport- und Bewegungsangebote demonstriert, erklärt und vermittelt werden können.

Im Hinblick auf das Verständnis der Bevölkerung für Gegenstandsbereiche hochschulischer Auseinandersetzung stellt universitärer Sport grundsätzlich ein Aktionsfeld natürlicher Verständlichkeit dar. Er unterscheidet sich in der konkreten Sportausübung kaum vom Vereinssport oder von den Angeboten des kommerziellen Sportsektors. Gleichzeitig erschließen sich selbst dem uninformierten Beobachter bestimmte Bereiche des Hochschulsports sehr schnell als Aktionsfelder direkter Nutzenstiftung, weil sportliche Erfolge im nationalen und internationalen Hochschulsport und bemerkenswerte Leistungen studierender Spitzensportlerinnen und Spitzensportler mediale Aufmerksamkeit auch für die Hochschule generieren können. Wenig überraschend haben sich daher analog zu öffentlichen Auftritten der Hochschulleitung mit wissenschaftlichen Preisträgern der eigenen Einrichtungen auch medienwirksame Ehrungen für erfolgreiche Spitzensportler speziell nach Medaillengewinnen im internationalen Hochleistungssport zunehmend etabliert. Vergleichbare Aufmerksamkeit unter den Hochschulmitgliedern wie in der regionalen Bevölkerung lässt sich durch Events des Hochschulsports (Universitätssporttage, Sportshows, Läufe oder Meisterschaften etc.), durch Kooperationsaktivitäten mit Vereinen (Trainingsbegleitung lokaler Spitzenmannschaften, Spezialangebote für ausgewählte Zielgruppen wie Kleinkinderschwimmen oder Koronarsportgruppen etc.) und Kommunen (Sportkindergarten) oder mit themenspezifischen Sonderveranstaltungen (Gesundheitstage, Sport- und Trainingscamps für Kinder und Jugendliche, Ball- und Abendveranstaltungen oder soziale Aktionen wie Skater-Nights oder Streetball-Turniere) erzeugen. In diesen und weiteren Zusammenhängen stellt der Hochschulsport ein Instrument zur Bekanntheits- und Aufmerksamkeitssteigerung dar und erweitert das Feld medialer Präsentationsmöglichkeiten für die Hochschule in allen relevanten Medien.

Hochschulen gerieren sich in ihrer Außendarstellung zunehmend als moderne, dynamische und zukunftsorientierte Bildungseinrichtungen mit verstärkter Wettbewerbs- und Leistungsorientierung.¹⁰⁰¹ Naheliegender Weise lassen sich diese sportlichen Attribute auch durch das universitäre Sport- und Bewegungsangebot zum Ausdruck bringen und untermauern. Die Bildersprache ebenso wie der Sprachstil auf den Websites der schon mehrfach zitierten Hochschulen bedienen sich regelmäßig sportlicher Attribute, um Aufbau und Erhalt des intendierten Images der Institution zu unterstützen. Da fitte Studierende vermeintlich erfolgreiche Hochschulmitglieder symbolisieren und insbesondere fitte Absolventen von künftigen Arbeit-

¹⁰⁰¹ Entsprechende Aussagen finden sich in den Leitbildern der bereits in Kapitel 4.1.5 zitierten Hochschulen.

gebern nachgefragt werden¹⁰⁰², ist es vielfach die Kombination aus geistiger und körperlicher Leistungsfähigkeit, die imageprägend für die nachwachsende Akademikergeneration zu sein scheint. Fachwissen allein reicht als Führungskompetenz längst nicht mehr aus, neben dem IQ spielt zunehmend der EQ eine wichtiger werdende Rolle und nachhaltiger beruflicher Erfolg¹⁰⁰³ scheint nur mit einer gesunden Work-Life-Balance realisierbar. Dynamik, Flexibilität, Jugendlichkeit und Gesundheitsbewusstsein sind Merkmale, die vermehrt auf die Institution Hochschule wie auf ihre Mitglieder Anwendung finden. Aufgrund der Schnittmengen hilfreicher Merkmale und Attribute des universitären Sports in Bezug auf das angestrebte und wünschenswerte Image einer Hochschule kann dieser sowohl zur Illustration des Images als auch zur Symbolisierung zentraler Werte gezielt eingesetzt werden. Zudem können moderne Sportstätten, ein entwickeltes Angebot, gezielte inhaltliche Schwerpunktsetzungen und überdurchschnittliche sportliche Erfolge bezogen auf die Hochschulmitglieder und die regionale Bevölkerung, bei herausragender sportlicher Leistung von studentischen Spitzenathleten auch hinsichtlich eines deutlich größeren Wirkungskreises von imagebildender Bedeutung sein.

Durch seine hohe Akzeptanz, seine verbreitet positiven Beurteilungen in einschlägigen CHE-Rankings und in Verbindung mit einer hinreichenden Sportstättenausstattung für ein modernes und an den Anforderungen der Zielgruppen ausgerichtetes Programmangebot kann der Hochschulsport als Imagefaktor der Hochschule und zur Verbesserung des standortbezogenen Gesamtangebots genutzt werden. VEIT stellt pointiert dar, dass die Einbindung Studierender in universitäre Veranstaltungen und damit auch in sportliche Events auf breiten- wie auf spitzensportlichem Niveau im Sinne einer Werbung für die Hochschule als Marke eingesetzt werden kann.¹⁰⁰⁴ Zudem ist der Hochschulsport ein Lern- und Aktionsfeld zur Vermittlung gesellschaftlich relevanter Werte und bürgerschaftlichen Engagements. Er leistet damit einen Beitrag zur Aneignung von Kompetenzen und Erfahrungen, die für eine funktionierende Zivilgesellschaft unerlässlich sind. Gestützt wird diese Einschätzung durch die Ergebnisse des jüngsten Freiwilligensurveys aus dem Jahr 2009. Die vom BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND in Auftrag gegebene Studie macht die hohe Engagementbereitschaft der studentischen Altersgruppe (14-30 Jahre) mit einem Anteil von

¹⁰⁰² Siehe **PIECK, Michael**, Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen, in: Die Wirtschaft - Wirtschaftsmagazin der Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg, (2011) 1, S. 26ff.

¹⁰⁰³ Aus **RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT BONN** (Hrsg.), Studie belegt: Emotionale Intelligenz hilft bei der Karriere, abgerufen am 12.12.2011 unter <http://www3.uni-bonn.de/Pressemitteilungen/331-2010>

¹⁰⁰⁴ Vgl. **VEIT** 2006, S. 48.

gut 34% engagierter Personen deutlich¹⁰⁰⁵, weist gleichzeitig dieser Gruppe das größte Potenzial zur Ausweitung ehrenamtlicher Tätigkeit zu¹⁰⁰⁶ und den Sport insgesamt mit einem Anteil von über 10% am Gesamtvolumen ehrenamtlicher Betätigung als den größten Bereich aus¹⁰⁰⁷. Die im Freiwilligensurvey dokumentierte Motivlage dieser Altersgruppe zur Wahrnehmung ehrenamtlicher Tätigkeiten macht das hohe Interesse an positiven Bildungseffekten aus dem eigenen Engagement deutlich, wie aus nachfolgender Abbildung ersichtlich wird.

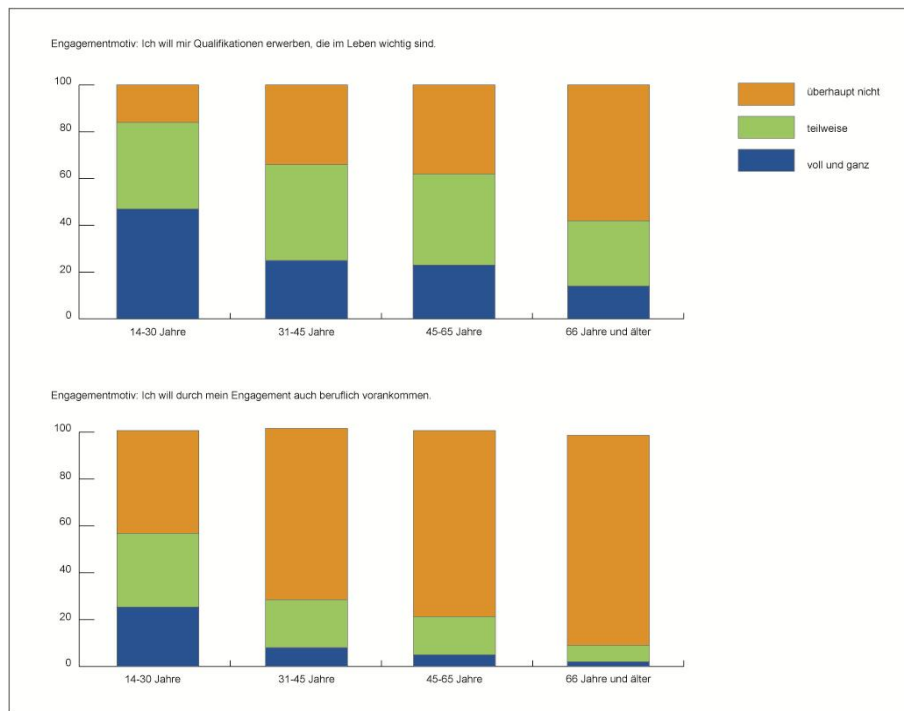


Abbildung 18: Qualifizierungs- und Berufsmotiv nach Lebensalter unter Berücksichtigung aller Engagierten (in Anlehnung an den Hauptbericht Freiwilligensurvey 2009¹⁰⁰⁸)

Mehr als in allen übrigen Gruppen steht die individuelle Nutzenstiftung hinsichtlich der persönlichen oder beruflichen Qualifikation im Vordergrund. Es darf dabei angenommen werden, dass die repräsentativen Merkmale dieser Gesamtgruppe letztlich auch für die Teilgruppe der Studierenden gelten und unabhängig von studienspezifischen Rahmenbedingungen sowohl ausgeprägte Engagementbereitschaft besteht, als auch Realisierungsmöglichkeiten im Kontext Hochschulsport nachgefragt werden.

¹⁰⁰⁵ Nach **BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND** (Hrsg.), Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009: Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009, Berlin 2010, S. 17.

¹⁰⁰⁶ Vgl. **BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND** (Hrsg.) 2010, S. 18.

¹⁰⁰⁷ Siehe **BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND** (Hrsg.) 2010, S. 7.

¹⁰⁰⁸ Aus **BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND** (Hrsg.) 2010, S. 14.

6.1.2.3 Innovationsmotor und Pioniereinrichtung

Der Hochschulsport zeichnet sich durch ein hohes Innovationspotenzial aus, das sowohl nach außen wie auch nach innen gerichtete Effekte erzielt. So haben Entwicklungen im Hochschulsport beispielsweise die Sportartenvielfalt des Standortes und der Region beeinflusst oder innerhalb der Hochschule neuen Strukturen, Verfahren und Prozessen den Weg geebnet. Durch die hohe Fluktuation an ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Hochschulsport speziell im Bereich der Übungs- und Kursleiter sowie aufgrund der hohen Experimentierfreudigkeit der studentischen Altersgruppe und des Sendungsbewusstseins internationaler Studierender ist der Hochschulsport traditionell ein Nährboden für die Entwicklung unbekannter und randständiger Sportarten. Traditionelle Sportarten und ihre wettkampfsportlichen Ausprägungen sind im Vergleich zum Vereinssport im lokalen Hochschulsport weniger von Bedeutung, weil der studentische Lebensstil seit den 1990er Jahren zunehmend von Individualisierung und Erlebnisorientierung geprägt ist und erheblichen Einfluss auf die Auswahlprozesse des Sporttreibens dieser Zielgruppe hat. Bereits 1996 haben FEHRES & WOPP eine Entwicklung im Hochschulsport prognostiziert, die unter Zugrundelegung der vorgenannten Nachfrageänderungen im Freizeitsport zu einer Stärkung des Trendsportbereichs und der sportlichen Vielfalt im hochschulischen Angebot insgesamt führen würde.¹⁰⁰⁹ Besonders kennzeichnende Merkmale für die Nachfrager universitärer Sportangebote seien den genannten Autoren zufolge eine geringe Bindung an die Sportart sowie eine ausgeprägte Konsumhaltung der Nutzerinnen und Nutzer.¹⁰¹⁰ Dabei scheinen für eben jene Einstellungen unterstützende Attribute wie größtmögliche Angebotsbreite, Wahlfreiheit und Flexibilität im Verbund mit einer weitgehenden Unverbindlichkeit der Teilnahme und hoher Qualität des Angebots sowie des anleitenden Personals Charakteristika eines erfolgreichen Modells zu sein, das auch im Vereinssport hohe Attraktivität genießt. So bedient sich beispielsweise der derzeit bundesweit größte Sportverein, sportspaß e.V. in Hamburg, eines breiten- und freizeitsportlichen Konzepts, das ein sehr hohes Überschneidungspotenzial mit den vorgenannten Angebots- und Leistungsmerkmalen des Hochschulsports aufweist¹⁰¹¹ und damit offensichtlich den Zeitgeist

¹⁰⁰⁹ Siehe FEHRES, Karin & WOPP, Christian, Der Hochschulsport im Spannungsfeld von Institutionen und Sporttreibenden, in: WOPP, Christian (Hrsg.), Die Zukunft des Sports in Vereinen, Hochschulen und Städten, Aachen 1996, S. 134f.

¹⁰¹⁰ Vgl. FEHRES & WOPP 1996, S. 135f.

¹⁰¹¹ Der Verein sportspaß e.V. in Hamburg ist mit mehr als 66.000 Mitgliedern der gegenwärtig größte Sportverein Deutschlands und steht nach eigenem Bekunden „neben dem Super-Preis-Leistungsverhältnis vor allem für viel Spaß, eine besonders lockere und nette Atmosphäre sowie qualifizierte Trainer vor Ort“. Wöchentlich bietet der Verein seinen Mitgliedern ein sportliches Angebot im Gesamtumfang von 1590 Veranstaltungen, das in sechs eigenen Sportcentern und zahlreichen kommunalen Sportstätten von 1.100 Übungsleitern und Mitarbeitern bereitgestellt und betreut wird (vgl. hinsichtlich der Fakten bei SPORTSPASS E.V. (Hrsg.), mein sportspaß, abgerufen am 26.01.2012 unter http://www.sportspass.de/index.php?link=my_sportspass&sublink=about#).

und die Bedürfnislage vieler Sporttreibender trifft, so dass auf dieser konzeptionellen Grundlage seit geraumer Zeit kontinuierlich steigende Mitgliederzahlen generiert werden konnten. Zudem ist der Hochschulsport in der Vergangenheit wiederholt Keimzelle für hierzulande bis dato unbekannte Sportarten wie Unterwasserrugby, Inline-Skating, Lacrosse oder Floorball gewesen und hat in den letzten Jahren zu positiven Entwicklungsimpulsen im Futsal, Speedminton oder Headis beigetragen. WOPP weist dem Hochschulsport folgerichtig eine Doppelfunktion zu, die ihn einerseits als ‚Seismographen‘ oder Veränderungsindikator für Gesellschaft und Sport sowie andererseits als ‚Zukunftswerkstatt‘ oder Testumfeld zur Angebotserprobung und -evaluation charakterisiert.¹⁰¹² So fließen gesellschaftliche Veränderungen ebenso wie Entwicklungen im allgemeinen Sportverhalten in das Angebotsgefüge des Hochschulsports ein und belastbar sowie dauerhaft etablierte neue Sport- und Bewegungsformen finden aus dem universitären Programm Eingang in die sportlichen Alltagsaktivitäten auch der außeruniversitären Bevölkerung.

Die der Dienstleistung Hochschulsport innewohnende Kunden- und Serviceorientierung hat bereits zu einer Zeit, als dies in weiten Teilen der Hochschule noch keine vergleichbare Bedeutung hatte, zu einem an der Nachfrage und an den Bedürfnissen der Sporttreibenden ausgerichteten Sport- und Bewegungsangebot geführt.¹⁰¹³ Gleichzeitig ist der Hochschulsport als innerhalb der Hochschule vielfach eigenständige Institution mit teilautonomen Strukturen und geschlossenem Angebotsbereich Anlaufpunkt für Pilot- und Pionierprojekte zur Erprobung und Einführung von Prozessen und Instrumenten gewesen, die bei entsprechendem Umsetzungserfolg Relevanz für die ganze Hochschule erlangen sollten. In diesem Zusammenhang sind Maßnahmen wie die Einführung von SAP als Managementinstrument¹⁰¹⁴, die Erprobung internetgestützter Finanzwerkzeuge für den bargeldlosen Zahlungsverkehr¹⁰¹⁵ oder elektronischer Gebäudesicherungssysteme¹⁰¹⁶, regelmäßige Nutzerbefragungen und Kursevaluatio-

¹⁰¹² Nach WOPP 2005, S. 15f.

¹⁰¹³ Siehe BEYER, Thomas, Hochschulsport als Dienstleistungseinrichtung, in: WOPP, Christian (Hrsg.), Die Zukunft des Sports in Vereinen, Hochschulen und Städten, Aachen 1996, S. 141ff.

¹⁰¹⁴ Eine der ersten Einrichtungen an der Universität Hannover, für die SAP eingeführt wurde, war 2000 der lokale Hochschulsport, dessen Erfahrungen und Rückmeldungen zur Optimierung des Systems und zur Vereinfachung des hochschulweiten Einsatzes der Software geführt haben.

¹⁰¹⁵ Im Hochschulsport der Universität Göttingen als auch der Universität des Saarlandes wurde hochschulweit erstmals eine Erprobung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs für offizielle Universitätskonten in Erwägung gezogen. Mit der Einführung der Göttinger Online-Anmeldung für das Hochschulsportprogramm im Wintersemester 2000/01 wurde für die Teilnahmegebühren auch ein Lastschriftinzug realisiert. Selbiges fand in Saarbrücken 2004 statt. Diese Form der kundenfreundlichen Administration umfangreicher Zahlungsflüsse wurde zu einem Zeitpunkt erfolgreich umgesetzt, als noch keine andere Untergliederung der jeweiligen Universität über vergleichbare Instrumente verfügte.

¹⁰¹⁶ An der Universität des Saarlandes wurde ab 2009 an unterschiedlichen Sportstätten der Einsatz elektronischer Schlösser als Teil eines digitalen Zugangsmanagements getestet und auf Effektivität im universitären Routinebetrieb überprüft.

nen¹⁰¹⁷, der Einsatz institutionenadäquater Fundraising- und Sponsoringmodelle beispielsweise zur Drittmittelakquisition oder zur Sportstättenanierung¹⁰¹⁸, ausgewählte nationale und internationale Projektkooperationen¹⁰¹⁹ oder sportspezifische Alumni-Aktivitäten¹⁰²⁰ anzuführen.

Auch über Hochschulgrenzen hinweg hat sich eine Kultur des voneinander Lernens im Hochschulsport etabliert, die zu einer intensivierten Orientierung an Best-Practice-Beispielen bei zahlreichen Hochschulsporteinrichtungen geführt hat. So werden im Rahmen regelmäßiger Tagungen des Dachverbandes innovative Projekte, zukunftsweisende Entwicklungen und beispielgebende Initiativen vorgestellt und bekannt gemacht, um gezielte Impulse für eine kontinuierliche Optimierung des Dienstleistungsangebots bei den Entscheidungsträgern im Hochschulsport zu setzen. Als operative Instrumente des Austauschs zu diesbezüglichen Fragen hat der Dachverband moderierte Netzwerke installiert und ein eigenständiges Internetportal¹⁰²¹ mit einer Innovationslandkarte aufgebaut. Dieses Hilfsmittel zur Lokalisierung innovativer Projekte beinhaltet beispielsweise kreative Lösungen zu Fragen der betrieblichen Gesundheitsförderung wie sie in der Zusammenarbeit mit Gesundheitskassen realisiert wurden, die

¹⁰¹⁷ Ausgehend von den umfassenden Untersuchungen im Hochschulsport der Universität Münster in 2001 haben sich dort regelmäßige Nutzerbefragungen und Kursevaluationen durchgesetzt, noch bevor vergleichbare Instrumente hochschulweit im Rahmen des Qualitätsmanagements für den Lehrbetrieb eingeführt wurden.

¹⁰¹⁸ Initiiert vom Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband wurde 1998 eine in Umfang und inhaltlicher Gestaltung bis dahin ungekannte Marketingzusammenarbeit aller adh-Mitgliedshochschulen bundesweit mit der Deutschen Angestelltenkrankenkasse (DAK) realisiert, die nachfolgend auf die Continentale Versicherung ausgedehnt wurde und zu einem sowohl finanziellen als auch öffentlichkeitsarbeitsbezogenen Entwicklungsschub für den Hochschulsport insgesamt führte.

Zur Abwendung einer Veräußerung der Skihütte Winkelmoosalm der Universität Hannover im Jahr 2005/06 hat der dortige Hochschulsport zu einer in dieser Form einmaligen Solidaritäts- und Spendenaktion „Almretter“ aufgerufen, um die Mittel für den Kauf der Immobilie durch den Hochschulsportförderverein aufzubringen. Durch dieses Fundraising konnte sichergestellt werden, dass die Sportstätte weiterhin zur Durchführung von Fortbildungen, Exkursionen und Schneesportveranstaltungen des Hochschulsports genutzt werden konnte.

Insbesondere im Bereich der neuen Bundesländer sind Sportstättenanierungen und Infrastrukturmaßnahmen aus Mitteln des Goldenen Plans Ost und nachfolgend aus Landesmitteln finanziert worden, wie dies beispielsweise an der Universität Jena in Anspruch genommen wurde. Ergänzende Maßnahmen waren einerseits die Akquisition von Spendengeldern und andererseits die Gründung einer Stiftung, deren Aufgaben u.a. die Erhaltung universitärer Sportstätten umfasst.

¹⁰¹⁹ Seit 1999 existiert mit der IDEA League, in der die Einrichtungen des Imperial College London, der Delft University of Technology, der ETH Zürich und der RWTH Aachen Mitglied sind, ein europäischer Zusammenschluss führender Technischer Hochschulen. Ziel der Kooperation ist der Austausch von Knowhow in den Bereichen Bildung und Forschung sowie die Einhaltung höchster Standards in diesen Bereichen. Ein wesentliches Instrument der Austauschinitiativen zwischen den Universitäten sind regelmäßige Wettkämpfe und gemeinsame Sportcamps (vgl. **RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN** (Hrsg.), Partner, abgerufen am 24.02.2012 unter <http://hochschulsport.rwth-aachen.de/hsz/partner>).

¹⁰²⁰ Seit den frühen 1990er Jahren hat sich beispielsweise an den Universitäten Heidelberg und Münster die Praxis etabliert, bei einschlägigen Veranstaltungen des Hochschulsports auch Ehemalige aus dem Bereich der Mitarbeiter, der Wettkampfmannschaften oder der Nutzer einzuladen und an die Orte vergangener Aktivitäten zurückzuholen. Diese Form der Alumnipflege führt in unregelmäßigen Abständen zu Wiedersehensveranstaltungen für Ehemalige, wie sie mittlerweile gezielt auch von den für Alumniarbeit zuständigen Fachabteilungen der Hochschulen organisiert werden.

¹⁰²¹ Siehe Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband (Hrsg.), Innovationslandkarte, abgerufen am 24.02.2012 unter <http://www.adh.de/service/innovationskarte.html>.

qualitätsgeprüfte Angebote zertifizieren, so dass sie zur Erlangung eines Beitragsbonus für die Teilnehmer eingesetzt werden können. Ein umfassendes Projekt zu regelmäßiger Bewegung am Arbeitsplatz wurde zudem mit dem Bundesgesundheitsministerium erfolgreich durchgeführt.¹⁰²² Andere Beiträge widmen sich dem Thema Gestaltung oder Finanzierung von Sportinfrastruktur. Bestandteil dieses Komplexes sind u.a. Umwidmungen von Tennis- oder Bau markthallen wie an den Universitäten Kiel oder Paderborn bzw. Kellerräumen an der Technischen Universität Hamburg-Harburg in Fitnessstudios. Vergleichbar ist auch der Einsatz moderner Container-Modul-Bauweise bei der Erstellung von Funktionsgebäuden zu sehen, wie sie Projektbestandteil des Unterkunfts-konzepts der Universiade-Bewerbung Hamburgs 2015 war. Zu finden sind außerdem hilfreiche Informationen zu Fragen der Sanierung von Liegen-schaften, für die insbesondere die Nutzung von Fördermitteln der Energieeffizienzoptimie-rung in Erwägung zu ziehen ist. Was moderne Finanzierungsformen bei Sportstättenprojekten anlangt, finden sich in der Innovationslandkarte beispielhafte Informationen zu Kooperatio-nen und Joint Ventures, die erfolgreich bei der Errichtung sowie für den Betrieb von Kletter-hallen u.a. an den Universitäten Göttingen und Darmstadt realisiert wurden. Schließlich dient das Portal auch als ergänzende Veröffentlichungsplattform für zukunftsweisende Projekte aus den Bereichen Gender Equality, in dem sich das Projekt ‚Mentoring für junge Frauen‘ zu ei-nem Erfolgsmodell entwickelt hat, oder Gesundheitsförderung, in dem sich das Markenlabel ‚PausenExpress‘ des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes als Leuchtturminitia-tive auch für andere Sport- und Bildungsorganisationen etablieren konnte. Ein anderes Bei-spiel innovativer Konzeptentwicklung wäre die freizeitpädagogische Nutzung (hochschul-) sportlicher Inhalte, wie es an der Universität Konstanz mit dem Programm UniVenture¹⁰²³ seit geraumer Zeit realisiert wird.

Als vermeintlich jüngste Entwicklung sei an dieser Stelle auf die Nutzung des Hochschul-sports als Maßnahme des Diversity Managements von Hochschulen hingewiesen¹⁰²⁴, bei dem die organisationsimmanente Vielfalt der Hochschulmitglieder für die Ziele und Aufgaben der Hochschule aktiviert werden soll. Gegenwärtig kommen deutsche Hochschulen den Anforde-rungen zur Nutzung der vorhandenen Diversität ihrer Mitglieder noch unzureichend nach. Prognostizierte Veränderungen durch Internationalisierung, demographischen Wandel oder

¹⁰²² Nach **ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND** (Hrsg.), Wettbewerb guter Praxis: Gesunde Hochschulen, abgerufen am 24.02.2012 unter <http://www.adh.de/medien/newsarchiv/news/wettbewerb-guter-praxis-gesunde-hochschulen.html>.

¹⁰²³ Aus **UNIVERSITÄT KONSTANZ** (Hrsg.), UniVenture – Bewegung wagen, Wagnis bewegt, abgerufen am 24.02.2012 unter <http://www.hsp.uni-konstanz.de/hsp-univenture>.

¹⁰²⁴ Vgl. **HALBERSCHMIDT, Barbara**, Diversity Management und Hochschulsport, in: Hochschulsport, 38 (2011) 2, S. 4.

sich ändernde Studienvoraussetzungen machen ein gezieltes Management der Zielgruppenheterogenität nicht nur zu einem wünschenswerten Unterstützungsangebot, sondern hinsichtlich einer effektiven Nutzung des Potenzials Studierender und Bediensteter zu einem künftig unverzichtbaren Instrument, um beispielsweise aus ungleichen Studienvoraussetzungen aufgrund sozialer Herkunft, schulischer Vorbildung, finanzieller Ausstattung oder sprachlicher Fähigkeiten keine folgenschweren Benachteiligungen werden zu lassen. „Eine schwache Studienleistung, die auf beeinträchtigenden Voraussetzungen – und eben nicht auf fehlenden intellektuellen Fähigkeiten – beruht, müsste im Sinne von Diversity Management (DiM) als Versagen der Institution [...] angesehen werden.“¹⁰²⁵

Die zugrundeliegende Konzeption geht dabei davon aus, dass sich die Kenntnisse, Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen der Menschen einer Organisation kanalisieren und einsetzen lassen, um aktuellen Problemen oder prognostizierten Herausforderungen besser zu begegnen. Das CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG vertritt in diesem Zusammenhang die Auffassung, dass idealtypische Studierende künftig keine brauchbare Orientierungsgröße mehr darstellen und eine international agierende bzw. auf internationales Studierenden- und Wissenschaftlerrecruiting abzielende Hochschule im eigenen Haus entsprechende sprachliche und interkulturelle Kompetenzen anlegen sowie die Sensibilität für die sich ändernden Anforderungen bei heterogener werdenden Zielgruppen entwickeln muss.¹⁰²⁶

HALBERSCHMIDT sieht den Mehrwert des universitären Sports insbesondere in den Bereichen Integration untypischer Studierender, Steigerung der Studienmotivation und Aufbau bzw. Verstärkung einer Bindung zur Institution. Bezogen auf den Integrationsaspekt lassen sich Konzepte einer gezielten Beteiligung ausländischer Hochschulmitglieder realisieren und Gendergesichtspunkte für Frauen mit und ohne Migrationshintergrund aufgreifen, um durch gemeinsames Sporttreiben soziale Grenzen zu überwinden.¹⁰²⁷ Gemeinsamer Sport kann sich zudem bilingualer Kommunikation bedienen, um die Teilhabe internationaler Hochschulmitglieder zu befördern. Hinsichtlich der Studienmotivation werden gesellschaftliche und demographische sowie studienbelastungsspezifische Faktoren angeführt, die zu veränderten Intentionen bezüglich der Aufnahme eines Studiums geführt haben oder künftig führen werden. HALBERSCHMIDT führt aus, dass interaktive und nicht direkt am Lehrbetrieb orientierte Angebote der Hochschule geeignet seien, motivations- und engagementfördernd zu wirken. Gleichzeitig erhöhe dieser Angebotsbereich die Attraktivität der Hochschule und des Standort-

¹⁰²⁵ LEICHSENING, Hannah, Vielfalt gegen Einfalt – Diversity Management hilft, Reibungsverluste zu vermeiden, in: CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG (Hrsg.), CHEck up, 14 (2008) 2, S. 2.

¹⁰²⁶ Siehe LEICHSENING 2008, S. 3.

¹⁰²⁷ Nach HALBERSCHMIDT 2011, S. 5-6.

tes, was als positiver Effekt im Kontext perspektivisch sinkender nationaler Studierendenzahlen und steigender internationaler Studierendenanteile wirken könne.¹⁰²⁸

Durch Maßnahmen des Hochschulsports lässt sich folglich im Rahmen des Diversity Managements der Gleichbehandlungsgrundsatz für alle Hochschulmitglieder in sportlichem Umfeld umsetzen. Die Hochschulen kommen damit sowohl den einschlägigen Vorgaben des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) als auch internen Vorschriften zur Minimierung von Benachteiligungen spezifischer Zielgruppen nach¹⁰²⁹ und beugen im LEICHSEN-RING'schen Sinne gleichzeitig dem Versagen der Institution vor.

6.1.2.4 Ergänzendes Exzellenzfeld

Mit dem Wettbewerb der Hochschulen untereinander steigt auch deren Anforderung, sich deutlich mehr als in der Vergangenheit von den konkurrierenden staatlichen und privaten Bildungseinrichtungen zu differenzieren.¹⁰³⁰ Als wichtigstes Augenmerk richten die Hochschulen zunächst ihre Aufmerksamkeit auf die Kernbereiche Lehre, Forschung und Weiterbildung. Allerdings sind die gegenwärtig verfügbaren Parameter zur objektiven Verortung der hochschulischen Leistungsfähigkeit entweder nur begrenzt verfügbar oder hinsichtlich der veröffentlichten Rankings sehr spezifisch und nur auf Teile des Gesamtangebots anwendbar.¹⁰³¹ International finden sich MÜLLER-BÖLING zufolge einige anerkannte Hochschulrankings wie das ‚Academic Ranking of World Universities (ARWU) der Jiao Tong Universität Shanghai¹⁰³² oder das ‚World University Ranking‘ des britischen Magazins Times Higher Education (THE)¹⁰³³, die Hochschulvergleiche im Zuschnitt der Gesamtorganisation abbilden.¹⁰³⁴ In diesen Bestenlisten sind aktuell nur sehr wenige deutsche Hochschulen überhaupt vertreten und die Aussagekraft der Bewertungen wird wissenschaftlich kontrovers diskutiert¹⁰³⁵, ohne dass dieser Diskurs ihre Attraktivität bei Studieninteressierten, Studierenden, bei Alumni,

¹⁰²⁸ Aus HALBERSCHMIDT 2011, S. 6.

¹⁰²⁹ Nach DE RIDDER, Daniela, Ungleich besser: Diversität als Herausforderung für das Hochschulmanagement, in: CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG (Hrsg.), CHEck up, 16 (2010) 2, S. 11 sowie HALBERSCHMIDT 2011, S. 4.

¹⁰³⁰ Vgl. RECKENFELDERBÄUMER & KIM 2006, S. 2; MEFFERT 2007, S. 3 sowie MÜLLER-BÖLING 2007a, S. 9.

¹⁰³¹ Siehe MÜLLER-BÖLING, Detlef, Hochschul- und Forschungsrankings - Deutschlands Universitäten im internationalen Vergleich, in: EMPFER, Stefan & VEHRKAMP, Robert B. (Hrsg.), Wirtschaftsstandort Deutschland, Wiesbaden 2006, S. 461f und auch GERHARD 2006, S. 148f.

¹⁰³² Für das Jahr 2011 SHANGHAI RANKING CONSULTANCY, Academic Ranking of World Universities, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.shanghairanking.com/ARWU2011.html>.

¹⁰³³ Siehe TIMES HIGHER EDUCATION, World University Rankings 2011-2012, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2010-2011/top-200.html>.

¹⁰³⁴ Vgl. MÜLLER-BÖLING 2006, S. 458.

¹⁰³⁵ Vgl. MÜLLER-BÖLING 2006, S. 458; TITZ, Christoph & LEFFERS, Jochen, Ein Brite gesteht: Sorry, unsere Uni-Rankings waren Quatsch, in: Spiegel-Online Unispiegel, 10.06.2010, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,699747,00.html> und DER SPIEGEL (Hrsg.), Untauglicher denn je, 11.04.2011, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.spiegel.de/spiegel/unispiegel/d-77854323.html>.

beim Lehr- und Forschungspersonal, in der Politik oder bei Wirtschaftspartnern nachhaltig beeinträchtigen würde.¹⁰³⁶

Auch wenn es auf Deutschland bezogen ein vergleichbar anerkanntes Ranking für die gesamte Hochschule aus von MÜLLER-BÖLING beschriebenen methodischen Gründen nicht geben kann¹⁰³⁷, existiert eine größere Zahl von Rankings bezüglich ausgewählter Studienfächer oder Fachbereiche mit einem Fokus auf den Lehrbetrieb einerseits und auf den Forschungsbetrieb andererseits. Eines der methodisch fundiertesten, detailliertesten und bekanntesten dürfte das jährlich durchgeführte CHE-HochschulRanking des Centrums für Hochschulentwicklung sein, das nicht auf einem „Vergleich ganzer Hochschulen über Fächer hinweg“¹⁰³⁸, sondern auf Analysen statistisch erfassbarer Parameter sowie auf Werturteile von Studierenden und Wissenschaftlern in spezifischen und regelmäßig wechselnden Fächergruppen beruht. Als methodische Besonderheit dieses Rankings muss herausgestellt werden, dass es den Hochschulen keine eindeutigen Rangplätze zuordnet, sondern sie lediglich nach drei Ranggruppen (Spitzen-, Mittel- und Schlussgruppe) differenziert.¹⁰³⁹

Für die nationalen Universitäten und Fachhochschulen hat sich zudem die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zu einem Gradmesser der forschungsbezogenen Leistungsfähigkeit entwickelt. Allerdings kommen in den verschiedenen Förderlinien des Wettbewerbs nur vergleichsweise wenige Hochschulen oder ihre Untergliederungen zum Zuge. Dennoch kann eine erfolgreiche Selektierung durch die gemeinsame Auswahlkommission von Deutscher Forschungsgemeinschaft und Wissenschaftsrat erheblich zu einem Reputations- und Imagegewinn sowie zu einem beachtlichen Projektmittelzuwachs in Folge der Leistungsauszeichnung beitragen. Das Exzellenzprädikat in den Bereichen Zukunftskonzepte, Exzellenzcluster oder Graduiertenschulen differenziert allerdings nicht trennscharf in eine Rangfolge der Hochschulen, sondern identifiziert forschungsbezogene Spitzenleistungen in einer zahlenmäßig sehr begrenzten Gruppe von Einrichtungen. Zudem führen das gegenwärtige Projektdesign und die Projektlaufzeiten der drei Förderlinien zu einem fünfjährigen Wiederholungsabstand, so dass das Auszeichnungsergebnis aufgrund der zeitlichen Differenz der Bewertungsevaluationen nur sehr bedingt für einen Hochschulvergleich herangezogen werden kann.¹⁰⁴⁰

¹⁰³⁶ Nach MÜLLER-BÖLING 2006, S. 458 und GERHARD 2006, S. 148.

¹⁰³⁷ Siehe MÜLLER-BÖLING 2006, S. 461f.

¹⁰³⁸ CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG, CHE-HochschulRanking: Methodik, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.che-ranking.de/cms/?getObject=64&getLang=de>.

¹⁰³⁹ Vgl. MÜLLER-BÖLING 2006, S. 462 und CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG, CHE-HochschulRanking: Methodik, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.che-ranking.de/cms/?getObject=64&getLang=de>.

¹⁰⁴⁰ Siehe DEUTSCHE FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT, Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.dfg.de/foerderung/programme/exzellenzinitiative/index.html> und WISSEN-

Schließlich lassen sich auch hinsichtlich ausgewählter begleitenden Dienstleistungen der Hochschulen mit Blick beispielsweise auf die Qualität der Bibliotheken¹⁰⁴¹ oder der Mensen¹⁰⁴² Rankings nach unterschiedlichen, zumeist werturteilbasierten Erhebungsprinzipien finden.

Allen Rankings bleibt gemein, dass sie sich an spezifische Zielgruppen wenden. Prinzipien der Mehrdimensionalität und Perspektivenvielfalt legen es nahe, zur Interpretation der Vergleichswerte weniger auf Gesamtindices als auf differenzierte Einzelindikatoren zurückzugreifen, weil aggregierte Vergleichsdaten vielfach nur einen Ausschnitt der Wirklichkeit darzustellen vermögen und daher bezüglich ihrer Interpretationsmöglichkeiten ambivalent bleiben.¹⁰⁴³ Es liegt daher im Interesse der Hochschule, in möglichst vielen, möglichst objektiven und unabhängigen Qualitätsbeurteilungen sowie in unterschiedlichen Leistungsbereichen positive Ergebnisse zu erzielen. Da die Anforderungen der unterschiedlichen hochschulischen Zielgruppen heterogen sind, darf GERHARD¹⁰⁴⁴ folgend angenommen werden, dass sich grundsätzlich jeder Qualitätsnachweis hochschulischer Leistungsfähigkeit für eine positive Außendarstellung einsetzen lässt und für das Hochschulmarketing nutzbar gemacht werden kann.

In diesem Zusammenhang kann der Hochschulsport mit den in seinem Zuständigkeitsbereich etablierten Qualitätsnachweisen ein ergänzendes Exzellenzfeld sein. Im Rahmen der vom Centrum für Hochschulentwicklung durchgeführten Erhebungen zu den CHE-HochschulRankings sind in der zurückliegende Dekade insgesamt fünf Mal auch Studierendenbefragungen zum Hochschulsport¹⁰⁴⁵ durchgeführt worden. Übergeordnetes Ergebnis dieser Analysen ist der Befund, dass „der Hochschulsport – auch im Vergleich zu den anderen, fachbezogenen Aspekten, die im CHE HochschulRanking dargestellt werden – von den Studierenden sehr positiv beurteilt“¹⁰⁴⁶ wird. Auch wenn für die zugrunde liegenden CHE-Befragungen insgesamt die Einschränkung gemacht werden muss, dass die Befragungen auf-

SCHAFTSRAT, Exzellenzinitiative, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.wissenschaftsrat.de/arbeitsbereiche-arbeitsprogramm/exzellenzinitiative>.

¹⁰⁴¹ Siehe BIX – DER BIBLIOTHEKSINDEX, Wissenschaftliche Bibliotheken: Ergebnisse 2011, abgerufen am 06.12.2011 unter http://www.bix-bibliotheksindex.de/vergleich_wb/index.php?nID=19.

¹⁰⁴² Nach UNICUM, Mensa des Jahres 2011, abgerufen am 06.12.2011 unter <http://www.mensadesjahres.de/mensa-des-jahres-2011-der-wettbewerb-von-unicum>.

¹⁰⁴³ Nach MÜLLER-BÖLING 2006, S. 461f.

¹⁰⁴⁴ Vgl. GERHARD 2006, S. 148f.

¹⁰⁴⁵ Vgl. HACHMEISTER, Cord-Dennis / SCHREIBER, Henning / SPERLE, Nico, Hochschulsport 2001: Eine Befragung der Mitgliedshochschulen des adh, Ergebnisse, Dieburg 2001, S. 42f; HACHMEISTER, Cort-Denis / TABOR, Olaf / BÜRGEL, Eike Doerte, Hochschulsport 2004, Dieburg 2004, S. 29ff; HACHMEISTER, Cort-Denis, CHE-Ranking 2005: Ergebnisse für den Hochschulsport, Dieburg, 2005, S. 3ff; HACHMEISTER, Cort-Denis, Im Blickpunkt: Hochschulsportangebote aus Sicht der Studierenden, Gütersloh 2008, S. 12ff.

¹⁰⁴⁶ HACHMEISTER 2008, S. 12.

grund ihrer Fächerbezogenheit jeweils nur einen Teil der Studienbevölkerung an den Hochschulen in den Blick genommen haben, konnte beispielsweise für die Befragung 2008 ein Mittelwert der Beurteilungen aller Hochschulen (N=200) zum Gesamtindex Sport von 2,0 auf einer von 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht) reichenden Skala berechnet werden. Für den Sport an Universitäten lag der Mittelwert (N=76) sogar noch einmal 0,2 Punkte besser.¹⁰⁴⁷ Diese flächendeckend positive Beurteilung macht einerseits die überdurchschnittliche Zufriedenheit der Studierenden mit der Dienstleistung Hochschulsport deutlich und weist sie andererseits als mögliches Qualitätsmerkmale für das hochschulseitige Studienangebot aus. Trotz der geringen Varianz der Zufriedenheitswerte an den einzelnen Hochschulen und der CHE-seitig nicht intendierten Nutzung der Vergleichswerte als scharf differenzierendes Ranking¹⁰⁴⁸ lassen sich drei Gütegruppen definieren, denen die Hochschulen zugeordnet werden können. Auf diesem Umweg wird eine Binnendifferenzierung möglich, die gezielt für die Darstellung im Hochschulwettbewerb einsetzbar ist.

Als wichtigste Auszeichnung des nationalen Hochschulsports wird für herausragende Leistungen, beispielgebende Entwicklungen und besonders hohes Engagement vom Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband jährliche der Titel „Hochschule des Jahres“ vergeben. Dieser Preis hat sich seit seiner Einführung 1998 zu einem Prädikat entwickelt, das von den höchsten Repräsentanten der Hochschule entgegengenommen wird und mit entsprechender medialer Aufmerksamkeit eine hohe Wertschätzung an den deutschen Hochschul(sport)einrichtungen erfährt.¹⁰⁴⁹ In vergleichbarer Weise sind die Auszeichnungen zur adh-Sportlerin sowie zum adh-Sportlers des Jahres durch den Hochschulsportdachverband öffentlichkeitswirksam verliehene Preise¹⁰⁵⁰, die zum Prestige der Hochschule beitragen und mit einem Leistungsnachweis in einem unmittelbar an den Ausbildungsbetrieb angrenzenden Leistungsbereich assoziiert sind. Beide Auszeichnungen sind Belege nationaler Spitzenleistungen auf

¹⁰⁴⁷ Nach **HACHMEISTER** 2008, S. 25ff.

¹⁰⁴⁸ In den methodischen Erläuterungen zum CHE-HochschulRanking heißt es hinsichtlich der Einordnung konkreter Vergleichswerte: „Es [das HochschulRanking] weist den Hochschulen keine einzelnen Rangplätze zu, sondern ordnet sie drei Ranggruppen zu: einer Spitzen-, einer Mittel- und einer Schlussgruppe. Damit wird vermieden, dass minimale Unterschiede im Zahlenwert eines Indikators als Leistungs- und Qualitätsunterschiede fehlinterpretiert werden.“ (**CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG**, CHE-HochschulRanking: Methodik, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.che-ranking.de/cms/?getObject=64&getLang=de>) sowie **HACHMEISTER/TABOR/BÜRCEL** 2004, S. 28.

¹⁰⁴⁹ Vgl. **EBERHARD-KARLS-UNIVERSITÄT TÜBINGEN**, Tübinger Hochschulsport ausgezeichnet, 21.11.2011, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.uni-tuebingen.de/landingpage/newsfullview-landingpage/article/tuebingen-hochschulsport-ausgezeichnet.html> und **ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND**, Uni Tübingen ist Hochschule des Jahres 2011, 21.11.2011, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.adh.de/medien/newsarchiv/news/uni-tuebingen-ist-hochschule-des-jahres-2011.html>.

¹⁰⁵⁰ Siehe **ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND** (Hrsg.), Jahresbericht 2010, Dieburg 2011, S. 31f auch **ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND** (Hrsg.), Jahresbericht 2011, Dieburg 2012, S. 39f sowie **ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND**, Hall of Fame, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.adh.de/ueber-uns/hall-of-fame.html>.

der Organisationsebene des Hochschulsports einerseits und auf der individuellen Ebene spitzensportlichen Engagements andererseits, die sich ergänzend in die hochschulseitigen Erfolgsdarstellungen integrieren lassen, um leistungsdifferenzierende Merkmale im Wettbewerb auszuspielen.

Die Verleihung des adh-Preises „Sportlerin und Sportler des Jahres“ eröffnet zudem den Blick auf eine weitere Darstellungsform hochschulischer Leistungsfähigkeit, weil eine erhebliche Zahl deutscher Spitzensportlerinnen und Spitzensportler eingeschriebene Studierende sind.¹⁰⁵¹

Die deutsche Olympiamannschaft von Peking 2008 bestand zu erheblichen Teilen aus Studierenden¹⁰⁵², die damit die größte Statusgruppe innerhalb der Gesamtmannschaft¹⁰⁵³ darstellten. Bezogen auf die Erfolgsbilanz war diese Gruppe überproportional an den Medaillen des deutschen Teams beteiligt, was sich darin widerspiegelt, dass Studierende an annähernd der Hälfte aller Olympiasiege unmittelbar beteiligt waren.¹⁰⁵⁴ Der DEUTSCHE BUNDESTAG hat die Bedeutung studierender Spitzensportler sowie die Notwendigkeit ihrer Förderung an den Hochschulen in einer EntschlieÙung aus dem Jahr 2008 explizit gewürdigt.

„Spitzensportlerinnen und Spitzensportler sind Vorbilder, unsere Gesellschaft profitiert von ihren Erfolgen und Leistungen. [...] Die Erfolge studierender Spitzensportlerinnen und Spitzensportler sind bemerkenswert: Rund 37 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der deutschen Olympiamannschaft für Peking 2008 waren Studierende, 15 von 41 Medaillen, das entspricht 36,6 Prozent, wurden von ihnen errungen. [...] Es muss sichergestellt werden, dass eine berufliche Ausbildung von Leistungssportlerinnen und -sportlern und die darauf aufbauende berufliche Zukunft durch ein Engagement im Spitzensport auf keinen Fall gefährdet und möglichst wenig beeinträchtigt werden und dass angemessene Maßnahmen zur Vermeidung von Nachteilen aus der Doppelbelastung Studium und Spitzensport in Anspruch genommen werden können.“¹⁰⁵⁵

Die vorgenannten Beispiele mögen verdeutlichen, dass studentischer Hochleistungssport eine bedeutende Rolle im deutschen Spitzensport spielt¹⁰⁵⁶ und entsprechende Förderleistungen der Hochschulen eine Würdigung und Publizität erlangen, weil beispielsweise der Deutsche Olympische Sportbund seit 2008 jeweils einen Standort pro Jahr für die Unterstützung von Sportlerinnen und Sportlern auf nationalem Spitzenniveau auszeichnet.¹⁰⁵⁷ Das DOSB-

¹⁰⁵¹ Vgl. TABOR, Olaf & SCHÜTTE, Norbert, Der Spagat zwischen Spitzensport und Studium - eine lohnende Übung, in: Leistungssport, 35 (2005) 6, S. 43; DEUTSCHER BUNDESTAG, Antrag des Sportausschusses 16/10882: Duale Karrieren im Spitzensport fördern und den Hochschulsport strategisch weiterentwickeln, 12.11.2008, Berlin, S. 4ff.

¹⁰⁵² Aus TABOR/KOGLIN / STOLZ 2008, S. 7ff. sowie BORGGREFE/RIEDL/CACHAY 2009, S. 11.

¹⁰⁵³ Siehe TABOR/KOGLIN / STOLZ 2008, S. 9.

¹⁰⁵⁴ Vgl. TABOR / KOGLIN / STOLZ 2008, S. 19f.

¹⁰⁵⁵ Vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2008, S. 1f.

¹⁰⁵⁶ Siehe auch BORGGREFE/RIEDL/CACHAY 2009, S. 11.

¹⁰⁵⁷ Zur Auszeichnung „Hochschule des Spitzensports“ finden sich weiterführenden Informationen unter <http://www.dosb.de/de/leistungssport/hochschule-des-spitzensports>.

Prädikat „Hochschule des Spitzensports“ dokumentiert diese Förderleistungen für Spitzenathleten mit nachgewiesenem Kaderstatus und schafft eine öffentlichkeitswirksame Plattform für den gezielten Einsatz des Prädikats¹⁰⁵⁸ als zeitlich begrenzt nutzbares Werbeinstrument und Profilvermerkmal der Hochschule.

An zahlreichen Hochschulen haben sich zudem Ehrungsanlässe unter Einbindung der Hochschulleitung etabliert, an denen sowohl Spitzenleistungen im akademischen Arbeitsfeld als auch auf dem Gebiet des Sports gewürdigt werden.¹⁰⁵⁹ Spitzensportlerinnen und Spitzensportler als nicht selten einer größeren oder kleineren Öffentlichkeit bekannte Persönlichkeiten können Beispiele für exzellente Leistungen in ihrem gleichermaßen akademischen wie sportlichen Wirkungsfeld sein und damit als Leistungsträger der Hochschule positioniert werden. Auch wenn eine aktive Nutzung des Spitzensports nach dem Vorbild amerikanischer Hochschulen aus unterschiedlichen Gründen in absehbarer Zeit weder realistisch und aufgrund des gänzlich unterschiedlichen Sportsystems anzustreben noch aufgrund seiner teils auch negativen Auswirkungen und Begleiterscheinungen erstrebenswert erscheint, erbringen deutsche Spitzensportlerinnen und Spitzensportler als Studierende sowie als Athleten höchst beachtliche Leistungen und sind daher analog zu herausragenden Akademikern aufgrund ihrer Erfolge für den Nachweis hochschulischer Exzellenz einsetzbar.

Mit Blick auf die zurückliegenden Bewerbungsrunden zur bereits angesprochenen Exzellenzinitiative von Bund und Ländern muss allerdings auch kritisch angemerkt werden, dass bisher keine Hochschule bekannt ist, die in einer der beiden Runden auf die Potenziale ihres Hochschulsports als exzellenzunterstützendes Element im akademischen Raum hingewiesen hätte. In diesem Sinne sind die hochschulsportseitigen Bemühungen fortzusetzen und gezielt zu intensivieren, um seine Beitragsmöglichkeiten an möglichst allen geeigneten Stellen künftig besser zur Geltung zu bringen.

¹⁰⁵⁸ **DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND**, Prädikat Hochschule des Spitzensports geht nach Berlin, 30.11.2011, abgerufen am 07.12.2011 unter <http://www.dosb.de/de/leistungssport/spitzensport-news/detail/news/-8554249ffb>.

¹⁰⁵⁹ Als ausgewählte Belege für hochschulseitige Auszeichnungen unter Beteiligung von Spitzensportlerinnen und -sportlern mögen die folgenden Verweise dienlich sein: **TECHNISCHE UNIVERSITÄT BERLIN**, Sportlerinnen und Sportler im TU-Lichthof geehrt, abgerufen am 08.12.2011 unter [http://www.tu-sport.de/index.php?id=1590&tx_ttnews\[tt_news\]=40&cHash=90e67ddcb69f90dba070209d48f0a9f8](http://www.tu-sport.de/index.php?id=1590&tx_ttnews[tt_news]=40&cHash=90e67ddcb69f90dba070209d48f0a9f8); **GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN**, Erste gemeinsame Sportlerehrung von Stadt und Universität am 3. Februar, abgerufen am 08.12.2011 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/3240.html?cid=3760>; **WESTFÄLISCHE-WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER**, Sportlerehrung: 92 Athletinnen und Athleten des HSP in der Aula des Schlosses ausgezeichnet, 22.11.2011, abgerufen am 08.12.2011 unter <http://www.uni-muenster.de/Rektorat/exec/upm.php?rubrik=Alle&neu=0&monat=201111&nummer=15002>.

6.1.2.5 Dienstleistungsqualität

Hochschulsportliche Angebote als Dienstleistung außerhalb des curricularen Programms einer Hochschule müssen sich von jeher anders als Veranstaltungen und Inhalten der ausgewiesenen Studiengänge an den Bedürfnissen und Anforderungen der Nutzer ausrichten, weil Studierende und Hochschulbedienstete vergleichbare Dienstleistungen auch bei anderen lokalen Anbietern von Sport- und Bewegungsprogrammen wahrnehmen können. Eine vergleichbare Situation bezüglich eines Wettbewerbs für die Studienprogramme stellt sich initiiert durch die Reformen des Bologna-Prozesses erst nach und nach ein.

Von Seiten des Hochschulsports wird den hochschulischen Anstrengungen zur Qualitätssicherung und zur Qualitätsentwicklung durch Evaluationen Rechnung getragen, die als Zufriedenheitsbefragungen in der Nutzergruppe¹⁰⁶⁰ realisiert und durch kritische Auswertung des statistischen Materials¹⁰⁶¹ namentlich Anmeldedaten als Nachfrage- und Auslastungsdaten als Nutzungsindikatoren flankiert werden. Das Kunden- bzw. Nutzerinteresse an individuell passenden Sportmöglichkeiten kann durch die teils sehr ausgeprägte Angebotsbreite vielfach gewährleistet werden. Bedarfsorientierte Anpassungen von Angebot und Kapazität ergänzen die Interventionsmöglichkeiten zur Berücksichtigung der Kundenanforderungen. Hinsichtlich der Lehr- und Anleitungskompetenz sowie der erforderlichen Sicherheitskenntnisse und Verhaltensstandards der Übungs- und Kursleiter haben die Hochschulsporteinrichtungen Mindestanforderungen an sportliche Lizenzen und Lehrbefähigungen sowie an die Wahrnehmung von medizinischen und sicherheitsrelevanten Lehrgängen¹⁰⁶² definiert. Praxisrelevante Empfehlungen und kursspezifische Vorgaben werden zudem als schriftliche Informationen kommuniziert oder in sportartspezifischen Meetings vermittelt, um einen fachlich einwandfreien Kursbetrieb zu gewährleisten.

Inhaltliches Beitragsvermögen des Hochschulsports zum Gesamtprozess des Qualitätsmanagements dürfte neben der angesprochenen Bereitstellung qualitätsorientierter Sport- und Bewegungsangebote in seinem eigenen Zuständigkeitsbereich u.a. im Bereich der Erfahrungsvermittlung aus dem Kontext der verhaltensbezogenen und sozialen Erlebnisdimension in und mit der Hochschule liegen. Der universitäre Sport verfügt in Ergänzung zu einem qualitätsori-

¹⁰⁶⁰ ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Mitgliederbefragung des adh 2009, Dieburg 2010, S. 39 sowie HACHMEISTER, Cord-Dennis, Im Blickpunkt: Hochschulsportangebote aus Sicht der Studierenden, Gütersloh 2008, S. 25-30.

¹⁰⁶¹ Die an verschiedenen Hochschulen eingesetzte Hochschulsportverwaltungssoftware HSPinOne der Hochschulsport Marketing GmbH verfügt über eine Statistik-Tool, das Auswertungen beispielsweise zum spezifischen Anmeldeaufkommen für definierte Angebotsbestandteile und ein Nutzertracking über programmspezifische Zeiträume zulässt.

¹⁰⁶² UNFALLKASSE HESSEN (Hrsg.), Sicherheit im Hochschulsport: Akademischer Sport – aber sicher, Frankfurt 2010, S. 43f und 94f.

entierten und sich bei den Nutzern dauerhaft bewährenden Sport- und Bewegungsprogramm im Rahmen regelmäßiger Angebote am Standort, durch Exkursionen und Lehrgänge außerhalb des Standortes sowie durch beispielsweise kulturelle oder leistungssportliche Sonderveranstaltungen über unterschiedliche Möglichkeiten zur Vermittlung affektiver und emotionaler Qualitätserfahrungen.

6.2 Aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

6.2.1 Persönlichkeitsbildung, Kompetenzerwerb und Networking

Im Hinblick auf die unter den institutionellen Mehrwertaspekten aus Hochschulsicht erläuterten Lern- und Bildungspotenziale des Hochschulsports bietet das universitäre Sport- und Bewegungsangebot zahlreiche lernrelevante Erfahrungsfelder, die für den Prozess der Persönlichkeitsbildung und zur Vermittlung von Schlüssel- bzw. überfachlichen Kompetenzen¹⁰⁶³ in besonderer Weise geeignet sind.

Mit dem Studienstart beginnt für einen erheblichen Teil der Studierenden ein neuer Lebensabschnitt, der mit einschneidenden Änderungen im unmittelbaren persönlichen Umfeld verbunden ist. Nicht selten geht mit der Immatrikulation eine räumliche Verschiebung des Lebensmittelpunktes mit verändertem Bekannten- und Freundeskreis, erweiterter Verantwortlichkeit, erhöhter Selbstorganisationsanforderung und größerer Autonomie einher.¹⁰⁶⁴ Neben dem fachlichen und überfachlichen Wissen, das im Rahmen des universitären Lehrbetriebes vermittelt wird, kann das Studium als Entwicklungsabschnitt prägend für die Persönlichkeitsbildung wirken und bietet besondere Voraussetzungen für die Aneignung und Ausdifferenzierung individueller charakterlicher Merkmale. HOLM-HADULLA unterstreicht in diesem Zusammenhang insbesondere die Bedeutung ‚kreativer Freiräume‘ und sieht die von Effizienz, Stringenz und Erfolgsorientierung geprägte Ausrichtung der reformierten Studiengänge skeptisch:

„Studenten wird von vielen Seiten vermittelt, dass allein Zielstrebigkeit und messbare Leistung zu Erfolg führen. Dabei sind kreative Freiräume nicht nur Luxus, sondern leistungsfördernd und für die Persönlichkeitsentwicklung unerlässlich. Das Studium prägt sowohl die persönliche als auch die berufliche Entwicklung. Beziehungs- und Lebenserfahrungen, die sich in dieser Phase entwickeln, sind unverzichtbar. [...]“

¹⁰⁶³ Siehe WOPP 2005, S. 16 auch LYNEN, Peter, Der Bologna-Prozess geht weiter: Auch für den Hochschulsport, in: Hochschulsport, 33 (2006) 1, S. 15ff sowie GÖRING, Arne & KOGLIN, Ebba, Mehr als ‚nur‘ Sport: Der Hochschulsport als Lernfeld, in: Hochschulsport, 39 (2012) 1, S. 14f.

¹⁰⁶⁴ Vgl. KRÄMER, Alexander, Stress bei Studierenden: Das Hochschulstudium als Belastungsquelle, in: DURISKA, Marcia / EBNER-RIEMER, Ulrich / STOLLE, Michael (Hrsg.), Rückenwind: Was Studis gegen Stress tun können, Karlsruhe 2011, S. 58.

*Partnerschaften, kulturelle Aktivitäten und Sport sind während des gesamten Lebens Gesundheitsfaktoren, die man spätestens im Studium zu gestalten lernt.*¹⁰⁶⁵

Insbesondere hochschulportliche Aktivitäten eröffnen und gewähren solche von HOLM-HADULLA benannten kreativen Freiräume und erlauben sowohl als Nutzer des universitären Sport- und Bewegungsangebots als auch als Funktionskraft der Einrichtung die neigungs- und könnensorientierte Inanspruchnahme von Angeboten oder die Erprobung sportlicher Inhalte, vermittlungsrelevanter Methoden und situations- bzw. gruppenangemessener Verhaltensweisen. Dabei darf aufgrund des freiwilligen Charakters der jeweiligen Betätigung sowie aufgrund des weitgehenden Fehlens von Leistungs- und Bewertungsindikatoren von einem Aktivitätsumfeld ausgegangen werden, dessen Freiräume ausgeprägter sind als vergleichbare Erfahrungsräume des klassischen Lehr- und Wissenschaftsbetriebs der Hochschule.

Für das nachuniversitäre Arbeits- und Lebensumfeld sind vermehrt fachliche und überfachliche Kompetenzen von Bedeutung, deren Erwerb oder Ausdifferenzierung vielfach ebenfalls in den Lebensabschnitt Studium fallen oder inhaltlich an den akademischen Wissenserwerb gekoppelt sein können, ohne dass es einer zwingenden Verzahnung von fachlichem Wissen und überfachlichen Kompetenzen bedarf. Aus den in Kapitel 6.1.1.2 diskutierten Kompetenzfeldern sind im Hinblick auf Erfahrungen aus dem Bereich des Hochschulsports einerseits teilnahmebezogene und andererseits funktionsbezogene Lernpotenziale abrufbar.

Die zum Kompetenzfeld Sozialkompetenz zu zählenden Qualifikationen Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Empathie beispielsweise sind einerseits durch die Beteiligung an mannschafts- und gruppenorientierten Sportarten vermittelbar oder in jenen Sportarten besonders ausgeprägt, die ein hohes Maß an kooperativem Handeln und Vertrauenspotentialen wie beispielsweise in Abendteuer- und Outdoorsportarten erfordern. Gleichzeitig sind diese Qualifikationen für die Aufgabenerfüllung im Bereich Kunden- und Mitgliederbetreuung, Kursleitung, interne Weiterbildung, Eventorganisation, Personaleinsatz und -koordination sowie im Bereich politischer Interessenvertretung notwendiges Handwerkszeug, so dass ihre Aneignung und Differenzierung in unterschiedlichen Arbeitsfeldern des Hochschulsports realisierbar sind.

Für die Merkmale der Selbstkompetenz sind grundsätzlich sämtliche Sportarten in der Ausübung nutzbar, um Aspekte wie Leistungsbereitschaft, Ausdauer, Engagement, Motivation, Flexibilität, Zuverlässigkeit, Reflexionsfähigkeit und Selbstständigkeit auszuprägen. Für eine größere Zahl der vorgenannten Schlüsselqualifikationen ist SUCHANEK zufolge explizit der

¹⁰⁶⁵ Interview mit **Prof. Dr. Rainer HOLM-HODULLA** in: **FOCUS ONLINE**, Bildung: Amüsieren geht über Studieren, 26.11.2007, abgerufen am 12.12.2011 unter http://www.focus.de/wissen/campus/bildung-amuesieren-geht-ueber-studieren_aid_225897.html.

Wettkampfsport¹⁰⁶⁶ mit seinen spezifischen Rahmenbedingungen und Anforderungen ein besonders geeignetes Betätigungsfeld, letztlich werden diese Kompetenzen aber auch bei der Übernahme von Funktionen im Kurs- und Übungsbetrieb, bei der Programmplanung und Betreuung, bei der Durchführung von Sonderveranstaltungen (Exkursionen, Meisterschaften, Sporttage etc.) sowie bei der Wahrnehmung politischer Ehrenämter in umfänglicher Weise geschult und entwickelt.

Qualifikationen der Methodenkompetenz wiederum sind im Zuschnitt hochschulsportlicher Einsatzbereiche weitgehend auf Erfahrungsfelder von Funktionsträgern der Einrichtung beschränkt. So lassen sich Kreativität, Lehrkompetenz, Rhetorik und vernetztes Denken in allen planerischen, anleitenden, personalführenden, strategisch-politischen sowie medial relevanten Funktionen erlernen, praxisnah erproben und individuell evaluieren.

Vergleichbare Voraussetzungen gelten für Qualifikationen des Kompetenzfeldes Medienkompetenz. Auch für diesen Kompetenzbereich sind entsprechende Praxiserfahrungen vornehmlich auf die Gruppe der Funktionsträger beschränkt. Ihre Tätigkeit bei Schulungen, im Lehrbetrieb, bei Events und Großveranstaltungen, in der Öffentlichkeitsarbeit oder im Marketing des Hochschulsports machen professionelle Arbeitsprozesse unerlässlich, um im Hinblick auf eine geeignete Medienauswahl, deren gezielte Nutzung sowie ihrer zielgruppen- und adressatengerechten Gestaltung die relevanten Vermittlungs- und Kommunikationsziele der Einrichtung zu erreichen. Schließlich gehört in dieses Kompetenzfeld auch eine kritische Evaluations- und Bewertungsfähigkeit, die den erfolgsorientierten Einsatz des umfangreichen Medieneinsatzes im Hochschulsport gewährleistet.

Insbesondere für Funktionskräfte bestehen im Vergleich zahlreichere und intensivere Erfahrungsfelder, um das übergeordnete Ziel Handlungskompetenz mittels hochschulsportlicher Betätigungen zu unterstützen. Besondere Relevanz für den Einsatz von Fachkenntnissen und Schlüsselqualifikationen lässt sich folgerichtig für die Arbeits- und Anwendungsbereiche Programmplanung und konzeptionelle Weiterentwicklung, Lehr- und Trainingsbetrieb, Organisation und Management, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation sowie Personalverwaltung und -entwicklung prognostizieren.

Für SUCHANEK geht es mit Blick auf die künftig stärker outputorientierte Bewertung der Ausbildungsqualität auf dem Arbeitsmarkt als Anwendungsfeld der an der Hochschule erworbenen Kenntnisse und Qualifikationen um die Verknüpfung von Fachwissen und Kompetenzen. Ziel des Wissens- wie des Kompetenzerwerbs ist die Fähigkeit „mit Wissen umzugehen, es

¹⁰⁶⁶ SUCHANEK 2011, S. 221.

anzuwenden und zu interpretieren“¹⁰⁶⁷. Da „die Vermittlung bestimmter persönlichkeitsbezogener Kompetenzen in Lehrveranstaltungen begrenzt“ ist, „sollten Hochschulen Konzepte der ganzheitlichen Persönlichkeitsbildung als Campus-Angebote umsetzen. Hierzu gehören Sportwettkämpfe und Theaterangebote ebenso wie z. B. Anreizsysteme, stundenweise ehrenamtlich tätig zu werden und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen“¹⁰⁶⁸. Für alle vorgeschlagenen Betätigungsfelder lassen sich differenzierte Entsprechungen innerhalb des Hochschulsports finden.

In einem Beitrag VEITS wird die generelle Bedeutung einer gezielten Einbindung von Studierenden in Aktivitätsbereiche der Hochschule herausgestellt, weil diese Beteiligungsmöglichkeiten praxisrelevante und berufsqualifizierende Bildungspotenziale böten und die Betroffenen „durch „Learning by Doing“ ideal auf künftige Aufgaben nach dem Studium vorbereitet“¹⁰⁶⁹ würden. Unter Berücksichtigung der vorgenannten Möglichkeiten der Persönlichkeitsbildung und des Kompetenzerwerbs im Hochschulsport wäre diese Aussage insbesondere für diese Hochschuleinrichtung gültig.

Schließlich nimmt bereits heute die Netzwerkbildung im beruflichen und privaten Bereich eine zunehmend gewichtigere Rolle für den individuellen Kommunikations- und Organisationsrahmen ein. Netzwerkentwicklung und Kontaktpflege beginnen daher schon während der Schulausbildung und werden insbesondere während des Studiums zu einem nicht zu unterschätzenden Instrument des fach- und berufsbezogenen Wissenstransfers sowie des Selbstmarketings. Individuellen Netzwerken wird daher künftig auch für die universitäre und berufliche Entwicklung erhebliche Bedeutung beigemessen¹⁰⁷⁰, sodass auch der Hochschulsport als umfänglicher Kontaktmarktplatz insbesondere über Studienfachgrenzen hinweg einen Beitrag zur Ergänzung dieser Netzwerke leisten kann.

6.2.2 Wissenschaftliches, pädagogisches und politisches Erprobungsfeld

Aus wissenschaftlicher Sicht ist der Hochschulsport sowohl als Gegenstand gezielter Forschungstätigkeit als auch in Form eines hochschulinternen Mikrokosmos und Plattform für interdisziplinäre Forschungsprojekte interessant. So werden an Hochschulen bundesweit Untersuchungen im universitären Sport zu freizeitbezogener Motivforschung, zu Nutzung und Funktion von Sport im Studium, zu Problembereichen des Wettkampf- und Spitzensports an Hochschulen, zu Fragestellungen von Dienstleistungs- und Kundenorientierung, für Erkennt-

¹⁰⁶⁷ SUCHANEK 2011, S. 221.

¹⁰⁶⁸ SUCHANEK 2011, S. 221.

¹⁰⁶⁹ VEIT 2006, S. 47-48.

¹⁰⁷⁰ Nach GREGERSEN 2011, S. 144.

nisse zum Qualitätsmanagement oder zu Marketing- und Kommunikationsgesichtspunkten durchgeführt.¹⁰⁷¹ Gleichzeitig ist die Gesamtnutzergruppe als Probandenpool für die unterschiedlichsten Forschungsfragestellungen von Interesse, wobei die Zielgruppe sowohl für Forschungsprojekte mit unmittelbarem Hochschul- oder Studienbezug in Frage kommt als auch für andere wissenschaftliche Vorhaben mit entsprechenden Anforderungen an Alters-, Milieu-, Status-, Herkunfts-, Bildungs- oder Sozialkontexte. Folgerichtig spielt der Hochschulsport mit seiner umfangreichen Zielgruppe in vielen Fachbereichen als Forschungsfeld eine Rolle. Namentlich sind alle Disziplinen der Sportwissenschaft, die Fächer der Soziologie und Pädagogik, unterschiedliche Disziplinen des Marketings oder die Kommunikationswissenschaften anzuführen, die regelmäßig auf den Probandenpool des Hochschulsports zurückgreifen.¹⁰⁷² Aus Sicht der Forschenden sind einerseits die große Zahl der potenziell ansprechbaren, regelmäßig anzutreffenden und auch über längere Zeiträume erreichbaren Personen und andererseits die nach verschiedensten Merkmalen differenzierbaren Teilgruppen in der Gesamtnutzergruppe von Vorteil, die zur Bildung von Untersuchungsgruppen mit den jeweils gewünschten Untersuchungsmerkmalen herangezogen werden können.

Auch wenn Forschungsprojekte nur in Ausnahmefällen unmittelbar im Rahmen des Kurs- und Übungsbetriebs durchgeführt werden können, um die Sportausübung nicht nachhaltig zu beeinträchtigen, bieten die Zeiten unmittelbar vor und nach der sportlichen Betätigung ausreichend Möglichkeiten zur Ansprache und Akquisition von Probanden sowie begrenzt auch zur Durchführung von Untersuchungen als Befragungen am Ort der Ansprache oder als Erhebung mittels webbasierter Datenerfassungsinstrumente. Da aufgrund der mittlerweile verbreiteten Evaluierungsaktivitäten im Lehrbetrieb von einer grundsätzlichen Kenntnis vergleichbarer Situationen bei Studierenden und Bedienstete sowie von einer Akzeptanz der Notwendigkeit diesbezüglicher Feedbackinstrumente ausgegangen werden kann, ist bei entsprechend dosiertem und sensiblem Einsatz wissenschaftlicher Methoden im Hochschulsportbetrieb aufgrund vorliegender Erfahrungen zumeist von einer zufriedenstellenden Beteiligung auszugehen. Insbesondere für die Entwicklung von Online-Panels an den Hochschulen erscheint ein Zugang zur studentischen Zielgruppe über die Kommunikationsplattformen des Sports erfolgversprechend und ausbaubar.

¹⁰⁷¹ In diesem Zusammenhang sei auf das Kapitel 2.1.3 zum gegenwärtigen Forschungsstand im Hochschulsport verwiesen, wobei im Kontext dieser Arbeit nur die diesbezüglich relevanten Forschungsfelder beleuchtet wurden.

¹⁰⁷² In diesem Zusammenhang gehen in der Geschäftsstelle des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes monatlich ein bis zwei konkrete Anfragen und Kooperationsersuchen von Studierenden und Wissenschaftlern ein, die entweder Qualifizierungsarbeiten oder Forschungsvorhaben in den verschiedensten Fächern durch Projekte im und mit dem Hochschulsport realisieren wollen.

Hinsichtlich der für Studierende bestehenden Qualifizierungsmöglichkeiten im Kontext von Vermittlungskompetenz und pädagogischer Handlungsfähigkeit lässt sich ein diesbezüglicher Mehrwert des Hochschulsports auf verschiedenen Arbeitsfeldern generieren. Insbesondere die Einsatzbereiche von Übungsleitern und Trainern, von Betreuern im Wettkampfsport und von Organisations- bzw. Administrationskräften bieten ein entsprechendes Lern- und Erfahrungsfeld, in denen ergänzende Angebote zum Kenntniserwerb im Studienfach beispielsweise durch den Aufbau sportfachlichen Know-hows sowie methodisch-didaktischer Fähigkeiten oder durch die Entwicklung von Kompetenzen zum adressatengerechten Umgang mit den unterschiedlichen Zielgruppen der Einrichtung nutzbar gemacht werden können. Konkret dienen diese Erfahrungen dem Aufbau oder der Erprobung überfachlicher Kompetenzen wie Präsentationsfähigkeit, Integrations- und Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Führungsfähigkeit, Empathie und Selbstreflexion. Darüber hinaus unterstützen sie die Ausbildung personaler Fähigkeiten wie Konzentrationsfähigkeit, Ausdauer, unter gewissen Umständen auch Leidensfähigkeit sowie intrinsische Leistungsmotivation, Zielstrebigkeit, Ehrgeiz oder Selbstbewusstsein.

In Ergänzung zu den vorgenannten Mehrwertaspekten kann der Hochschulsport, zum Teil in Kooperation mit Sportfachverbänden oder anderen Bildungsträgern, eigene Aus- und Weiterbildungsangebote bereitstellen. So können Studierende in entsprechenden Lizenzausbildungen beispielsweise zu Kurs- und Übungsleitertätigkeiten in einer Vielzahl von Sportarten befähigt werden und Vermittlungskompetenzen erwerben, die sie nachfolgend in eigenen Veranstaltungen zur Anwendung bringen können. Selbiges gilt für Fortbildungen zu sporttechnischen oder sicherheitsrelevanten Fragestellungen der Sportausübung. Die hierbei zu erlernenden Kompetenzen gehen über die rein (sport-)fachliche Ebene hinaus. Insbesondere die Erprobung und Anwendung der erlernten Kenntnisse und Fertigkeiten im Zuständigkeitsbereich des Hochschulsports ermöglichen den Erwerb, die Entwicklung und die Überprüfung von personalen und sozialen Kompetenzen, die grundsätzlich für Studierende aller Fachbereiche und Fachrichtungen relevant sein dürften. Dabei bietet der Hochschulsport den Studierenden ein besonderes Handlungsfeld, weil sowohl die Ausbildung selbst als auch die Anwendung erworbener pädagogischer Kenntnisse oder Kompetenzen auf die studentischen Bedürfnisse abgestimmt sind. Die Relevanz dieser Erfahrungen aus berufsqualifizierender Sicht ist dabei zunächst studienfachunabhängig, auch wenn sich für Studierende mit einem Lehramtsprofil oder für jene mit einer pädagogischen Studiaausrichtung besondere Anreize einerseits und qualifikationsbezogene Einsatzmöglichkeiten andererseits finden sollten.

Schließlich lassen sich im Hochschulsport Aspekte einer demokratisch orientierten und politisch motivierten Mitwirkung sowie einer Teilhabe an Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen erlernen, erproben und vertiefen. Insbesondere die hochschulinternen Angebote zur Mitarbeit in Strukturen der studentischen Selbstverwaltung, die explizit die jeweiligen Untergliederungen des Hochschulsports (Sportbeirat, Sportausschuss, Lenkungsausschuss, Sportreferat, Obleuteversammlung etc.) mit einbeziehen, bieten sich zur Erlangung von Praxiserfahrung in politischen Diskussionen, demokratischer Mehrheitsfindung und durch gezielte Einflussnahme mittels überfachlicher Kompetenzen wie Kommunikations-, Argumentations- und Überzeugungsfähigkeit oder Kompromiss-, Durchsetzungs- und Entscheidungsfähigkeit in besonderer Weise an. Die Mitglieder der angesprochenen Gremien und Organe sowie Übungsleiter, Trainer und Funktionspersonal im Hochschulsport sind zudem vielfach über ihre individuellen sportspezifischen Kontexte in die Angebotsentwicklung und Programmgestaltung der Einrichtung eingebunden. An zahlreichen Standorten ist im Hochschulsport eine große Anzahl von Studierenden - nicht selten mehrere Hundert - aus unterschiedlichsten Fachbereichen tätig, die mit ihrem Engagement die kulturellen und lebensweltlichen Rahmenbedingungen in die Hochschule einbringen und durch ihre Tätigkeit in der Institution Hochschulsport maßgeblich mit beeinflussen und prägen.

Der Hochschulsport stellt ein Erprobungsfeld für Erfahrungen und Erkenntnisse bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in ehrenamtlichen Funktionen dar. Er kann damit eine relevante Kontaktfläche und ein geschütztes Betätigungsfeld sein, um bürgerschaftliches Engagement in einer auf individuelle Beteiligung angewiesenen Zivilgesellschaft über die Studienzeit hinaus zu befördern.

6.2.3 Hochschulnahe und qualifizierungsrelevante Erwerbstätigkeit

Der Hochschulsport bietet im Rahmen der umfangreichen Administrationserfordernisse zur Bewirtschaftung der Sportstätten, zur serviceorientierten Betreuung der Sporttreibenden und zur Gewährleistung eines qualitativ hochwertigen Sport- und Bewegungsangebotes eine große Zahl neben- und ehrenamtlicher Funktionsstellen an. Diese nicht selten mehrere hundert Personen umfassende Mitarbeitergruppe besteht zu erheblichen Teilen aus Studierenden, die dem Hochschulsport als Übungsleiter und Trainer, als Hilfskräfte und Verwaltungsmitarbeiter, als Service- und IT-Kräfte sowie als studentische Statusgruppenvertretungen zur Verfügung stehen. In diesen und weiteren denkbaren Aufgabenstellungen findet der genannte Personenkreis neben den inhaltlich qualifizierenden Betätigungen außerdem eine hochschulnahe Erwerbsmöglichkeit, die nicht nur künftig nachgefragte Kompetenzen erlernen und erproben lässt,

sondern auch einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Absicherung der Betroffenen leistet.

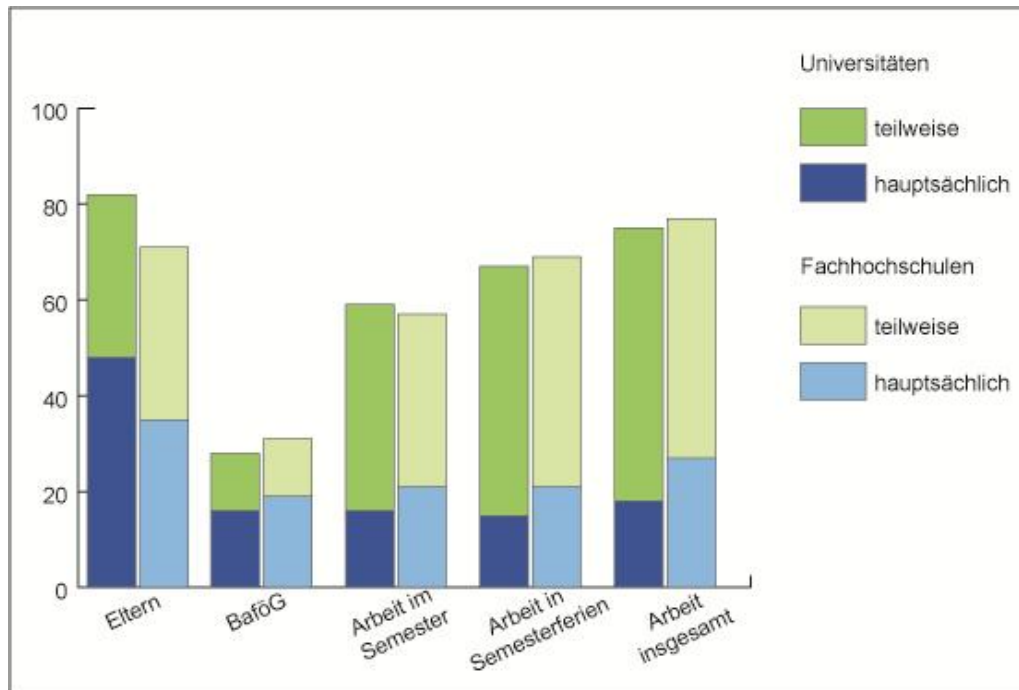


Abbildung 19: Studienfinanzierung an Universitäten und Fachhochschulen im WS 2009/10 (verändert nach Studierendensurvey 2009)

Die Bedeutung studienbegleitender Erwerbstätigkeit geht nachvollziehbar aus den Analysen des 11. Studierendensurveys des BUNDESMINISTERIUMS FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG hervor. Die Befunde machen deutlich, dass sowohl an Universitäten als auch an Fachhochschulen für drei Viertel aller Studierenden neben der zumeist wichtigsten Versorgungsquelle elterlicher Zuwendungen die Erwerbstätigkeit an der Hochschule oder auf dem regionalen Arbeitsmarkt eine weitere zentrale Finanzierungsquelle für das Studium darstellt.¹⁰⁷³ Diese Tätigkeiten können sowohl die Semesterferien als auch die Vorlesungszeit einschließen. Dabei sind nur 15% der Studierenden beispielsweise als Hilfskräfte an ihrer Universität tätig, während 42% einer Erwerbstätigkeit außerhalb der Hochschule nachgehen.¹⁰⁷⁴ Hinsichtlich der bereits erläuterten Bindungseffekte insbesondere durch einkommensrelevante Betätigungsoptionen mit direktem Bezug zur Hochschule¹⁰⁷⁵ machen die erhobenen Zahlen die Wertigkeit der hochschulportlichen Erwerbsmöglichkeiten nachhaltig deutlich. Verstärkend kommt hinzu, dass die Studie bezüglich des Zeitaufwandes für die Erwerbsarbeit ermitteln konnte, dass

¹⁰⁷³ Siehe BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2011, S. 112.

¹⁰⁷⁴ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2011, S. 112f.

¹⁰⁷⁵ Hochschulbindungspotenziale für Studierende aufgrund einer Erwerbstätigkeit an der Hochschule wurden bereits in Kapitel 6.1.1.3 und 6.2.3 einer genaueren Betrachtung unterzogen.

Hilfskrafttätigkeiten „zwischen einem halben und eineinhalb Arbeitstage in Anspruch“¹⁰⁷⁶ nehmen und lediglich ein Drittel der Hilfskräfte dafür mehr als einen Arbeitstag reservieren müssen, während die außerhochschulische Erwerbstätigkeit nachweislich höhere Belastungen produziert. 61% der erwerbstätigen Studierendengruppe an Universitäten wenden wöchentlich einen Arbeitstag oder mehr für ihre nebenberufliche Tätigkeit auf, fast ein Fünftel von ihnen sogar mehr als zwei Tage.¹⁰⁷⁷ Für die Erwerbstätigkeit an der Hochschule spricht also zusätzlich, dass sie vielfach mit entsprechendem Studienbezug und wohlmöglich mit weniger Zeitaufwand den erforderlichen finanziellen Beitrag leistet, weil die Vergütungssätze für Hilfskräfte ohne Abschluss – zu denen auch zahlreiche Stellen im Hochschulsport gehören – verbreitet zwischen 8,50 € und 15,00 € pro Stunde angesetzt werden. Je nach Qualifikation oder sportlichen Lehrbefähigung können im Hochschulsport auch höhere Sätze gerechtfertigt sein. Während die Erwerbsarbeit auch bei hoher Intensität offensichtlich nicht zu einer grundsätzlich negativeren Einschätzung der Erfolgsaussichten eines Studiums beiträgt¹⁰⁷⁸, können dennoch hohe Belastungen zu einer zeitlichen Beeinträchtigung des Studiums führen. „Dementsprechend dauert das Studium länger“¹⁰⁷⁹, wenn eine hohe Belastung durch Erwerbsarbeit zu konstatieren ist. Folglich kann der Studienabschluss „an Universitäten um [bis zu] 3,7, an Fachhochschulen um ein Semester“¹⁰⁸⁰ hinausgezögert werden. Mitarbeitsmöglichkeiten im Hochschulsport bieten daher sowohl einen Kompetenzentwicklungs- und Bindungseffekt als auch einen Beitrag zur Schonung der Zeitressourcen insbesondere für Studierende mit einer Nebenerwerbsnotwendigkeit.

6.2.4 Aktives Gesundheits- und Stressmanagement

In Kapitel 6.1.6 wurde bereits aus Sicht der Institution auf die Befundlage unterschiedlicher Untersuchungen mit Blick auf Belastungs- und Gesundheitsfragestellungen Studierender eingegangen. Auf die dortige Argumentation aufbauend soll nachfolgend die individuelle Sicht der Studierenden aufgegriffen und deren Anforderungen an hochschulportliche Angebote im Kontext relevanter Aspekte des Gesundheits- und Stressmanagements fokussiert werden.

Eine Arbeitshypothese, wonach die gegenwärtigen Rahmenbedingung der gestuften Studiengänge vermehrt zu „einer gesundheitsbeeinträchtigenden Belastungsverdichtung bei Studie-

¹⁰⁷⁶ BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2011, S. 113.

¹⁰⁷⁷ Nach BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2011, S. 113.

¹⁰⁷⁸ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2011, S. 113f.

¹⁰⁷⁹ BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2011, S. 113.

¹⁰⁸⁰ BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2011, S. 113.

renden¹⁰⁸¹ beizutragen scheinen, haben GÖRING & MÖLLENBECK zum Anlass genommen, die positiven Impulse regelmäßiger sportlicher Betätigung auf soziale Interaktion und Stressbewältigung im Setting Hochschule zu untersuchen. Sie gingen dabei der Frage nach, ob durch Hochschulsport spezifische soziale Unterstützungspotenziale einerseits und gezielte Strategien zur aktiven Stressbewältigung andererseits verfügbar gemacht werden können.

Da insbesondere eine gute soziale Integration Studierender in die Lebenswelt Hochschule eine wichtige Ressource im Hinblick auf das speziell zu Beginn eines Studiums ausgeprägte Bedürfnis nach Einbindung und Orientierung zu sein scheint¹⁰⁸², bestehen auch mittels körperlicher Aktivität im Rahmen universitärer Sport- und Bewegungsangebote Möglichkeiten einer gezielten Einbindung in das hochschulische Umfeld. In Ergänzung zum Bereich klassischer Lehrveranstaltungen, aber dennoch in unmittelbarer Hochschulverantwortung können die als überaus wichtig identifizierten Alltagskontakte¹⁰⁸³ in und mit der Peergroup vermittelt werden, die für die Ausbildung sozialer Netzwerke unverzichtbar sind. BACHMANN stellte in ihren Untersuchungen fest, dass „zumindest im Lebensraum ‚Studium‘ die Menge der oberflächlich-alltäglichen Kontakte und das Finden von Freizeitgefährten von grösserer Bedeutung ist“¹⁰⁸⁴. Dieser Befund wird auch durch ein Ergebnis des 11. Studierendenurveys gestützt, der den Faktor Einbindung in das Hochschulumfeld mit der unterschiedlichen Ausprägung des subjektiven Anonymitätsempfindens einerseits und der Anzahl von Kontakten mit den Mitstudierenden andererseits in einen positiven Zusammenhang stellt.¹⁰⁸⁵

GÖRING & MÖLLENBECK konnten in ihrer Studie zeigen, dass im Hinblick auf das Beitragspotenzial des Hochschulsports zur Ressource soziale Unterstützung sportlich aktive Studierende diese Komponente stärker wahrnehmen als inaktive Studierende. Bei differenzierterer Betrachtung stellt sich heraus, dass Studenten signifikant mehr soziale Unterstützung durch die Sportausübung erfahren als Studentinnen.¹⁰⁸⁶ Noch einmal stärker tritt diese Tendenz bei den Studenten im Alter zwischen 17 und 21 Jahren auf.¹⁰⁸⁷ Neben diesem Alterseffekt konnte

¹⁰⁸¹ Nach **MULTRUS, Frank**, Belastungen im Studium bei Bachelor-Studierenden: Befunde aus dem 11. Studierendenurveys, in: **DURISKA, Marcia / EBNER-RIEMER, Ulrich / STOLLE, Michael** (Hrsg.), Rückenwind: Was Studis gegen Stress tun können, Karlsruhe 2011, S. 50 sowie **MIDDENDORFF Elke**, Studienbelastung im Bachelor-Studium – alles nur gefühlt?, in: **DURISKA, Marcia / EBNER-RIEMER, Ulrich / STOLLE, Michael** (Hrsg.), Rückenwind: Was Studis gegen Stress tun können, Karlsruhe 2011, S. 42f und **GÖRING & MÖLLENBECK 2011a**, S. 1.

¹⁰⁸² Siehe **GÖRING & MÖLLENBECK 2010**, S. 3.

¹⁰⁸³ Vgl. **BACHMANN, Nicole**, Die Bedeutung sozialer Ressourcen im Studium, in: **BACHMANN, Nicole / BERTA, Daniela / EGGLI, Peter / HORNUNG, Rainer**, Macht Studieren Krank?, Die Bedeutung von Belastung und Ressourcen für die Gesundheit von Studierenden, Bern 1999, S. 117 und 131f.

¹⁰⁸⁴ **BACHMANN 1999**, S. 131f.

¹⁰⁸⁵ Nachzulesen unter **BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2011**, S. 40 sowie **SONNTAG & HARTMANN 2011**, S. 66f.

¹⁰⁸⁶ Siehe **GÖRING & MÖLLENBECK 2010**, S. 6f.

¹⁰⁸⁷ Nach **GÖRING & MÖLLENBECK 2010**, S. 7.

die Untersuchung auch einen weiteren Zusammenhang zum Geschlecht sowie zu den ausgeübten Sportarten herstellen. Einerseits ist die Ressource soziale Unterstützung, sofern sie unabhängig von der sportlichen Betätigung erhoben wird, bei den Studentinnen ausgeprägter als bei ihren männlichen Pendanten und andererseits scheinen insbesondere Sportarten mit stärkeren sozialen Interaktionsanforderungen einen größeren Einfluss auf die wahrgenommene soziale Unterstützung zu haben.¹⁰⁸⁸

Einen vergleichbar positiven Einfluss des Sports konnte die Untersuchung auch zur Frage der Belastungsbewältigung nachweisen. „Je mehr Sport getrieben wird, desto stärker wird dieser auch zur Bewältigung bestimmter Stressbelastungen eingesetzt.“¹⁰⁸⁹ Eine Detailanalyse führt zu dem Ergebnis, dass Studentinnen diese Strategie stärker einsetzen als Studenten und dass die Gruppe der sportlich Aktivsten die Sport- und Bewegungsangebote im Vergleich am gezieltesten zur Belastungsbewältigung nutzen. Insgesamt kommen die Autoren zu dem Schluss, dass „der Sport auch für unregelmäßig aktive Studierende eine wichtige Ressource darstellt“¹⁰⁹⁰. Diese Befunde gehen einher mit allgemeineren Statements zur Rolle des Sports für die Belastungsbewältigung wie sie beispielsweise VON HAAREN formuliert: „Durch die bewegungsbedingten Anpassungserscheinungen reagiert der Körper bei „Aktiven“ unter Stress effizienter, die Regeneration verläuft schneller und stressreiche Situationen werden subjektiv positiver bewertet.“¹⁰⁹¹

Schließlich sollen auch wichtige pädagogische Aspekte des Hochschulsports in diesem Zusammenhang nicht außer Acht gelassen werden. Sportliche Aktivität als wichtiger Bestandteil einer gesunden Lebensführung - auf die lebensstilbedingten Gesundheitsbeeinträchtigungen bei jungen Erwerbstätigen aus dem Gesundheitsreport 2011 wurde eingangs bereits hingewiesen - wird insbesondere dann eine nachhaltige Berücksichtigung bei der Freizeitbetätigung finden, wenn sie mit positiven und wohltuenden Erfahrungen in Beziehung gesetzt wird. LYNEN fasst daher die Bedeutung des Hochschulsports für den Freizeit- und Gesundheitssport der Studierenden treffend zusammen, wenn er bemerkt, dass „die Institution Hochschule vielleicht letztmalig für die Studierenden institutionell die Chance bietet, Eigenverantwortung für die gesundheitliche Prävention angeleitet zu lernen und einzuüben“¹⁰⁹². Nicht selten sind universitäre Sport- und Bewegungsangebote aufgrund unterschiedlicher Begründungszusam-

¹⁰⁸⁸ Vgl. GÖRING & MÖLLENBECK 2010, S. 8f.

¹⁰⁸⁹ GÖRING & MÖLLENBECK 2010, S. 7.

¹⁰⁹⁰ GÖRING & MÖLLENBECK 2010, S. 8.

¹⁰⁹¹ VON HAAREN, Birte, Aktiv gegen den Stress: Das Potential körperlich-sportlicher Aktivität im Umgang mit Stress, in: DURISKA, Marcia / EBNER-RIEMER, Ulrich / STOLLE, Michael (Hrsg.), Rückenwind: Was Studis gegen Stress tun können, Karlsruhe 2011, S. 98.

¹⁰⁹² LYNEN, Peter, Studierende und Bedienstete „In Form“ mit dem Hochschulsport!, in: Hochschulsport 38 (2011) 1, S. 13.

menhänge in der Lage, einerseits sportabstinent Gewordene und andererseits nur begrenzt sportlich Aktive entweder neu für den Sport zu gewinnen oder zu intensiverer Sportausübung zu motivieren.¹⁰⁹³ Diese Aufgabe gelingt beispielsweise über die gesundheitssportlichen Angebotsformen, so dass der Hochschulsport einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur Ansprache einer Zielgruppe leistet, die ansonsten für den Sport nur noch sehr schwer zu erreichen wäre. In der weiteren Perspektive kann ein ergänzender pädagogischer Effekt zum Tragen kommen, weil Akademiker in Führungspositionen Vorbilder auch im Hinblick auf einen sportlichen Lebensstil und das individuelle Gesundheitsverhalten sind.¹⁰⁹⁴ Entsprechende hochschulsportliche Erfahrungen vermögen daher in der weiteren Entwicklung nicht nur die Präferenzen und das Verhalten der unmittelbar Betroffenen zu beeinflussen, sondern im vor genannten Zusammenhang durch eine Multiplikatorfunktion gegebenenfalls auch diejenigen ergänzender Personenkreise.

6.2.5 Motivation, Zufriedenheit und Wohlbefinden

In den vorangestellten Betrachtungen wurde bereits auf die Bedeutung psychischer Aspekte für die Studienbewältigung hingewiesen und die diesbezüglichen Einflussmöglichkeiten des Hochschulsports herausgearbeitet. Die individuell wahrgenommene Zufriedenheit mit sich, seinem Körper und den sozialen Rahmenbedingungen des Studien- oder Arbeitsumfeldes an der Hochschule hat Einfluss auf die jeweiligen Leistungs- und Erfolgsparameter. Nachfolgend soll auf die individuellen Aspekte von Motivation, Zufriedenheit und Wohlbefinden als wichtige Voraussetzungen und Determinanten für eine hinreichende Zielerreichung in Studien- und Berufssituationen sowie auf die Bedeutung von Sport und Bewegung für die zugrundeliegenden Prozesse eingegangen werden.

¹⁰⁹³ Vgl. LYNEN 2011, S. 16.

¹⁰⁹⁴ Nach VON HAAREN 2011, S. 98.

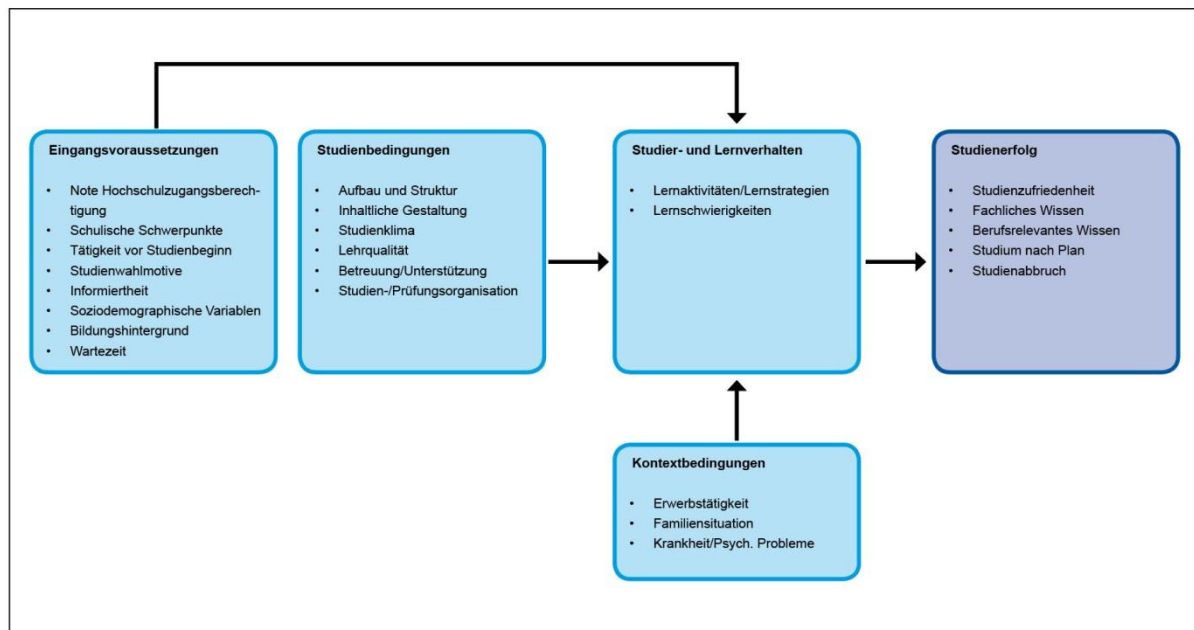


Abbildung 20: Einflussfaktoren auf Studierverhalten und Studienerfolg mit potenziellem Hochschulsportbezug (verändert nach BLÜTHMANN/LEPA/THIEL 2008, S. 415)

Als eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Studium muss ebenso wie für eine erfolgreiche Erwerbstätigkeit eine positive Motivlage und eine möglichst ausgeprägte intrinsische Motivation angesehen werden.¹⁰⁹⁵ Motivation soll im Kontext dieser Arbeit als Leistungsmotivation¹⁰⁹⁶ verstanden werden. Als erfolgsrelevant für den Abschluss eines Studiums können all jene Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse bezeichnet werden, die sowohl mittels fachlicher als auch überfachlicher und persönlichkeitsbildender Ausbildungsinhalte entwickelt werden können. Da ein Teil dieser Merkmale und Soft-Skills auch durch hochschulportliche Aktivitäten entwickelt werden kann, vermag das universitäre Sport- und Bewegungsangebot zweierlei motivationale Wirkung zu entfalten. Einerseits regt es direkt zu sportlicher Betätigung mit all seinen spezifischen studienrelevanten Auswirkungen an und unterstützt damit auch die kontinuierliche Ausdifferenzierung zahlreicher Soft-Skills. Sie macht individuelle Leistungsfähigkeit in sportlichen Kontexten erlebbar. Andererseits fördern positive Erfahrungen im sportlichen Hochschulumfeld Anreize sowie soziale und psychosoziale Dispositionen, die eine intensive Beschäftigung mit dem Fachstudium sowie den fachli-

¹⁰⁹⁵ Vgl. GREVEN 2011, S. 102.

¹⁰⁹⁶ **Definition:** „Bestreben, die eigene Tüchtigkeit in allen jenen Tätigkeiten zu steigern oder möglichst hoch zu halten, in denen man einen Gütemaßstab für verbindlich hält und deren Ausführung gelingen oder misslingen kann (Heckhausen). Die **Leistungsmotivation** resultiert aus dem Zusammenspiel von Merkmalen einer Person, dem Leistungsmotiv und dem Anregungscharakter einer Situation (d.h. dem Ausmaß, in dem eine Situation das Leistungsmotiv anregt). Beim Leistungsmotiv können die zwei Komponenten "Hoffnung auf Erfolg" und "Furcht vor Misserfolg" unterschieden werden. Das Ausmaß der Leistungsmotivation beeinflusst die Anstrengung, das Wahlverhalten und die Leistung von Personen.“ (GABLER VERLAG (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Leistungsmotivation, abgerufen am 30.08.2011 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/77728/leistungsmotivation-v2.html>)

chen Kenntniserwerb unterstützen. Letztlich hat die Studienmotivation nicht nur direkte Auswirkungen auf den Studienerfolg, sondern ist bei fehlender Motivation eine der wichtigsten Ursachen für das Scheitern und den Abbruch einer Studienkarriere.¹⁰⁹⁷

Die verschiedenen Faktoren, die einen Beitrag zur Bewältigung des Studiums leisten können, legen nahe, dass eine positive Grundhaltung sowie eine die individuellen Bedürfnisse befriedigende Aktivität im Hochschulkontext den Studienerfolg unterstützen. Leistungsadäquate akademische Beanspruchung bei sozialer Eingebundenheit sind wie zuvor beschrieben hilfreiche Parameter und können durch sportliche Betätigung zusätzlich verstärkt werden. So weisen entsprechende Untersuchungen im Hochschulsport beispielsweise von SIEGLER & KUCKUCK (1999) oder STRAUß/SEIDEL/ACHTERGARDE/KLAAS/MICHAEL (2001) Motive wie Spaß und Freude an der sportlichen Aktivität und den Aufbau oder die Pflege sozialer Kontakte als verbreitete Antriebe aus, denen die Teilnehmenden eine hohe Bedeutung zumessen.¹⁰⁹⁸ Als weiteren Beitrag des Hochschulsports zur Studienmotivation führen GÖRING & MÖLLENBECK (2011) in Ergänzung zu den Studien aus Nürnberg und Münster Motive der Stressbewältigung und des Sich-Abreagierens an¹⁰⁹⁹, mithilfe derer die Studierenden neue oder zusätzliche Energie für das Fachstudium schöpfen können.

Mit Blick auf das Konstrukt Zufriedenheit, das in beruflicher und studientechnischer Hinsicht als Arbeits-¹¹⁰⁰ bzw. Studienzufriedenheit¹¹⁰¹ und als Lebenszufriedenheit¹¹⁰² von Bedeutung

¹⁰⁹⁷ Vgl. BLÜTHMANN, Irmela / LEPA, Steffen / THIEL, Felicitas, Studienabbruch und -wechsel in den neuen Bachelorstudiengängen: Untersuchung und Analyse von Abbruchgründen, in: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 11 (2008) 3, S. 407f.

¹⁰⁹⁸ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2011, S. 104; auch SIEGLER & KUCKUCK 1999, S. 7 und STRAUß/SEIDEL/ACHTERGARDE/KLAAS/MICHAEL 2001, S. 26f.

¹⁰⁹⁹ Nach GÖRING, Arne & MÖLLENBECK, Daniel, Sport in Zeiten von Bologna: Über den institutionellen Wandel des Hochschulwesens und deren Folgen für das Sporttreiben von Studierenden, in: Sport und Gesellschaft, 8 (2011b) 3, S. 253f.

¹¹⁰⁰ **Definition:** „Positive (bei Arbeitsunzufriedenheit negative) Einstellung, die aus subjektiven Bewertungen der jeweiligen allg. und spezifischen Arbeitssituationen und der Erfahrung mit diesen resultiert. [...] Die praktische Bedeutung der **Arbeitszufriedenheit** wird v.a. in ihren Beziehungen zu Motivation, Fehlzeiten- und Fluktuationsquoten, Unfallhäufigkeit, Krankheitsquoten und bestimmten Erkrankungen sowie allg. Lebenszufriedenheit gesehen.“ (GABLER VERLAG (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Arbeitszufriedenheit, abgerufen am 30.08.2011 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55432/arbeitszufriedenheit-v5.html>)

¹¹⁰¹ **Definition:** Bis dato gibt es keine zufriedenstellende Definition des Konstrukts **Studienzufriedenheit**, weil derzeit weder die zugrundeliegenden Indikatoren und deren Einfluss auf die Studienzufriedenheit identifiziert werden konnten, noch ein belastbares Modell zur Erklärung von Studienzufriedenheit zur Verfügung steht. Westermann schlägt daher eine sehr allgemeine Definition von Studienzufriedenheit vor, auf die eine größere Zahl von Untersuchungen rekurriert. Er versteht Studienzufriedenheit als „Einstellung zum Studium insgesamt“ (WESTERMANN, Rainer, Studienzufriedenheit, in: ROST, Detlef H. (Hrsg.), Handwörterbuch Pädagogische Psychologie, Weinheim 2001, S. 496).

¹¹⁰² **Definition:** **Lebenszufriedenheit** ist ein nur sehr schwer zu definierender Begriff, dessen zentrale Merkmale „eine zurückblickende Bewertung von Ereignissen des eigenen Lebens als rein subjektive Einschätzung [ist], die nur von der befragten Person selbst vorgenommen werden kann“. Diese Einschätzung „muss immer relativ zu einem Vergleichsstandard erfolgen“. Sie „kann mittelfristig beurteilt werden und ist moderat veränderlich, d.h. [sie] ist stabil genug, um für längere Zeiträume gültig zu sein, aber variabel genug, um sich mit Situationsgegebenheiten und deren Interaktion mit individuellen Reaktionen zu ändern“. (DETTE, Dorothea E., Dissertation:

ist, lassen sich weitere erfolgsrelevante Aspekte identifizieren, auf die hochschulsportliche Aktivitäten Einfluss haben können. Während in entsprechenden Studien zur Arbeitszufriedenheit belastbare Korrelationen zu einer Optimierung der Leistung¹¹⁰³, zu einer Erhöhung der Arbeitsmotivation, zu einer Steigerung der (emotionalen) Bindung an die Organisation, zu einer Reduzierung von Fehlzeiten und Fluktuationsquoten, zu abnehmender Unfallhäufigkeit, geringeren Krankheitsquoten und zu reduziertem Auftreten bestimmter Krankheitssymptome festgestellt werden konnten¹¹⁰⁴, haben vergleichbare Untersuchungen hinsichtlich der Studienzufriedenheit zu Befunden geführt, die einer Übereinstimmung von Fähigkeiten und Bedürfnissen Studierender mit den Angeboten und Anforderungen des Studiums sowie die Erreichung „bestimmter Ziele und antizipierter Erfüllungszustände“¹¹⁰⁵ der Studierenden mithilfe des Studiums einen positiven Effekt auf studienbezogene Zufriedenheitswerte bescheinigen¹¹⁰⁶.

Zufriedenheit mit dem Studium ist demnach vor allem abhängig davon, wie ernsthaft das Ziel verfolgt wird, das begonnene Studium zu einem Abschluss zu bringen. Zudem tragen in etwas schwächerem Maße die Möglichkeiten, die das Studium bietet, um bestimmte Ziele zu verwirklichen, eine ausgeprägte Akademische Gemeinschaft sowie ein relativ hohes individuelles Leistungsvermögen zur Entstehung von Studienzufriedenheit bei.¹¹⁰⁷

Insbesondere für die Beurteilung des Zusammenhangs zwischen Zufriedenheit und Leistung kommt NERDINGER (2011) im Hinblick auf arbeitspsychologischen Konsequenzen aus den verfügbaren Studien zu dem Schluss, dass „Zufriedenheit und Leistung zumindest in Berufsgruppen, die über anspruchsvollere Tätigkeiten bei höherer Autonomie verfügen, sehr bedeutsam“¹¹⁰⁸ sind. Da er in vorgenanntem Zusammenhang explizit akademische Berufsgruppen benennt und bei der akademischen Ausbildung gleichermaßen von anspruchsvollen Rahmenbedingungen ausgegangen werden kann, scheint die Gültigkeit dieser Erkenntnis auch auf das Studium übertragbar zu sein.

Berufserfolg und Lebenszufriedenheit - Eine längsschnittliche Analyse der Zusammenhänge, Nürnberg 2005, S. 37f.)

¹¹⁰³ Siehe NERDINGER, Friedemann, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: NERDINGER, Friedemann / BLICKLE, Gerhard/ SCHAPER, Niclas, Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin 2011, S. 400.

¹¹⁰⁴ Vgl. KAUFFELD, Simone & SCHERMULY, Carsten, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation, in: KAUFFELD, Simone, Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie, Berlin 2011, S. 185f; BERCHTOLD-LEDERGERBER, Verena, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: WERKMANN-KARCHER, Birgit & RIETIKER, Jack (Hrsg.), Angewandte Psychologie für das Human Resource Management: Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement, Berlin 2010, S. 169 sowie NERDINGER 2011, S. 400f.

¹¹⁰⁵ DAMRATH, Cornelia, Studienzufriedenheit – Modelle und empirische Befunde, in: SCHMIDT, Uwe (Hrsg.), Übergänge im Bildungssystem: Motivation, Entscheidung, Zufriedenheit, Wiesbaden 2006, S. 238.

¹¹⁰⁶ Nach BLÜTHMANN/LEPA/THIEL 2010, S. 425 sowie DAMRATH 2006, S. 236f.

¹¹⁰⁷ DAMRATH 2006, S. 277.

¹¹⁰⁸ NERDINGER 2011, S. 400.

Konkrete hochschulsportrelevante Einflussmöglichkeiten für das Arbeitsumfeld an Hochschulen können durch die Vermittlung positiver Erfahrungen mittels sportlicher Aktivitäten beispielsweise hinsichtlich individueller Erfolgs- bzw. Leistungserlebnisse im Rahmen motorischer Lernprozesse oder positiver Entwicklungen des Trainingszustandes, durch Interaktionsprozesse oder Gruppenerlebnisse nutzbar gemacht werden. Da Erfolgserlebnisse verstärkend auf psychische Merkmale wie Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl und Belastungsresistenz wirken, können sich entsprechende Erfahrungen im unmittelbaren Hochschulumfeld auch in der Wahrnehmung der Arbeitszufriedenheit positiv niederschlagen. Neben den diesbezüglich durch die hochschuleigenen Angebote erzielbaren positiven Effekten kann durch eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit gleichzeitig die Bindung zum Arbeitgeber intensiviert werden.¹¹⁰⁹ Beiträge des universitären Sport- und Bewegungsangebots zur Studienzufriedenheit lassen sich im Zusammenhang mit der Möglichkeit des Erlebnisses individuellen körperlichen Leistungsvermögens bezüglich seines Potenzials zur Integration Studierender in die akademische Gemeinschaft, mithin also zur Förderung guter Beziehungen zwischen den Studierenden erzielen.¹¹¹⁰

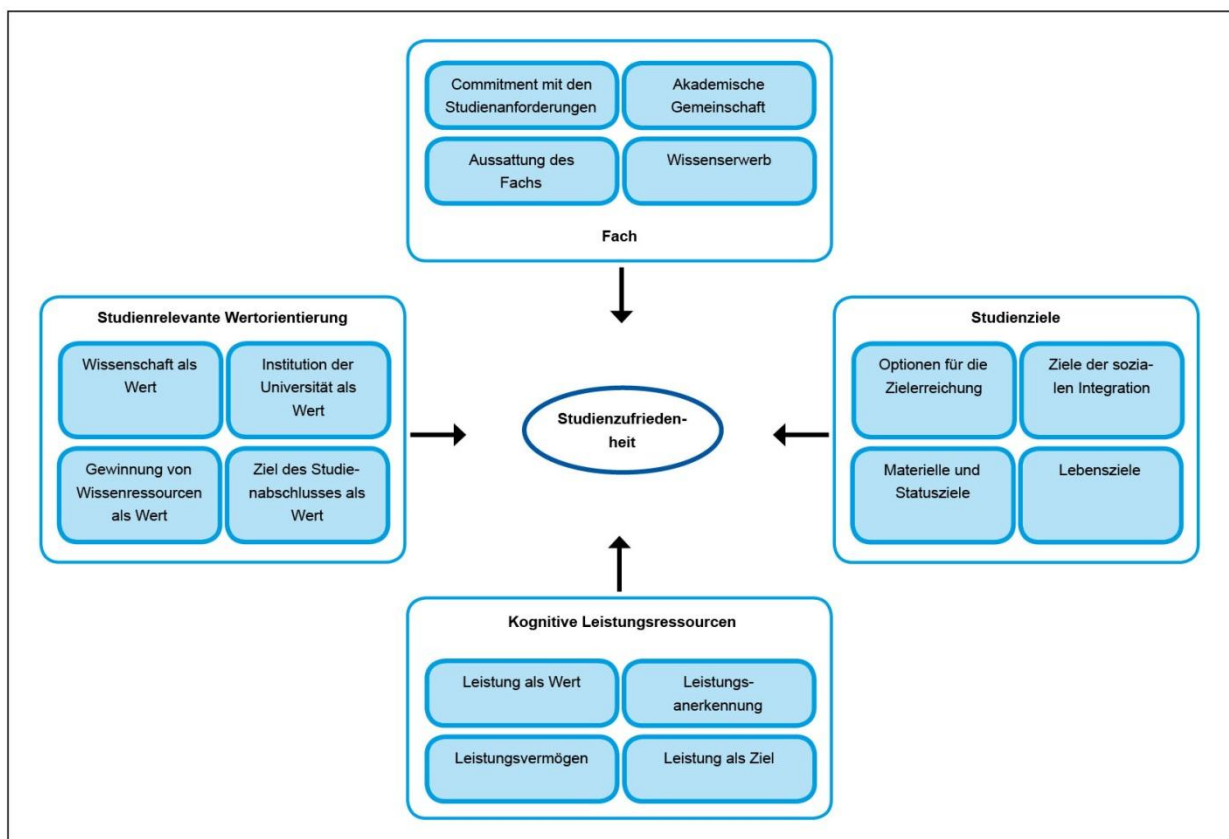


Abbildung 21: Einflussfaktoren auf die Studierendenzufriedenheit mit potenziellem Hochschulsportbezug (verändert nach DAMRATH 2006, S. 270)

¹¹⁰⁹ Siehe KAUFFELD & SCHERMÜLY 2011, S. 185 sowie BERCHTOLD-LEDERGERBER 2010, S. 169.

¹¹¹⁰ Nach DAMRATH 2006, S. 232f und 281ff.

Hochschulsportliche Aktivitäten vermögen Hochschulmitglieder status- und fakultätsübergreifend sowie geschlechts-, religions- und sprachkenntnisunabhängig in außercurriculare Aktivitäten einzubinden. Alle vorgenannten Prädikatoren von Studienzufriedenheit weisen Korrelationen auf, die einen Beitrag zu einem leistungsförderlichen sozialen Klima an der Hochschule nahe legen, auch wenn diese These DAMRATH (2006) zufolge in geeigneten Studien noch zu erhärten wäre.¹¹¹¹

Auf das Wohlbefinden einer Person haben im Hochschulkontext sowohl externe Faktoren wie das Arbeits- und Studienklima, die institutionellen Rahmenbedingungen an der Hochschule¹¹¹² oder die finanziellen Voraussetzungen als auch interne Dispositionen wie Studien- bzw. Arbeitsmotivation, Identifikation mit der Hochschule, Leistungsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit Einfluss. NERDINGER (2011) folgert aus den Befunden der arbeitspsychologischen Zufriedenheitsforschung, dass „Arbeitszufriedenheit eine Bedingung des körperlichen und psychischen Wohlbefindens und ein Indikator »gesunder« Arbeitsbedingungen ist“¹¹¹³. Der 11. Studierendensurvey weist im Hinblick auf die Studierenden dem universitären Umfeld eine beträchtliche erfolgsbezogene Studienrelevanz zu, denn „ein gutes soziales Klima fördert die Studienbewältigung, Überfüllung und Anonymität behindert sie“¹¹¹⁴. Untersuchungen aus dem Bereich der Forschung zu Ursachen von Studienabbrüchen stützen diese Auffassung. HEUBLEIN/HUTZSCH/SCHREIBER/SOMMER/BESUCH (2010) stellen in ihrer Studie mit Exmatrikulierten des Studienjahres 2007/08 heraus, dass die „sozialen Vernetzungen der Studierenden untereinander in allen Formen direkt oder indirekt einen positiven Einfluss auf den Studienverlauf ausüben und so zu einer erfolgreichen Absolvierung des Studiums beitragen“¹¹¹⁵. Der Studienerfolg wird damit in direkte Beziehung zu Aspekten individuellen Wohlbefindens gesetzt, auf das hochschulische Atmosphäre, Integration, Partizipation und Vernetzung einen wesentlichen Einfluss haben. Auch wenn LANGER (2001) die akademische Integration der Studierenden vor dem Hintergrund der Effektivität von Bindungsprozessen bedeutender als die soziale Integration einschätzt, so wird dennoch auch in seiner Untersuchung die Wirksamkeit sozialer Integration beispielsweise durch Hochschulsport für Aspekte des emotionalen Commitments und der studienbezogenen Zielerreichung konkret benannt.¹¹¹⁶

¹¹¹¹ Vgl. DAMRATH 2006, S. 284.

¹¹¹² Vgl. MEIER/MILZ/KRÄMER 2007, S. 27.

¹¹¹³ NERDINGER 2011, S. 401.

¹¹¹⁴ BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2011, S. 102

¹¹¹⁵ HEUBLEIN, Ulrich / HUTZSCH, Christopher / SCHREIBER, Jochen / SOMMER, Dieter / BESUCH, Georg, Ursachen des Studienabbruchs in Bachelor- und in herkömmlichen Studiengängen, Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Exmatrikulierten des Studienjahres 2007/08, HIS: Forum Hochschule, 2/2010, Hannover 2010, S. 117.

¹¹¹⁶ Vgl. LANGER 2001, S. 5f.

Institutionelle und finanzielle Rahmenbedingungen, soziale Integration und kommunikative Vernetzung als Ausdruck und messbare Parameter von Wohlbefinden an der Hochschule charakterisieren nur eine Ausprägungsform dieses Begriffs. Der Hochschulsport bietet u.a. als sportliches Betätigungsfeld, Erwerbsangebot, außercurriculares Hochschulangebot und Kontaktmarktplatz unterschiedliche Gestaltungsformen zur Entwicklung von individueller (Lebens-)Zufriedenheit und Wohlbefinden. Sport- und Bewegungsangebote sind nachgewiesenermaßen ein gewichtiger Freizeitbestandteil der studentischen Lebenswelt.¹¹¹⁷ Individuell ausgewählte Aktivitäten im Hochschulsport sowie die Teilnahme an Events und sozialen Anlässen im sportlichen Umfeld fördern in diesen Kontexten das Wohlbefinden.

Neben der Zufriedenheit mit der eigenen Studien- und Hochschulsituation lässt sich Wohlbefinden auch als Ausdruck physischer und psychischer Ausgeglichenheit definieren. Insbesondere weil in den bereits zitierten unabhängigen Untersuchungen als wichtige Motivationsgründe für das Sporttreiben im Hochschulsport Motive wie Spaß, Fitness und Wohlbefinden ausdrücklich identifiziert werden konnten¹¹¹⁸, kommt dem universitären Sport auf dieser Ebene eine im wörtlichen Sinne wohltuende Ausgleichsfunktion zu. Vermittelt durch Sport und Bewegung dürften daher auch im Setting Hochschule gesunde und zufriedene, also im weitesten Sinne sich wohlfühlende Studierende und Mitarbeiter nach Erkenntnissen der Arbeits- und Sozialpsychologie¹¹¹⁹ im Vergleich weniger häufig krank, mit einer geringeren Fluktuations-tendenz und mit einer höheren Bindung an die Hochschule ausgestattet sein. Hochschulsport ist darüber hinaus mit seinen kulturellen Angeboten in positiver Atmosphäre in der Lage, auch die Zufriedenheit und das Befinden neuer bzw. ausländischer Studierender und Bediensteter zu verbessern.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sowohl für die Bewältigung erforderlicher Studienleistungen als auch für die Arbeitsrahmenbedingungen der Bediensteten, für die Erreichung von Studienteilzielen und schließlich für die erfolgreiche Beendigung des Studiums mit dem angestrebten Studienabschluss als Merkmale des Studienerfolgs ein möglichst hoher Grad an individueller Zufriedenheit und Wohlbefinden mit der Studien- und Arbeitssituation sowie mit dem wahrgenommenen psychischen und physischen Status vorteilhaft erscheint. Da der

¹¹¹⁷ Siehe **GÖRING, Arne**, Hochschulsport in Deutschland: Ergebnisse der HIS-Studie, in: Hochschulsport, 37 (2010b) 2, S. 11f und **GÖRING & MÖLLENBECK** 2011a, S. 2ff.

¹¹¹⁸ Siehe **SIEGLER & KUCKUCK** 1999, S. 8 und **STRAUB/ SEIDEL/ACHTERGARDE/KLAAS/MICHAEL** 2001, S. 26f sowie **GÖRING & MÖLLENBECK** 2011b, S. 50ff.

¹¹¹⁹ Dem geneigten Leser sei an dieser Stelle die Beschäftigung mit **DAMRATH** 2006, S. 227-293 und **KAUFFELD & SCHERMULY** 2011, S. 179-194 oder **NERDINGER** 2011, S. 393-408 sowie mit aktuellen Beiträgen wie beispielsweise einer Veröffentlichung der Industrie- und Handelskammer Bonn von **PIECK, Michael**, Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen, in: Die Wirtschaft, (2011) 1, abgerufen am 02.09.2011 unter www.ihk-bonn.de/angeraten.

Sport im Allgemeinen und der Hochschulsport im Speziellen als gezielte Strategie zur Verbesserung von Motivation und Wohlbefinden sowie im Hinblick auf einen Spaß, Entspannung und Kommunikation vermittelnden Ausgleich zum Arbeits- und Studienalltag auch zur Optimierung individueller Zufriedenheit eingesetzt wird, kann er ein Faktor für erfolgreiches Arbeiten und Studieren sein.

6.3 Aus Sicht weiterer Institutionen

Auch wenn die zuvor beschriebenen Mehrwertaspekte des Hochschulsports zunächst direkt für die Hochschulmitglieder und die Institution Hochschule ihre unmittelbare Wirkung entfalten, sind doch auch mittelbare Effekte sowohl auf entsprechende außeruniversitäre Bevölkerungsgruppen und übergeordnete Einrichtungen zu verzeichnen.

Profiteure der Entwicklungen im Hochschulsport sind daher fast immer auch Kindergärten, Schulen, Vereine, kommerzielle Sportanbieter und kommunale Sportorganisationen, die in Bezug auf die Nutzung universitärer Sportstätten oder durch den Rückgriff auf im Hochschulsport ausgebildete und vielfach dort aktive Übungs- und Kursleiter einen direkten Nutzen aus einer Zusammenarbeit erzielen können. Mittelbar sind damit auch Teile der örtlichen Bevölkerung Nutznießer des Hochschulsports, entweder weil sie als Gäste am Hochschulsport und seinen Events teilnehmen oder weil sie als Nutzer von Angeboten der zuvor benannten außeruniversitären Sportanbieter auf Sportstättenkapazitäten oder Knowhow des Hochschulsports zugreifen.

Mit Blick auf die übergeordneten institutionellen Nutznießer der Tätigkeit des Hochschulsports wäre einerseits der deutsche Sport insgesamt zu nennen, der aus dem kreativen Potenzial des universitären Sports schöpft, indem er von Entwicklungen neuer Sportarten oder von innovativen Angebotsformen profitiert. Nicht zu unterschätzen ist auch der Beitrag der Hochschulen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit deutscher Spitzensportlerinnen und Spitzensportler, die zu erheblichen Teilen Studierende sind und eine unverzichtbare Säule insbesondere im olympischen Sommersport darstellen. International stellt der universitäre Spitzensport eine parallel entwickelte Struktur zu den olympischen und nicht-olympischen Sportfachverbänden dar, der eine hohe Schnittmenge hinsichtlich der in diesen Organisationen agierenden Spitzenfunktionäre aufweist. Eine gezielte Nutzung dieses Feldes zur Unterstützung sportpolitischer Ziele und zur Flankierung von Veranstaltungsakquisitionen des Deutschen Sports könnte daher hilfreich sein.

In anderem Zusammenhang ist beispielsweise zum Thema Internationalisierung angeklungen, dass mittels Sport wichtige Ziele zur Standortprofilierung und zur Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen untermauert werden können. Das BUNDEMINISTERIUM FÜR

BILDUNG UND FORSCHUNG dürfte daher ebenso ein übergeordnetes Interesse an einem entwickelten Hochschulsport haben wie das BUNDESMINISTERIUM FÜR GESUNDHEIT, wenn es um die nachhaltige Sensibilisierung für eine gesunde Lebensführung und die aktive Gesunderhaltung einer aus volkswirtschaftlicher Sicht enorm wichtigen Bevölkerungsgruppe geht. Weitere Themen gesellschaftlicher Relevanz mit direktem Bezug zum Hochschulsport wären Integrationsaspekte, Partizipation und Engagement oder Gleichstellung der Geschlechter, die auf bundespolitischer Ebene hohe Priorität genießen.

Schließlich hat der Sport auch Eingang in die EU-Politik gefunden und spielt insbesondere als bedeutendste Bürgerbewegung eine beachtliche Rolle. Neben den verbreiteten Vereinssportmodellen muss der Sport in der Lebenswelt Studierender auch angesichts der hohen demographischen und politischen Bedeutung junger Akademiker noch stärker in den Fokus der politischen Diskussion gerückt werden. Dennoch sind EU-Projektaktivitäten wie der Aufbau eines europaweiten Netzwerks von spitzensportfreundlichen Bildungseinrichtungen und deren Einbindung in eine duale Karriereförderung¹¹²⁰, die Integration des universitären Spitzensportsektors in die Initiativen zur Doping-Bekämpfung¹¹²¹ und die Anhörung zu Fragen von Jugend und Freiwilligentätigkeit unter Beteiligung des Hochschulsports¹¹²² vielversprechende Entwicklungen, die das Potenzial des universitären Sports würdigen, transparenter machen und perspektivisch mit neuen Impulsen die Angebote des universitären Sports weiterentwickeln können.

¹¹²⁰ Entsprechende Hintergrundinformationen sind der Website <http://www.dualcareer.eu> des Netzwerks „European Athlete as Student (EAS)“ zu entnehmen, das als Umsetzungsergebnis eines Projekts mit Beteiligung des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes in 2004 initiiert wurde.

¹¹²¹ In diesem Bereich sind gegenwärtig zwei EU-Projekte etabliert. Einerseits das Projekt „Athletes to Business (A2B)“ zu dem unter <http://www.athletestobusiness.eu> weitere Informationen erhältlich sind und andererseits das Projekt „European Anti-Doping Initiative (EADIn)“ das unter <http://www.eusa.eu/en/projects/anti-doping> beschrieben ist.

¹¹²² Im Rahmen eines „Group Hearing on Youth and Volunteering“ am 09. Februar 2012 in Brüssel konnten die Belange des Sports der Studierenden durch die Repräsentanten des Europäischen Hochschulsportverbandes in die diesbezüglichen Diskussionen erfolgreich eingebracht werden. Detailinformationen zur Veranstaltung sind unter <http://www.eusa.eu/en/news&showNews=1756> einsehbar.

7 Marketing und Markenverständnis in internationalem Kontext

Ausgehend von den persönlichen Erfahrungen des Autors dieser Arbeit, dass sehr unterschiedliche Einbindungsformen des universitären Sports an den im Rahmen seiner Studienzeit besuchten Hochschulen in Deutschland und den USA beobachtbar waren, stellte sich die Frage, ob aus der Praxis einer in geeigneter Form vergleichbaren Hochschule in Nordamerika Empfehlungen für künftige Strategien und Modelle eines modernen Hochschulsports an der Universität Göttingen ableitbar wären. Vor diesem Hintergrund entstand ein Forschungsprojekt, das mit Unterstützung des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) und der beteiligten Hochschulsporteinrichtungen bereits 2001/02 zu einer Analyse der Organisationsstrukturen der zuständigen Hochschuluntergliederungen sowie zu einer umfassenden Befragung von Nutzern und Nichtnutzern der Sport- und Bewegungsangebote an den Vergleichshochschulen führte.

7.1 Internationaler Hochschulvergleich

Ausgangspunkt der Suche nach einer geeigneten Vergleichsuniversität für das geplante internationale Forschungsvorhaben war die Voraussetzung, dass die in Frage kommende Institution in einem Bildungssystem zu finden sein sollte, in dem einerseits akademischer Sport einen Beitrag zum Bildungsauftrag der Hochschule leistet und andererseits die Hochschule ein weitgehendes Interesse am Sport hat, weil er ein Element des Hochschulprofils, eine Komponente des Hochschulmarketings und ein Faktor der studentischen Kultur darstellt. In einer solchen Konstellation verkörpert der Hochschulsport eine anerkannte Komponente im Hochschulsetting und übernimmt die Funktion eines imagerelevanten Elements mit Bezug zum Spirit der Hochschule. Hilfreich für die vergleichende Betrachtung wäre zudem, wenn sich der Stellenwert des akademischen Sports auch darin ausdrückt, dass er als Marke der Hochschule entwickelt und etabliert ist und damit für die Institution einen eigenständigen marketingrelevanten Wert repräsentiert.

Um Vergleichbarkeit zu den Bedingungen an der Universität Göttingen zu gewährleisten, mussten zudem diverse objektive Parameter der Hochschule wie die Studierenden- und Mitarbeiterzahl, der Status Volluniversität mit einer entsprechenden Ausstattung an Fakultäten und Studienprogrammen, eine exponierte Reputation in der nationalen Hochschullandschaft sowie ein entwickelter und vergleichbar ausgestatteter Hochschulsport berücksichtigt werden. Schließlich waren auch die Umfeldfaktoren der Hochschule im Hinblick auf ihre Einbindung in die Kommune, auf ihren Stellenwert als lokaler Arbeitgeber oder bezüglich ihrer prägenden

Wirkung auf die Geschichte, die Kultur, die Atmosphäre oder das Image der Stadt einzubeziehen.

Mit der University of Western Ontario in London, am Südrand der kanadischen Provinz Ontario unweit der US-amerikanischen Grenze gelegen, fiel die Wahl der Vergleichshochschule auf eine Institution, die die zuvor formulierten Anforderungen in allen Punkten hinreichend erfüllt.

Sie war zum Zeitpunkt der Untersuchung Teil eines Bildungssystems, das von erheblichem Wettbewerb der Hochschulen untereinander geprägt und von Einflüssen des Hochschulmarketings stärker durchdrungen war als das deutsche. Gleichzeitig spielte der Sport, stark beeinflusst durch die Situation im nahen US-Bildungssystem, traditionell verankert und gezielt genutzt für die Bildung von Hochschulmarken eine wichtige Rolle, ohne dass der professionelle Sport klassisch im Hochschulsystem verankert gewesen wäre. Vielmehr kannte das kanadische Sportsystem Clubstrukturen ähnlich denen in Deutschland, wobei der Leistungssport zumindest teilweise und sportartspezifisch auch an den Hochschulen verankert war. Klassische Sportstipendien, wie sie in den USA verbreitet sind, waren in Kanada nicht anzutreffen. Hinsichtlich Größe, innerer Organisation und breiter wissenschaftlicher Ausrichtung war die Universität ebenso weitgehend mit der Georgia Augusta vergleichbar wie bezüglich des Stellenwertes der Hochschule im landesweiten Vergleich.¹¹²³ Sie war akademisch¹¹²⁴ und sportlich¹¹²⁵ unter den führenden Einrichtungen Kanadas gerankt und stand im Ruf, ein bedeutender Hochschulstandort des Landes zu sein.

Wie auch die Organisationsanalyse zu belegen vermochte, war der Londoner Hochschulsport sowohl wettkampf- als auch Breitensportlich gut entwickelt, hauptberuflich organisiert, angemessen ausgestattet und von den Sportinteressierten stark nachgefragt. Zudem stellte der Sport einen elementaren Bestandteil der Hochschulkultur dar.

Auch die Übereinstimmungen hinsichtlich kennzeichnender Merkmale der Städte London und Göttingen waren für die gewünschte Vergleichbarkeit hinreichend gegeben. Beide Städte repräsentierten in ihrem geographischen Bereich regionale Zentren mit deutlicher Distanz zu den nächstgrößeren Städten in der Umgebung. Für beide galt der Status einer Studierenden-

¹¹²³ Detaillierte Ausführungen zu den organisatorischen und administrativen Rahmenbedingungen an der University of Western Ontario finden sich im Abschnitt zur Organisationsanalyse des Londoner Hochschulsports im Anhang.

¹¹²⁴ Vgl. UNIVERSITY OF WESTERN ONTARIO (Hrsg.), Western News: Western sixth in Maclean's ranking, 13.11.2001, abgerufen am 12.01.2002 unter http://communications.uwo.ca/western_news/stories/2001/November/western_sixth_in_macleans_ranking.html.

¹¹²⁵ Nach UNIVERSITY OF WESTERN ONTARIO (Hrsg.), Western News: Mustang soccer star CIAU Male Athlete of the Year, 09.05.2000, abgerufen am 12.01.2002 http://communications.uwo.ca/western_news/stories/2000/May/mustang_soccer_star_ciau_male_athlete_of_the_year.html.

bzw. Wissenschaftsstadt, in der die Hochschule für viele Bereiche prägend war und gleichzeitig den größten lokalen Arbeitgeber darstellte. Sowohl London als auch Göttingen haftete das studentische Flair einer eher kleinen und traditionsbewussten, aber dennoch bevölkerungsmäßig jungen und insgesamt attraktiven Stadt mit ausgeprägter studentischer Szene an.

Aus den vorgenannten Gründen wurde die University of Western Ontario in London als Vergleichshochschule ausgewählt. In London wurde die Untersuchung im Fall Quarter 2001 durchgeführt, an die sich die Vergleichsaktivitäten in Göttingen unmittelbar im Wintersemester 2001/02 anschlossen.

7.2 Zentrale Ergebnisse der Untersuchungen 2001/02

Nachfolgend werden die wichtigsten Untersuchungsergebnisse des durchgeführten Vergleichs zusammenfassend dargestellt und einzelne daraus ableitbare Folgerungen vorgestellt. Im Zentrum der Betrachtungen stehen insbesondere die ermittelten Unterschiede zwischen den beiden für den universitären Sport an ihren Hochschulen zuständigen Einrichtungen mit ihren jeweils für den Freizeit- und Breitensport bzw. für den Wettkampf- und Leistungssport zuständigen Untergliederungen.¹¹²⁶ Da insbesondere Fragestellungen zur internen Organisationsstruktur, zur Nutzergruppensystematik, zur Zufriedenheit und zum Image für die marketingbezogenen Empfehlungen von besonderer Relevanz waren, geben diese Aspekte die Gliederung der nachfolgenden Abschnitte vor. Sowohl die zugrunde liegenden Antwortdaten der Vergleichshochschulen zu den verschiedenen Fragenkomplexen als auch die standortspezifischen Detailauswertungen sind den Kapiteln A und B sowie D bis F im Anhang zu entnehmen.

7.2.1 Personal-, Führungs- und Organisationsstrukturen

An beiden Hochschulen waren zwei jeweils weitgehend unabhängige Untergliederungen für die Bereitstellung des sportlichen Gesamtangebotes zuständig. Vereinfacht betrachtet stellte an der Universität Göttingen die Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport das freizeit- und breitensportlich orientierte Angebot sicher, während der Sportausschuss und das AStA Sportreferat den Wettkampfsport verantwortete. An der University of Western Ontario war Western Campus Recreation als Anbieter des für alle Hochschulmitglieder und interes-

¹¹²⁶ Sofern bezüglich der vorgestellten Untersuchungsergebnisse eine Binnendifferenzierung für die Untergliederungen der jeweiligen Hochschulsporteinrichtungen an den Vergleichshochschulen erforderlich ist, werden die Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport und das AStA Sportreferat für die Universität Göttingen sowie Western Campus Recreation und Intercollegiate Athletics für die University of Western Ontario separat betrachtet. Wenn allgemeiner vom Göttinger oder Londoner Hochschulsport die Rede ist, wird durch diese Terminologie die Betrachtung der jeweiligen Gesamteinrichtung kenntlich gemacht.

sierte Externe vorgehaltenen Angebots zuständig und Intercollegiate Athletics zeichnete für den Leistungs- und Wettkampfsport an der Hochschule verantwortlich.¹¹²⁷

Auch wenn die angeführten Ähnlichkeiten hinsichtlich der inhaltlichen Zuständigkeiten vergleichbare Strukturen nahe legen, zeigt insbesondere ein Vergleich der personellen Situation in den beiden Hochschulsporteinrichtungen, dass sich sowohl der inhaltliche Zuschnitt als auch die Anzahl der haupt-, neben- und ehrenamtlichen Mitarbeiter in den verschiedenen für den Sport zuständigen Untergliederungen deutlich unterscheiden. So waren im Untersuchungszeitraum in beiden Untergliederungen des Hochschulsports der Universität Göttingen insgesamt 15 Hauptamtliche und gut 215 Mitarbeiter in neben- und ehrenamtlicher Funktion für das Gesamtangebot tätig. Im Unterschied zur kanadischen Vergleichshochschule waren die Hauptamtlichen allerdings nur im Bereich der Zentralen Einrichtung angesiedelt, so dass die universitären Wettkampfsportaktivitäten ausschließlich durch ehrenamtliche Studierende im Sportausschuss und im AStA Sportreferat betreut wurden.

In den beiden für Breiten- und Wettkampfsport zuständigen Einrichtungen der University of Western Ontario waren insgesamt 20 hauptamtliche Hochschulmitarbeiter und elf festangestellte Trainer tätig. Zwölf Bedienstete und die hauptamtlichen Trainer stellten die Aktivitäten der Universitätswettkampfmannschaften, deren Versorgung, Logistik und Vermarktung sicher, während die übrigen hauptamtlich Tätigen für das Freizeit- und Breitensportangebot zuständig waren. Ein noch beachtlicherer Unterschied zwischen den Vergleichshochschulen wurde hinsichtlich der Neben- und Ehrenamtlichen im universitären Gesamtprogramm deutlich, weil sich zum Erhebungszeitpunkt in London mehr als 215 Volunteers im Wettkampfprogramm der Universität und gut 430 freiwillig Tätige im Breitensportangebot engagierten. Insgesamt war damit die Ausstattung des universitären Sports in London mit hauptamtlich Zuständigen um ein Drittel umfangreicher und die Beteiligung der Ehrenamtlichen gar drei Mal so groß wie in Göttingen, was sich allerdings zumindest teilweise durch das entsprechend umfangreichere Gesamtprogrammangebot in London erklären ließ.

Abgesehen von der an beiden Vergleichshochschulen angetroffenen Trennung zwischen Freizeit- und Breitensport einerseits sowie Wettkampf- und Leistungssport andererseits führte die Analyse des strukturellen Aufbaus der Untergliederungen zu weiteren bemerkenswerten Unterschieden. Während die zum Erhebungszeitpunkt beobachteten Strukturen in beiden Untergliederungen des Hochschulsports in Göttingen und zumindest weitgehend bei Intercollegiate

¹¹²⁷ Zusätzlich wurden in Form eigenständig und weitgehend unabhängig von Western Campus Recreation organisierter Sport Clubs ergänzende Sportmöglichkeiten für Sportarten außerhalb des zentralen Programms vorgehalten, die allerdings aufgrund der vergleichsweise geringen Bedeutung für das Gesamtangebot in die weiteren Ausführungen nicht weiter einbezogen werden.

Athletics in London historisch gewachsen, an den Interessen und Kompetenzen der langjährigen Mitarbeiter ausgerichtet und nicht systematisch entwickelt waren, zeigte sich die Struktur von Western Campus Recreation in stärkerem Maße an Aspekten wie effizientem Ressourceneinsatz, kundenorientierter Aufgabenerfüllung, Leistungs- und Nachfrageorientierung sowie strategischer Angebotsentwicklung ausgerichtet.

Offenkundig wurden die daraus resultierenden Unterschiede insbesondere in der internen Personalpolitik. So hat sich aufgrund des Wissens um die Bedeutung des Personals für die Qualität einer sportbezogenen Dienstleistung und der vergleichsweise hohen Fluktuation insbesondere von studentischen Kräften bei Western Campus Recreation herausgestellt, dass diese Einrichtung erhebliche Ressourcen in die Personalauswahl investierte. Im Ergebnis waren mehrtägige Assessment Center insbesondere in kunden- und mitgliedersensiblen Bereichen der Einrichtung die Regel. Während zumindest grundlegende Maßnahmen der Personalbetreuung und -führung auch bei Intercollegiate Athletics gewährleistet wurden, sorgte bei Western Campus Recreation im Anschluss an den Personalauswahlprozess ein differenziertes Personalbetreuungssystem für eine konsequente und dauerhafte Begleitung sämtlicher Mitarbeiter. Schriftlich vorliegende, allen Mitarbeitern zugängliche und regelmäßig aktualisierte Richtlinien, Handlungsanweisungen, Prozessstandards und Vorschriften dokumentierten die von der Leitung als wesentlich erachteten Arbeits- und Verhaltensgrundlagen. Zur Sicherung der Arbeits- und Dienstleistungsqualität fanden zudem regelmäßige Leistungsüberprüfungen auch unangemeldeter Art durch die Führungskräfte bei Campus Recreation statt. Gemeinsam mit umfangreichen, jährlichen Leistungsbeurteilungen und der Fixierung von Zielvereinbarungen mit den Führungskräften bildeten sie einen wesentlichen Bestandteil des Personalmanagements. Im Falle eines Verstoßes gegen definierte Regeln oder vereinbarte Leistungsstandards griffen die Führungskräfte auf transparente und abgestufte Sanktionsmaßnahmen zurück, die aufgrund der kommunizierten internen Richtlinien allen Mitarbeitern bekannt waren. Als in besonderer Weise markenrelevant für die Einrichtung erwies sich die Vorgabe, ein möglichst einheitliches Auftreten aller Mitarbeiter sicherzustellen. Zu diesem Zweck wurden mehrtägige Einführungsveranstaltungen mit einer Einarbeitungsphase durch so genannte „shadow shifts“ sowie monatlich wiederkehrende Treffen der Verantwortlichen mit ihren Mitarbeitern für ein kontinuierliches Feedback durchgeführt. Den Grundsätzen der Corporate Identity und des Corporate Behavior folgend wurden einem markenkonformen Erscheinungsbild und entsprechendem Mitarbeiterverhalten auf allen Personalebene an den Einrichtungen in London allergrößte Bedeutung beigemessen, wobei die konsequente Umsetzung der Maßnahmen bei Campus Recreation ausgeprägter war als bei Intercollegiate Athletics. Diese Prio-

ritätensetzung manifestierte sich in diversen Handlungs- und Verhaltensregeln, die den Einsatz von Begrüßungsformeln, angemessenen Verhaltensweisen gegenüber Kunden und Mitgliedern bzw. Partnern und Zuschauern, einheitlicher Kleidung innerhalb der Funktionsbereiche und ein maximales Maß an Kundenorientierung festlegten. Die nötige Ausbildung und das Controlling dieser Maßnahmen wurde durch die Führungsebenen der jeweiligen Untergliederung gewährleistet.

Ein vergleichbares Vorgehen hinsichtlich Personalführung, Kundenorientierung und markenpolitischer Maßnahmen mit der Bereitstellung von orientierenden Richtlinien und Vorgaben gab es im Bereich des Hochschulsports der Universität Göttingen nicht.

Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass das Zusammenarbeitsniveau und die teils sehr intensive aufgabenbezogene Kooperation zwischen den Untergliederungen des Göttinger Hochschulsport nicht ansatzweise vergleichbar im Londoner Hochschulsport anzutreffen war. Trotz der deutlich professioneller angelegten und stringent umgesetzten Organisationsstrukturen an der University of Western Ontario konnten bemerkenswerterweise nur geringe Kooperationsbemühungen und Zusammenarbeit von Intercollegiate Athletics und Western Campus Recreation selbst in naheliegenden Arbeitsfeldern festgestellt werden. Vielmehr hatten sich die beiden Einrichtungen über längere Zeit zu weitestgehend selbstständigen Einheiten entwickelt, deren Kontakt sich auf das Notwendigste beschränkte. Unabhängig von den Ursachen und Gründen dieser Entwicklung hatte die Hochschulleitung in London das Problem bereits im Jahr 2000 erkannt und entschieden, das gesamte Spektrum hochschulsportlicher Dienstleistungen in einer Organisationseinheit als Sports & Recreation Services zusammenzufassen, neu zu strukturieren und insbesondere die aus der Zusammenführung dieser Dienstleistungen resultierenden Effizienz- und Synergieeffekte für eine optimierte Leistungserbringung zu nutzen. Die bereits zum Zeitpunkt der Untersuchung bekannte und beschlossene neue Struktur wurde im Jahr 2002 erfolgreich eingeführt.

Lohnend erschien für den organisatorischen Vergleich der Hochschulsporteinrichtungen auch ein Blick auf die finanziellen Rahmenbedingungen, soweit sie aufgrund insbesondere in Göttingen fehlender Gesamtkostenübersichten recherchiert werden konnten. Dabei soll zwischen den kundenseitigen Dienstleistungskosten einerseits und den finanziellen Planungsgrundlagen andererseits differenziert werden.

Im Untersuchungszeitraum leisteten die Studierenden der Universität Göttingen im Rahmen ihres Semesterbeitrages eine Teilabgabe für den Hochschulsport in Höhe von 1,53 € pro Person und Semester. Diese Mittel flossen dem Allgemeinen Studierenden Ausschuss (AStA) der Universität zu und wurden in genannter Höhe zur Finanzierung der vom Sportreferat wahrge-

nommen Aufgaben im Hochschulsport weitergegeben. Im Haushaltsjahr 2001 standen dem Sportreferat auf diesem Wege Mittel in Höhe von ca. 68.000 € zur Verfügung. Die Kosten des hochschulportlichen Grundangebots mit Ausnahme ausgewählter Veranstaltungen mit erhöhtem Aufwand und Kursveranstaltungen außerhalb des Hochschulstandortes wurden aus dem Haushalt der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport finanziert. Zu diesem Zweck wurde der Einrichtung ein jährlicher Gesamtetat aus Hochschulmitteln zur Verfügung gestellt, der durch weitere selbstgenerierte Einnahmen beispielsweise aus Kursgebühren, Eintrittten oder Erlösen aus der Bewirtschaftung der Sportanlagen sowie aus Sponsoring ergänzt wurde. In 2001 belief sich der diesbezügliche Jahresetat auf ziemlich exakt 1 Mio. €, wobei allerdings nicht alle Kosten der Einrichtungen aus diesen Mitteln zu bestreiten waren, weil verschiedene Kostenpositionen direkt aus dem zentralen Hochschulhaushalt gezahlt wurden. Durch diese Finanzierungsstruktur war nur ein kleinerer Angebotsteil mit zusätzlichen Kosten für die Nutzer verbunden, während das Kernangebot im Freizeit- und Breitensport mit einem Anteil von ca. 61% ohne weitere Kosten und Gebühren angeboten werden konnte. Für diejenigen Angebotsbestandteile, die mit einem Kostenbeitrag für die Teilnehmer versehen waren, wurden pauschalierte Beträge veranschlagt, die als Teilfinanzierungsbeitrag festgelegt wurden. Lediglich die teilnehmerbezogenen Exkursionskosten wurden unter Berücksichtigung einer Mindestteilnehmerzahl tatsächlich kostendeckend kalkuliert.

Die Situation an der University of Western Ontario stellte sich hingegen deutlich anders dar. Eine Bezuschussung aus zentralen Hochschulmitteln der Universität fand sich nicht und selbst für die Inanspruchnahme der universitätseigenen Sportstätten wurden Kostendeckungsbeiträge von den jeweils nutzenden Hochschulsportuntergliederungen erhoben. Die Finanzierung des universitären Sport- und Bewegungsangebotes musste daher vollständig aus Beiträgen, Gebühren, Eintrittten und Drittmitteln erwirtschaftet werden. Während die wettkampfsportlichen Aufgabenbereiche von Intercollegiate Athletics ähnlich wie in Göttingen aus allgemeinen Abgaben aller Studierenden (jährlich 44,92 €) bezuschusst und mit weiteren Sponsoringeinnahmen finanziert wurden, wurde das allen Hochschulmitgliedern und interessierten Externen zugängliche Programm gegen eine generelle Gebühr angeboten. Als Zugangsvoraussetzung zur Inanspruchnahme von Dienstleistungen aus dem Angebot von Western Campus Recreation war die Entrichtung eines Jahresbeitrages für Studierende ab 47,10 €, für andere Gruppen entsprechend höher erforderlich, die mit einer formalen Mitgliedschaft im Londoner Hochschulsport verbunden war. Ergänzend wurden in erheblichem Ausmaß Zusatzkosten bei der Nutzung kosten- oder personalintensiver Angebotsbestandteile fällig, wie dies auch im Göttinger Hochschulsport, wenn auch in deutlich geringerem Umfang gehand-

habt wurde. Angesicht der beträchtlichen Nutzerzahlen und der durch die Grund- und Zusatzgebühren erwirtschafteten Einnahmen der Einrichtung sowie der guten Finanzausstattung des Wettkampfbereichs, verfügten Western Campus Recreation und Intercollegiate Athletics über deutlich größere finanzielle Gestaltungsspielräume als dies im Göttinger Hochschulsport der Fall war. Die Jahresetats von Western Campus Recreation und Intercollegiate Athletics umfassten daher Gesamtsummen von 1,55 Mio. € bzw. 2,09 Mio. €. In der Konsequenz versetzten diese Voraussetzungen den Londoner Hochschulsport in die Lage, einen vergleichsweise größeren Personalaufwand zu betreiben sowie eine quantitativ und qualitativ bessere Ausstattung der Sportstätten vorzuhalten. Mit der Entwicklung des Fitnessbereichs in Göttingen seit 2002 und der Einführung einer generellen Mitgliedschaft samt flächendeckender Gebührenpflicht seit 2008 wurden mittlerweile auch an der Universität Göttingen Rahmenbedingungen geschaffen, die die Entwicklungs- und Gestaltungsspielräume vergleichbar den Bedingungen in London, allerdings mit mehr als zehn Jahren Verzögerung nachvollzogen und nachhaltig verbessert haben. Die seither deutlich erhöhten Einnahmemöglichkeiten des Göttinger Hochschulsports waren ein wesentlicher Treiber insbesondere der Infrastrukturentwicklung und Personalerweiterung in den zurückliegenden Jahren.¹¹²⁸

Auch in finanzplanerischem Zusammenhang hat die Organisationsanalyse teils erhebliche Unterschiede zwischen den Hochschulsporteinrichtungen an den Vergleichshochschulen zutage gefördert. So musste für die Göttinger Situation konstatiert werden, dass die Verantwortlichen in der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport ebenso wie im AStA Sportreferat nicht über eine umfassende Kostenübersicht verfügten und auch hinsichtlich der Einnahmen beider Untergliederungen konnte keine vollständige Transparenz der verfügbaren Zahlenwerke hergestellt werden. Eine Vollkostenrechnung für den Bereich des Göttinger Hochschulsports lag daher nicht vor und konnte trotz entsprechender Anfragen in der Zentralverwaltung der Hochschule aufgrund unzureichender Finanzplanungs- und Controllinginstrumente nicht zur Verfügung gestellt werden. Wesentliche Kostenpositionen, über die die Hochschulsportleitung keinen detaillierten Überblick hatte, waren Teile der Gebäude- und Liegenschaftskosten, Energiekosten und Ver- bzw. Entsorgungskosten, die Gesamtpersonalkosten der im Hochschulsport tätigen Hauptamtlichen sowie weitere inneruniversitäre Transferkosten (Reinigung, EDV, Grünflächenpflege, Winterdienst etc.), um nur einige größere Ausgabebereiche zu nennen. Der aus dem zentralen Hochschulhaushalt und durch eigene Einnahmen gespeiste Jahresetat der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschuls-

¹¹²⁸ In diesem Kontext wird auf die weiterführenden Erläuterungen hinsichtlich der jüngeren Entwicklungen im Göttinger Hochschulsport in Kapitel 7.3 verwiesen.

port wurde daher nur für Teilbereiche der Gesamtausgaben eingesetzt, während andere Kosten direkt aus dem Hochschulhaushalt bestritten wurden. Als wichtigste Ausgabepositionen im Haushalt der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport konnten die Aufwendungen für die nebenberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter, die sächlichen und organisatorischen Programmkosten, Teile der Liegenschaftsinstandhaltungskosten sowie die Verwaltungskosten des Hochschulsports identifiziert werden.

Sämtliche Finanzplanungen in den Untergliederungen des Hochschulsports basierten grundsätzlich auf einer kameralistischen Jahresplanung, wobei ein systematisches unterjähriges Finanzreporting oder Kostencontrolling ebenso wenig zur Verfügung stand wie eine strategische Mehrjahresplanung. Hilfsweise und lediglich im Einzelfall wurden projektbezogene Budgetplanungen beispielsweise bei Bau- und Sanierungsmaßnahmen, größeren Events oder bei Sonderaktivitäten umgesetzt.

Gänzlich anders stellte sich der finanzplanerische Kontext an der University of Western Ontario dar. Für beide hochschulportlichen Untergliederungen wurden Planungs-, Reporting- und Controllinginstrumente auf Grundlage einer aktuellen Vollkostenrechnung eingesetzt. Für Western Campus Recreation konnte festgestellt werden, dass die Einrichtung eine differenzierte Budgetplanung mittels Kostenstellenrechnung realisierte und auf ein an den Quartalen als Semesterrhythmus ausgerichtetes Reporting über sämtliche Haushaltspositionen zurückgreifen konnte. Auch bei Intercollegiate Athletics fand sich eine konsequente Budgetplanung, allerdings mit einem nur halbjährlichen Reporting, das zudem auf die unmittelbar den verschiedenen Wettkampfteams zugeordneten Haushaltspositionen beschränkt blieb. Für die administrativen und verwaltungsbezogenen Kostenstellen wurden lediglich Einzelfallprüfungen im Bedarfsfall durchgeführt und ansonsten eine der Göttinger Situation vergleichbare Jahresbetrachtung angestellt.

Für Budgetüberschreitungen konnte sowohl im Göttinger wie im Londoner Hochschulsport beobachtet werden, dass eine Lösung allüberwiegend durch die jeweilige Betrachtung des Einzelfalls gefunden wurde. Lediglich bei Western Campus Recreation fand sich in den Prozessstandards und Finanzvorschriften, dass Budgetüberschreitungen grundsätzlich zu vermeiden waren und bei unvermeidlichem Auftreten ein Ausgleich durch Einsparungen im laufenden Haushalt der Einrichtung gewährleistet werden musste. Von dieser Regelung wurde allerdings im Ausnahmefall abgesehen, weil aus verschiedenen Beispielen in allen Untergliederungen des Hochschulsport an den Vergleichshochschulen abgeleitet werden konnte, dass Alternativlösungen vorzugsweise durch die Bereitstellung von Restmitteln aus dem laufenden Hochschulhaushalt oder durch den Vorgriff auf Mittel des Hochschulsports im Folgejahr ge-

funden wurden, um unmittelbare Beeinträchtigungen des Angebots durch kurzfristige Mittelreduzierungen zu vermeiden. In umgekehrtem Fall galt für den Göttinger Hochschulsport die Regel, dass nicht in Anspruch genommene Mittel in den Hochschulhaushalt zurückfließen, während sie im Londoner Hochschulsport grundsätzlich im Folgejahr zusätzlich zur Verfügung standen.

Ein weiterer Bestandteil der Organisationsanalyse war der Vergleich universitätseigener Sportinfrastruktur als notwendige Voraussetzung für das sowohl freizeit- und Breitensportlich wie wettkampfsportlich orientierte Sport- und Bewegungsangebot an den betrachteten Hochschulsporteinrichtungen.

Dem Hochschulsport der Universität Göttingen stand im Wintersemester 2001/02 an den Standorten am Sprangerweg und im Waldweg insgesamt eine beachtliche Anzahl von hochschuleigenen Indoorsportstätten zur Verfügung, die nachfolgend dargestellt werden. Im Einzelnen wurden

- eine Dreifeldersporthalle mit Tribüne,
- eine Zweifeldersporthalle,
- eine Turnhalle,
- eine Kampfsporthalle mit Empore,
- zwei Gymnastikhallen,
- ein Tischtennisraum,
- ein Krafraum,
- ein kleiner Fitnessraum,
- eine Schwimmhalle (25m) mit Sprunganlagen,
- ein Lehrschwimmbecken,
- eine Sauna mit kleinem Ruhebereich,
- eine Übungskletterwand,
- ein kleiner und ein großer Kursraum am Sprangerweg,
- ein Kursraum am Waldweg sowie
- an beiden Standorten ausreichend Umkleide-, Dusch- und Funktionsräume

für das Gesamtangebot genutzt. Neben den Hallen und Funktionsräumen standen dem Hochschulsport am Sprangerweg eine Reihe von Sportstätten als Freiplätze und Freianlagen zur Verfügung. Im Einzelnen wurden

- ein Leichtathletikstadion mit Laufbahn, Hochsprung-, Stabhochsprunganlagen und einem Großfeldrasenplatz sowie einer Tribüne,

- ein Rasenmehrzweckplatz,
- ein Großfeldhartplatz,
- ein Werferplatz,
- diverse leichtathletische Übungsfelder,
- zwei Beachvolleyballanlagen,
- ein Asphaltplatz,
- eine Kletterwand,
- zehn Tennisplätze mit unterschiedlichen Belägen und
- diverse Mehrzwecklaufstrecken auf dem Gelände des Sportzentrums und den angrenzenden Bereichen der Stadt Göttingen für das Gesamtangebot in Anspruch genommen.
- Ebenfalls zum Hochschulsport der Universität Göttingen gehörig war ein Bootshaus an der Fulda im ca. 35 Kilometer entfernt gelegenen Wilhelmshausen.

Die Vereinbarung zwischen der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport und dem Institut für Sportwissenschaften von 1983 regelt die generellen Nutzungszeiten der Sportstätten, so dass diese dem Hochschulsport grundsätzlich montags bis freitags in der Zeit von 16 bis 22 Uhr und an den Wochenenden zur Verfügung standen. Sämtliche Sportstätten konnten vom Hochschulsport ohne zusätzliche Nutzungsentgelte der Universität in Anspruch genommen werden.

Auch die University of Western Ontario verfügte im Fall Quarter 2001 über eine größere Anzahl von hochschuleigenen Sportstätten, die für das Gesamtsportangebot der zuständigen Einrichtungen die infrastrukturelle Voraussetzung bildete. Im Einzelnen fanden sich an verschiedenen Standorten auf dem Campusgelände

- ein Schwimmbad 25x25 Yards mit Sprunganlagen,
- ein Schwimmbad 25x12,5 Yards,
- ein Cardioraum,
- ein Krafttrainings- und Geräteraum,
- eine Gymnastikhalle bzw. ein Tanzstudio,
- zwei Dreifeldersporthallen mit Tribünen,
- zwei Zweifeldersporthallen,
- sechs nordamerikanische Squash Courts sowie ein Racquetball Court, wobei ein Court auch als Tischtennisraum genutzt werden konnte und
- eine im Winterhalbjahr als Eissporthalle mit Eishockeyfläche und separater Curling-Eisbahn und im Sommerhalbjahr als Mehrzwecksporthalle und Indoor-200m-Laufbahn genutzte Großsporthalle.

Die verfügbaren Außenanlagen auf dem Campus oder in seiner unmittelbaren Umgebung umfassten

- eine Tennisanlage mit sechs Tennisplätzen,
- drei Rasengroßfelder,
- eine Mehrzweckrasenfläche (zwei Football Practice Fields),
- eine Beachvolleyballanlage mit mehreren Spielfeldern,
- zwei Baseballdiamonds,
- einen Beton-Mehrzweckplatz als Inline-Hockey-Platz mit Bande,
- diverse leichtathletische Übungsfelder sowie
- ein in Bau befindliches Kunstrasengroßfeld mit leichtathletischer 400m-Kunststofflaufbahn und Tribünen.

Zu berücksichtigen ist, dass die Universität die vorgenannten Sportstätten nicht kostenfrei zur Verfügung stellte, sondern ein individuelles Nutzungsentgelt für die Untergliederungen des Hochschulsports erhob. Das alte Universitätsstadion (JW Little Stadium), das sich in äußerst schlechtem Zustand befand, wurde kurz nach dem Erhebungszeitraum abgerissen. Aus Anlass der Canada Games¹¹²⁹ 2001 wurde als Ersatz ein größeres Stadion (TD Waterhouse Stadium) mit Kunststofflaufbahn und Kunstrasenfeld gebaut. Es stand Western Campus Recreation nachfolgend aber aus Kostengründen nicht zur Verfügung, so dass durch den Verlust der Anlage mit dem alten Stadion ein Rasengroßfeld mit Aschenbahn, ein Beachvolleyballfeld und ein Beton-Mehrzweckfeld vor allem für Aktivitäten des Intramural Sport verloren gingen.

Für die gemeinsame Nutzung von Sportstätten durch die Sportwissenschaft und den universitären Sport gab es keine wie in Göttingen realisierte Vereinbarung. Vielmehr waren die meisten Sportstätten direkt der Sportwissenschaft oder den Untergliederungen des Hochschulsports zugeordnet, so dass diese Zuordnung gleichzeitig prioritäre Nutzungsansprüche regelte. Gegenseitige Nutzungsanforderungen wurden in einer Planungssitzung auf höchster Führungsebene jeweils im vorangehenden Quarter verhandelt und geklärt, um die notwendigen Planungsvorläufe hinreichend zu berücksichtigen. In Streitfällen wurde ein Nutzungsvorrecht nach den prioritären Bedürfnissen des universitären Lehrbetriebs vor Intercollegiate Athletics und Western Campus Recreation festgelegt.

An beiden Hochschulen wurden bedarfsorientiert, in Abhängigkeit von saisonalen Anforderungen und nach Maßgabe der Verfügbarkeit von Sportstätten in anderer Trägerschaft zusätz-

¹¹²⁹ Die Canada Games sind eine zweijährig stattfindende Multisportveranstaltung ausschließlich für Amateursportler, die ihre jeweilige Herkunftsprovinz repräsentieren. Die Spiele werden jeweils abwechselnd für Sommer- und Wintersportarten an wechselnden Standorten im Land ausgetragen.

liche Sportstättenkapazitäten angemietet, um der jeweils höheren Nachfrage nach Sport- und Bewegungsangeboten besser gerecht zu werden.

Die im vorangestellten Abschnitt beschriebene hochschuleigene Sportinfrastruktur an den Vergleichshochschulen bildet die Grundlage des jeweiligen Sport- und Bewegungsangebots, denn ohne die Verfügbarkeit sportartspezifischer Sportstätten und entsprechender Ausstattung kann ein differenziertes und breit aufgestelltes Programm nicht angeboten werden.

Die Programmanalyse für die Sport- und Bewegungsangebote der University of Western Ontario während des Untersuchungszeitraums ergab, dass insgesamt gut 31.900 teilnahmeberechtigte Mitglieder Zugriff auf das breit aufgestellte Angebot aus 53 Sportarten und wöchentlich mehr als 450 Veranstaltungen mit gut 790 betreuten Sport- und Bewegungsstunden hatten, während es zeitgleich im Göttinger Hochschulsport ca. 36.300 Nutzungsberechtigte gab, die aus einem Angebot an insgesamt 86 Sportarten und in einer regulären Vorlesungswoche aus durchschnittlich 215 Kursangeboten mit mehr als 340 Stunden angeleitetem Sport auswählen konnten.

Auch wenn ein Vergleich detaillierter Teilnehmer- und Nutzungszahlen für ausgewählte Angebotsbereiche aus dem Gesamtprogramm aufgrund fehlender Zugangsdaten insbesondere aus dem Göttinger Hochschulsport nicht möglich war, führt ein inhaltlicher Blick auf die Angebotsstruktur zu der Erkenntnis, dass die Nachfrage- und daher Angebotsschwerpunkte ähnlich gelagert waren. Bei diesen übergreifenden Angebotsschwerpunkten handelte es sich um die Bereiche der großen Ballspiele, der Fitness- und Gesundheitsangebote sowie der Wassersportangebote. Eine Besonderheit im Londoner Programm stellten die hochschulinternen Wettkampfangebote des Bereichs Intramural Sports dar. In 29 hochschulinternen Ligen für insgesamt 20 verschiedene Sportarten konnten ca. 6000 Hochschulangehörige über die Sommermonate hinweg ein nach unterschiedlichen Leistungsniveaus differenziertes, im Wesentlichen Breitensportlich orientiertes Wettkampfprogramm in Anspruch nehmen, das sich großer Nachfrage und Beliebtheit erfreute. Ein vergleichbares Angebot im Programm des Göttinger Hochschulsports fehlte.

Die nachfolgenden Abbildungen geben Aufschluss über die spezifische Binnenstrukturierung des jeweiligen Programms im Freizeit- und Breitensportangebot an den Vergleichshochschulen.

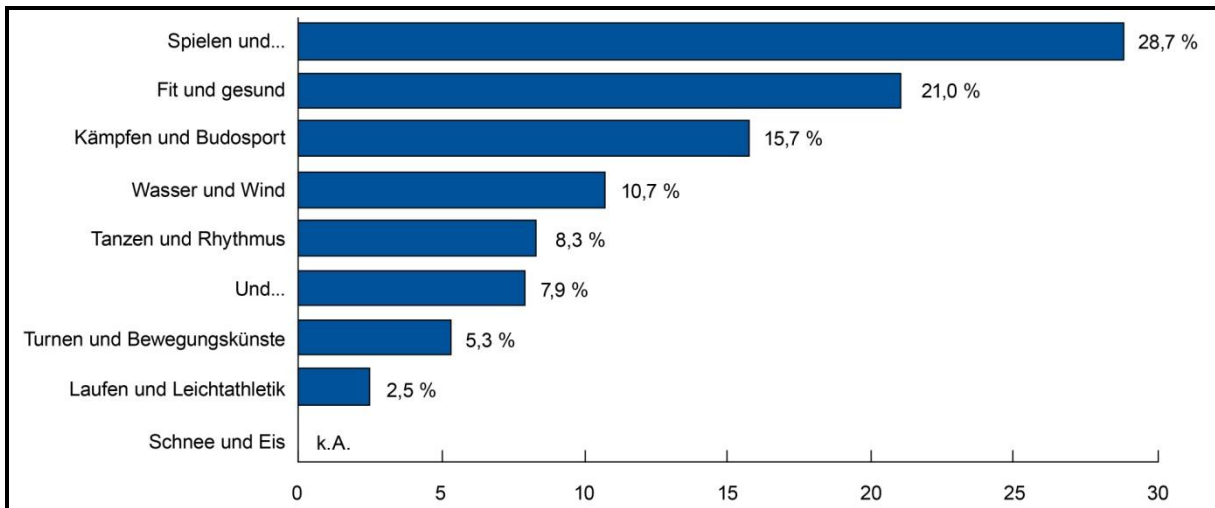


Abbildung 22: Kursstundenanteile der Sportartenbereiche an den wöchentlichen Gesamtstunden des Sportprogramms im Göttinger Hochschulsport

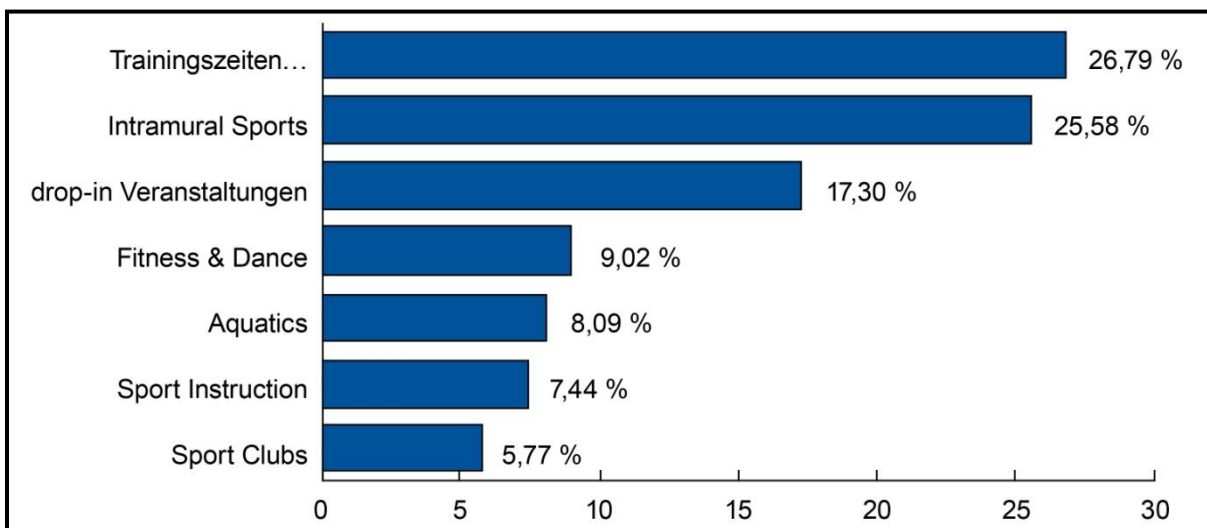


Abbildung 23: Kursstundenanteile der Angebotsbereiche an den wöchentlichen Gesamtstunden des universitären Sports im Londoner Hochschulsport

Als bemerkenswerten Unterschied hinsichtlich programmpolitischer Festlegungen ließ sich konstatieren, dass eine strategische Prämisse der Programmgestaltung im Londoner Hochschulsport die Konzentration auf lediglich einen beschränkten Ausschnitt des insgesamt möglichen Sportartenangebots mit einer angemessenen Differenzierung der zugehörigen Veranstaltungen darstellte. Im Göttinger Hochschulsport hingegen wurde eine Expansion der Sportartenanzahl zugelassen, wobei allerdings eine ungleiche Ressourcenverteilung auf die Sportarten in Kauf genommen werden musste. Unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen sollte in London ein hinreichend umfangreiches Angebot mit hoher Qualität vorgehalten werden, das den beschränkten Kapazitäten einerseits und den wichtigsten Nachfragebereichen andererseits Rechnung trug, wobei zur kontinuierlichen Erhebung der Kunden- und Mitgliedermeinung flächendeckende Kursevaluationen durchgeführt und den Nutzern für ergänzendes Feedback ein hochschulsportinternes Beschwerdemanagementsystem zur Verfügung ge-

stellt wurde. Die Sportarten und Bewegungsformen im Programm sollten ggf. unter Verzicht auf andere Sportarten nachfrageadäquat angeboten werden. Im Gegensatz dazu wurde im Göttinger Hochschulsport der Versuch unternommen, bei Einhaltung entsprechender Grundvoraussetzungen fast jede Sportart oder -richtung in das Programm aufzunehmen und anzubieten, auch wenn die Zielgruppe übersichtlich war und die zusätzliche Sportart Beschränkungen für andere Angebote zur Folge haben konnte. Vor diesem Hintergrund erklärt sich daher das Vergleichsergebnis bezüglich der Programmstatistik, wonach im Londoner gegenüber dem Göttinger Hochschulsport zwar nur knapp 60% der Sportarten repräsentiert waren, den programmimmanenten Sportarten dafür allerdings deutlich umfänglichere Sportstättenkapazitäten und Personalressourcen zur Verfügung standen.

In diesem Kontext ebenfalls erwähnenswert ist die dem Göttinger Hochschulsport vergleichbare Entwicklung in Bezug auf die Ausweitung von Fitness- und Gesundheitsangeboten im Verhältnis zu anderen Programmbestandteilen bei Western Campus Recreation. Die nachfragebedingte Erweiterung sowohl diesbezüglicher Sportflächen als auch der entsprechenden Ausstattung folgte einer ähnlichen Dynamik, wie sie ab 2002 in Göttingen beobachtbar wurde, war allerdings in ihrer konkreten Ausprägung in London um sechs bis acht Jahre früher zutage getreten, so dass die zugehörige Sportstätten- und Angebotsentwicklung bereits Mitte der 1990er Jahre gezielt initiiert wurde.

Der Vergleich wettkampfsportlicher Aktivitäten an den beiden Hochschulsporteinrichtungen ließ eine sehr unterschiedliche Bedeutung dieses speziellen Angebotsbestandteils für die Gesamtprogramme der Hochschulen offenkundig werden. Was bereits bei der Betrachtung der finanziellen Ressourcen deutlich wurde, ließ sich auch für andere statistische Parameter herausarbeiten. Der an der University of Western Ontario deutlich höhere Stellenwert des akademischen Wettkampf- und Leistungssports äußerte sich neben der beachtlichen finanziellen Ausstattung auch in der Verfügbarkeit von Sportstätten und Material sowie in der Bereitstellung von Personal und Trainingszeit. Während in Göttingen lediglich 8,1% des verfügbaren und betreuten Stundenpotenzials einer regulären Semesterwoche speziell für das Wettkampfttraining bereitgestellt wurden und keinerlei zusätzliche Aufwendungen für Trainingspersonal finanziert werden konnten, waren es in London mit 26,8% mehr als ein Viertel des gesamten Zeitbudgets, auf das von speziell akquiriertem und finanziertem Personal für Trainingsmaßnahmen zurückgegriffen werden konnte. Diese Anstrengungen kamen insgesamt 36 anerkannten Universitätswettkampfmansschaften (Western Varsity Teams) bestehend aus 20 Herren- und 16 Damentams zugute, die zumeist in einem semesterbegleitenden Ligabetrieb die Hochschulfarben vertraten. Für diese Mannschaften waren ca. 780 Athleten in 21 Sportarten

registriert und bei den regionalen und nationalen Hochschulsportverbänden gemeldet. Die University of Western Ontario nahm als landesweit eine von vier Hochschulen in diesem Zeitraum an allen vom Dachverband angebotenen nationalen Meisterschaften teil. Im Vergleich dazu wurden an der Universität Göttingen 33 Sportarten mit ihren Wettkampfaktivitäten auf nationaler Ebene finanziell unterstützt, um an bilateralen Vergleichswettkämpfen sowie an den Hochschulmeisterschaften des Dachverbandes teilzunehmen, die fast ausschließlich als Einzelmeisterschaften ausgetragen wurden.

Hinsichtlich der Kommunikationsmaßnahmen der Hochschulsporteinrichtungen ließ sich zunächst feststellen, dass sich an beiden Hochschulen vergleichbare Medien in den Bereichen Print, Internet, Rundfunk und Direktpromotion finden ließen. Das eingesetzte Instrumentarium unterschied sich allerdings sowohl bezüglich des markenkonformen Einsatzes als auch in Bezug auf die Intensität und technische Umsetzung der Kommunikations- und Werbemittel. So wurden im Londoner Hochschulsport Broschüren, Flyer und Plakate mit teils deutlich höheren Auflagen in Umlauf gebracht, als dies in Göttingen der Fall war. Gleichzeitig wurde sehr viel stringenter auf die Einhaltung und Umsetzung der Vorgaben des universitären Corporate Design geachtet. Auch wenn an beiden Standorten Maßnahmen der digitalen Kommunikation wesentlicher Bestandteil der Austausch- und Informationsprozesse mit Nutzern und Mitgliedern darstellte, waren diese Prozesse in London bereits der definierte Kern der Mitgliederkommunikation und hinsichtlich der technischen Möglichkeiten auf den Websites von Western Campus Recreation und Intercollegiate Athletics den Vergleichsseiten des Göttinger Hochschulsports weit überlegen. Funktionen wie individualisierte Zugänge zum internen Bereich, mitgliederseitige Kontaktdatenpflege, Anmeldungen zu Kursen und Veranstaltungen, Platz- und Sportzeitreservierung, Online-Bezahlung von Services und Gebühren, Ticketreservierung und -verkauf sowie Kommentierungen von Angeboten und Wettkampferfolgen wurden umfänglich eingesetzt und waren für sämtliche Angebotsbereiche verfügbar, während sie sich für die Internetpräsenz des Göttinger Hochschulsports noch in der Entwicklung befanden und teilweise mit deutlicher zeitlicher Verzögerung implementiert wurden. Schließlich konnte ein ausgeprägter Vorteil des Londoner Hochschulsports im Bereich der Nutzung massenmedialer Kommunikationsmittel festgestellt werden. Während eine Präsenz des Göttinger Hochschulsports im regionalen und überregionalen Rundfunk nur sporadisch und mit exponierten Veranstaltungen gelang, war ihm das Medium Fernsehen praktisch nicht zugänglich. Insbesondere dank der national bedeutsamen Wettkampfsportaktivitäten in den großen Sportarten mit den Sportarten Baseball und Basketball sowie ganz besonders aufgrund der herausragenden öffentlichen Wahrnehmung des College-Footballs waren die Western Varsity Teams

regelmäßig, in Playoff-Zeiten täglich Gegenstand sowohl regionaler Übertragungen in Rundfunk und Fernsehen als auch bei entsprechendem Wettkampferfolg in landesweiten Sendungen.

Ein ähnliches Bild fand sich bezüglich der Vermarktungsaktivitäten der Hochschulsporteinrichtungen. Auch wenn an beiden Standorten Maßnahmen ergriffen wurden, um zusätzliche Mittel aus Sponsoring und Vermarktung zu erzielen, so stellten sich Akquisitionserfolge sehr unterschiedlich dar. Bedingt durch die teils sehr hohe öffentliche Wahrnehmung und Medienpräsenz des universitären Wettkampfsports in London, trugen Sponsoringbeiträge im sechsstelligen Bereich wesentlich zur unmittelbaren Finanzierung dieser Aktivitäten bei. Auch wenn die genauen Beträge einzelner Partner vertraulich behandelt wurden und nicht recherchiert werden konnten, verfügte die University of Western Ontario im Jahr 2001 über Drittmittelereinnahmen aus einem größeren Pool an namhaften Finanzsponsoren und Mäzenen für den Wettkampfsport in Höhe von 175.000 € sowie über einen alle Varsity Teams einheitlich und umfangreich ausstattenden Ausrüstervertrag mit der Firma Adidas.

Vergleichbare Größenordnungen konnten für den Göttinger Hochschulsport nicht erzielt werden. Das insbesondere vom AStA Sportreferat initiierte lokale und regionale Marketing für den Hochschulsport wurde durch eine über den Dachverband des Hochschulsports vermittelte, zentrale Vermarktung des Hochschulsports ergänzt, so dass sich der Drittmittelbeitrag aus Sponsoring und Vermarktung im Durchschnitt der Jahre 1998 bis 2002 auf jährlich nicht mehr als 20.000 € belief.

7.2.2 Vergleich clusteranalytisch ermittelter Nutzergruppen

Sowohl für die Göttinger wie für die Londoner Gesamtstichprobe wurden mittels clusteranalytischer Berechnungen homogene Nutzergruppen identifiziert, die sich durch eine hohe Übereinstimmung in ihren Merkmals- und Eigenschaftsbündeln auszeichneten. Für beide Hochschulsporteinrichtungen konnten je fünf Cluster berechnet werden, ohne dass diese Parallelität unmittelbar auf vergleichbare Gruppencharakteristika an den Standorten schließen ließen.

Als kennzeichnende Merkmale der für den Göttinger Hochschulsport berechneten Gruppen konnte eine Kombination von Teilnahmehäufigkeit und Gesamtzufriedenheit identifiziert werden, so dass Auffälligkeiten der aktiven Faktoren sowie bedeutsame passive Faktoren für die nachfolgende Beschreibung der Cluster berücksichtigt wurden. Aufgrund der für den Gegenstandsbereich dieser Arbeit bedeutsamen Situation im Göttinger Hochschulsport soll eine kurze Beschreibung der Cluster Aufschluss über ihre verschiedenen Merkmals- und Eigenschaftsbündeln geben.

Cluster 1:

Kennzeichnende Merkmale des ersten Clusters waren zum einen eine über die zurückliegenden vier Semester durchgehend häufige bis sehr häufige Teilnahme am Hochschulsportprogramm und zum anderen eine ausgeprägte Unzufriedenheit über die gesamte Bandbreite der durch den Fragebogen abgedeckten Aspekte. Diese Unzufriedenheit bezog sich neben dem Hochschulsport auch auf andere Serviceeinrichtungen der Hochschule.

Im Hinblick auf die Auswertung der passiven Faktoren konnte festgestellt werden, dass diese Gruppe der Hochschulsportnutzer angeleitete Kurse anteilmäßig weit weniger als alle übrigen Cluster nutzte, so dass gehäuft auf freie Sportmöglichkeiten zurückgegriffen wurde. Jedes zweite Clustermitglied und damit eine vergleichsweise große Teilgruppe war während des Untersuchungszeitraums in einem Sportverein organisiert, ohne dass eine vom Mittelwert der Gesamtstichprobe abweichende Häufigkeit bei der Nutzung kommerzieller Sportanbieter gefunden werden konnte. In diesem Cluster waren Universitätsmitarbeiter und Wettkampfsportler im Vergleich häufiger vertreten und der Männeranteil lag deutlich höher als im Mittel der Gesamtstichprobe.

Cluster 2:

Das zweite Cluster wies ebenfalls eine hohe bis sehr hohe Teilnahmefrequenz auf, gab allerdings im Gegensatz zum ersten Cluster überwiegend positive Beurteilungen zum Hochschulsport ab. Für diese Gruppe konnte gleichzeitig eine deutliche Unzufriedenheit mit der allgemeinen Hochschulausbildung festgestellt werden.

Auch die Mitglieder dieses Clusters waren in hohem Maße in Sportvereinen organisiert. Allerdings nahmen sie die Dienste kommerzieller Anbieter so wenig wie kein anderes Cluster in Anspruch. Ein besonders hoher Anteil an Mitarbeitern des Hochschulsports und ähnlich wie im ersten Cluster ein erhöhter Männeranteil gegenüber der Gesamtstichprobe waren darüber hinaus kennzeichnende Merkmale. Für diese Gruppe stellte die Mund-zu-Mund-Propaganda eine signifikant häufiger gewählte Informationsquelle dar als alle anderen Kanäle der Informationsbeschaffung.

Cluster 3:

Etwa im mittleren Bereich der Antwortalternativen zur Teilnahmehäufigkeit waren die Gruppenmitglieder des dritten Clusters anzutreffen. Da sich auch die Mehrheit der Bewertungen zum Hochschulsport im Bereich des Mittelwertes der Gesamtstichprobe mit leichter Tendenz zum Positiven wieder fanden, konnte dieses Cluster als klassische Durchschnittsgruppe verortet werden.

Anders als in allen anderen Clustern war in dieser Gruppe der Anteil an Frauen sogar erheblich höher als im Vergleich zur Gesamtstichprobe. Im Gegensatz zum ersten Cluster, in dem die häufigste Nutzung freier Kursangebote zu beobachten war, nahmen die Gruppenmitglieder dieses Clusters deutlich mehr angeleitete Kurse in Anspruch.

Cluster 4:

Im vierten Cluster konnten die Nutzer mit der im Durchschnitt geringsten Teilnahme am Hochschulsportprogramm zusammengefasst werden, die im Wesentlichen mittlere Bewertungen für die befragten Aspekte des Hochschulsports abgaben. Allerdings äußerten sich die Mitglieder dieser Gruppe eher negativ über die Innovationskraft des Hochschulsports. Für dieses Cluster spielten offenkundig sozial-psychologische Motive für die Teilnahme am Sportprogramm eine untergeordnete Rolle.

Als kennzeichnende Merkmale dieses Cluster konnte festgehalten werden, dass für die Gruppenmitglieder einerseits die höchste Inanspruchnahme freier Sportangebote gefunden und andererseits die größte Neigung zur Nutzung kommerzieller Sportanbieter registriert werden konnte. Es stellte sich heraus, dass die Anteile externer und männlicher Nutzer in dieser Gruppe am höchsten waren.

Cluster 5:

Die Mitglieder des fünften Clusters wiesen im Vergleich zum vorangegangenen Cluster eine geringfügig höhere Teilnahmefrequenz auf, lagen allerdings im Hinblick auf die Gesamtstichprobe noch deutlich unter dem ermittelten Durchschnittswert. Gleichzeitig machte dieses Cluster seine Unzufriedenheit mit vielen Aspekten des Hochschulsports deutlich.

Für dieses Cluster konnte festgehalten werden, dass es über den geringsten Altersschnitt verfügte. Die Mitglieder dieser Gruppe nutzten als Informationsquelle über den Hochschulsport als einzige das Internet in nennenswerter Weise und zeigten eine hohe Affinität zu den aushängenden Plakaten.

Im Rahmen weiterer Analysen wurde insbesondere der markenrelevanten Frage nachgegangen, ob sich in den Gesamtstichproben der Vergleichshochschulen nachweisbare Unterschiede hinsichtlich ihrer Bindungs- und Zufriedenheitseigenschaften finden lassen würden. Im Ergebnis konnten offenkundige Unterschiede zwischen der Göttinger und der Londoner Stichprobe bestätigt werden. Wie aus den nachstehenden Tabellen ersichtlich wird, lagen zum einen die berechneten Indexmittelwerte für die Gesamtstichprobe in London um knapp neun Indexpunkte höher als in Göttingen. Ein analoges Bild ließ sich auch für die Clustermittelwerte der beiden berechneten Indizes zeigen. Im Durchschnitt der Cluster konnten in London ca.

zwölf Indexpunkte höhere Bindungswerte und sieben Indexpunkte mehr für die Zufriedenheitswerte nachgewiesen werden.

Cluster	Nutzerbindungsindex	Nutzerzufriedenheitsindex
Cluster 2	85,47	74,10
Cluster 3	60,07	68,14
Cluster 4	30,30	65,88
Cluster 1	96,92	55,51
Cluster 5	38,51	53,59
Stichprobe	49,76	61,56

Tabelle 7: Nutzerbindungs- und -zufriedenheitsindex für die Cluster der Göttinger Stichprobe

Cluster	Nutzerbindungsindex	Nutzerzufriedenheitsindex
Cluster 4	95,14	78,46
Cluster 1	45,47	78,13
Cluster 2	97,31	75,46
Cluster 5	81,48	61,20
Cluster 3	28,33	60,16
Stichprobe	58,67	70,62

Tabelle 8: Nutzerbindungs- und -zufriedenheitsindex für die Cluster der Londoner Stichprobe

Ein Vergleich der für die Stichproben vorgenommenen Clustertypisierung machte zunächst noch einmal graphisch deutlich, dass in London im Gegensatz zu Göttingen ein klassisches Durchschnittscluster fehlte. Ein solches Cluster wäre im zentralen Bereich der Graphik in der Nähe der Sektorenschnittpunkte zu erwarten gewesen. Eine dem Cluster 3 aus der Göttinger Untersuchung vergleichbare Gruppe fand sich in der kanadischen Stichprobe nicht.

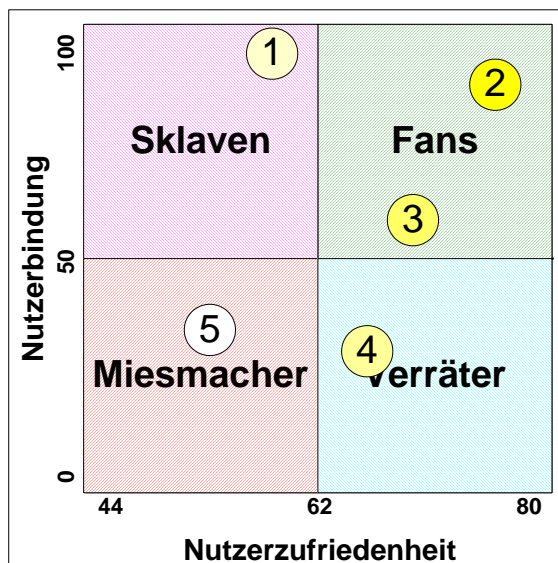


Abbildung 24: Typisierung der Göttinger Cluster

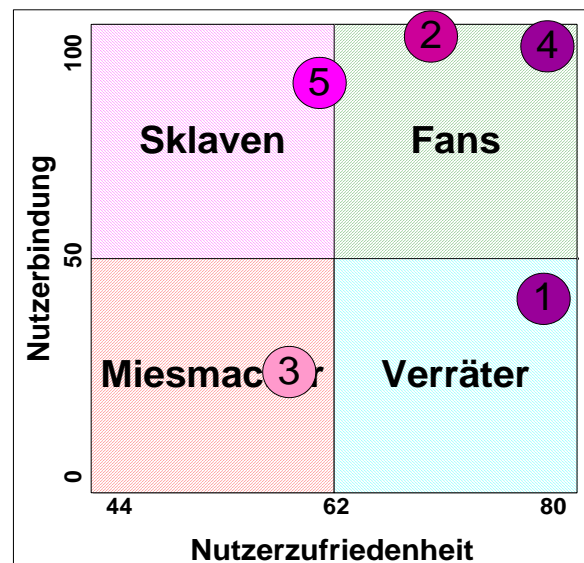


Abbildung 25: Typisierung der Londoner Cluster

Hinsichtlich der Zuordnung von Nutzergruppentypen nach Bindungs- und Zufriedenheitsaspekten wurde die Kategorisierung nach JONES & SASSER¹¹³⁰ aufgegriffen, die eine Gliederung in Miesmacher, Sklaven, Verräter und Fans vorschlägt. Die Zuordnung der Göttinger und

¹¹³⁰ Nach JONES, Thomas O. & SASSER, Earl W., Why satisfied Customers defect, in: HARVARD BUSINESS REVIEW, 73 (1995) 6, S. 88ff.

Londoner Cluster zu den verschiedenen Nutzergruppentypen ist den vorstehenden Graphiken zu entnehmen.

Obwohl an beiden Standorten alle vier Typisierungen von Nutzergruppen gefunden werden konnten, macht auch die Verteilung der Cluster in den vorangestellten Abbildungen die vorhandenen Unterschiede deutlich. Für die Londoner Untersuchung stellte sich heraus, dass vier der fünf homogenen Gruppen zumindest im Optimalbereich einer der beiden Komponenten Bindung oder Zufriedenheit lagen, was dadurch dokumentiert wird, dass sich die Cluster 4, 2, 1 und 5 in unmittelbarer Nähe der oberen oder rechten Begrenzung der Graphik befinden. In der Göttinger Stichprobe zeigten nur die Cluster 1 und 2 vergleichbare Randlagen.

An beiden Standorten konnten zwei Gruppen im Bereich der Typisierung „Fan“ verortet werden. In London befand sich eine weitere Gruppe im Übergangsbereich zu dieser Kategorie. Es war jedoch aus kanadischer Sicht festzustellen, dass ihre für diese Typisierung charakteristischen Merkmale erheblich stärker ausgeprägt waren als die der vergleichbaren Cluster in Göttingen. Ein Vergleich der „Verräter“-Cluster zeigte, dass das für London ermittelte Cluster einen weit höheren Zufriedenheitsindex aufwies und auch im Hinblick auf die Bindung bessere Werte als das Göttinger Pendant hatte. Nennenswerte Unterschiede für die Cluster im Bereich der „Sklaven“ und „Miesmacher“ konnten nicht gefunden werden.

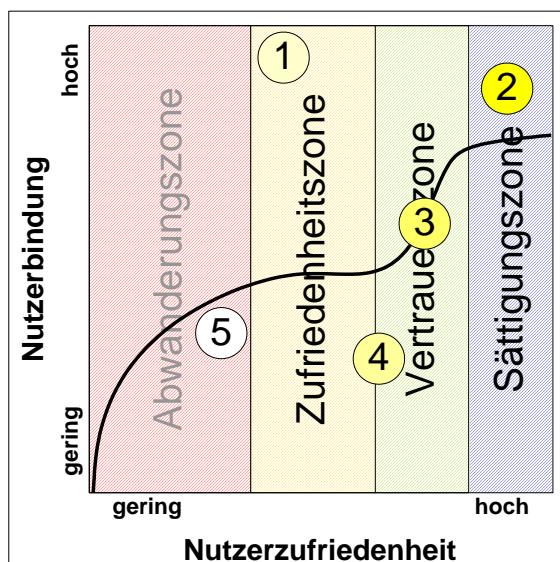


Abbildung 26: Clusterverteilung in der Göttinger Stichprobe

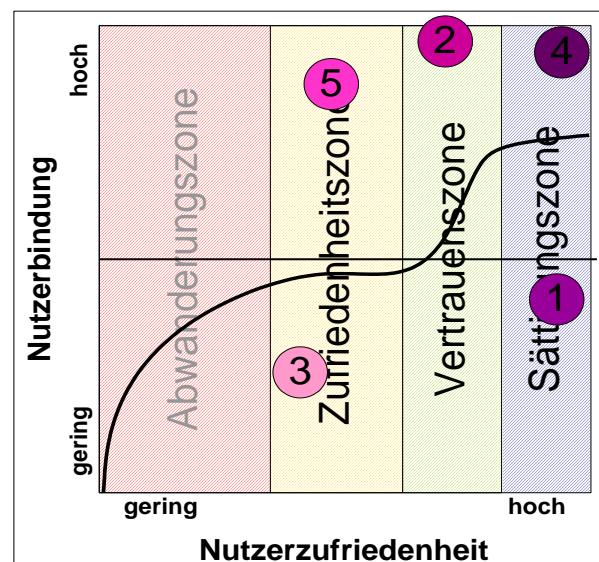


Abbildung 27: Clusterverteilung in der Londoner Stichprobe

Der entscheidendste Unterschied bei der Analyse der Clusterverteilung im Hinblick auf eine zonale Verteilung nach HERRMANN/HUBER/BRAUNSTEIN¹¹³¹ wurde darin deutlich, dass sich

¹¹³¹ Siehe HERRMANN, Andreas/HUBER, FRANK/BRAUNSTEIN, Christine, Kundenzufriedenheit garantiert nicht immer mehr Gewinn, in: Harvard Business Manager, 22 (2000) 1, S.51ff.

im Gegensatz zur Göttinger Stichprobe kein Londoner Cluster in der Abwanderungszone und dafür gleich zwei Cluster in der anzustrebenden Sättigungszone befanden. Die vorstehenden Abbildungen fassen diese Verteilungsunterschiede zusammen.

Während in Göttingen nachdrücklich für eine positive Beeinflussung des latent abwanderungsgefährdeten Personenkreises in Cluster 5 zu sorgen wäre und Optimierungsmöglichkeiten für das Cluster 1 vorhanden sein müssten, bestand ein akuter Handlungsbedarf für die Hochschulsporteinrichtung an der University of Western Ontario nicht, wenngleich auch hier, dem Leitbild der Organisation entsprechend, Potenzial für weitere Verbesserungsmaßnahmen im Zusammenhang mit den Clustern 3 und 5 ergriffen werden sollten.

Die bereits eingangs erwähnte Gesamtsituation mit einem erkennbar höheren Bindungs- und Zufriedenheitsniveau in der Londoner Stichprobe konnte auch graphisch durch die deutlich nach rechts verschobene Verteilung der kanadischen Cluster im Vergleich zu den Clustern der Göttinger Stichprobe bestätigt werden.

7.2.3 Einflussfaktoren auf die Globalzufriedenheit

Zur Beantwortung der Frage, welche Einflussfaktoren für die Gesamtzufriedenheit der Nutzergruppen von besonderer Bedeutung waren, wurden unter Berücksichtigung der Globalzufriedenheit als abhängiger Variable aus unterschiedlichen Faktorenkombinationen bestehende Modelle einer regressionsanalytischen Prüfung unterzogen. Als zielführend stellte sich dabei nahe liegender Weise die Integration der direkt erhobenen oder statistisch berechneten Teilzufriedenheiten der verschiedenen Dienstleistungsbereiche heraus. Zusätzlich konnte der Faktor Image als zufriedenheitsbeeinflussendes Merkmal identifiziert werden. Auf der Basis einer Beta-Wertberechnung der Einflussfaktoren ließen sich folgerichtig gezielte Aussagen über die wahrgenommene Bedeutung der Leistungsbereiche für die Ziel- und Anspruchsgruppen des universitären Sports ableiten.

Die nachstehende Tabelle verdeutlicht das regressionsanalytische Ergebnis dieser Berechnungen, das für die beiden untersuchten Hochschulen unterschiedliche Bedeutungen der Einflussfaktoren kenntlich macht. Die in der Übersicht enthaltenen Teilzufriedenheiten bilden zusammen mit der Kontingenzvariablen ein statistisches Modell, das die Ausprägung der Globalzufriedenheit erklären kann. Der Wert des korrigierten R^2 repräsentiert dabei ein Gütekriterium, das die Aussagekraft des zugrunde liegenden Erklärungsmodells genauer fasst. Die diesbezüglich ermittelten Werte bescheinigen dem Modell eine akzeptable Aussagekraft mit einer geringfügig höheren Affinität zur Londoner Stichprobe.

Für die Globalzufriedenheiten der Nutzergruppen beider Hochschulen stellte sich heraus, dass als wichtigster Einflussfaktor das Image des universitären Sports identifiziert werden konnte.

Diesem Merkmal konnte zusammen mit dem Faktor Sportangebot die höchste Bedeutung zuerkannt werden. Ebenfalls nicht zu unterschätzen waren die Aspekte Zufriedenheit mit den Kontaktmöglichkeiten und den Sportstätten, während die Einschätzung der Nutzergruppe und die Zufriedenheit mit der Dienstleistungsorientierung für die Göttinger Stichprobe im Vergleich nur untergeordnete Bedeutung hatte. Im Bereich dieser für die Globalzufriedenheit nur nachgeordnet wichtigen Merkmale stellte sich die Situation in London etwas anders dar, weil dort auch die Dienstleistungsorientierung noch im mittleren Bedeutungsbereich der Einflussfaktoren zu finden war. Gänzlich ohne Relevanz waren für beide Stichproben die jeweiligen Zufriedenheiten mit den Mitarbeitern der Sporteinrichtungen und den Sportgeräten sowie zusätzlich für die in London Befragten die Sympathieeinschätzung der Nutzergruppe.

Regressionsanalyse		Abhängige Variable	
		Globalzufriedenheit	
		Beta	
		Göttingen	London
Unabhängige Variable	Image der Sporteinrichtung	0,28	0,24
	Zufriedenheit mit dem Sportangebot	0,17	0,19
	Zufriedenheit mit den Kontaktmöglichkeiten	0,13	0,11
	Zufriedenheit mit den Sportstätten	0,09	0,13
	Ich schätze die Nutzergruppe insgesamt als sympathisch ein. (Kontingenzvariable)	0,08	n.a.
	Zufriedenheit mit der Dienstleistungsorientierung	0,07	0,14
	Zufriedenheit mit den Mitarbeitern des universitären Sports	n.a.	n.a.
	Zufriedenheit mit den Sportgeräten	n.a.	n.a.
Korrigiertes R²		0,34	0,39

Tabelle 9: Erklärungsmodell aus Teilzufriedenheiten und einer Kontingenzvariablen für die globale Zufriedenheit der Nutzer an den Vergleichshochschulen

Obwohl sich die Befragten in Göttingen und London in der absoluten Ausprägung der jeweiligen Merkmalsbedeutung für die Globalzufriedenheit geringfügig unterschieden, fiel dennoch die Übereinstimmung bei den wichtigsten und unwichtigsten Einflussfaktoren auf. Als in dieser Ausprägungsform unerwartet kann insbesondere die herausgehobene Bedeutung des Images und der vergleichsweise geringe Einfluss der sozialen Komponenten auf die Gesamtzufriedenheit angesehen werden.

Die Übertragung der Ergebnisse für die Universitäten in Göttingen und London in eine Handlungsrelevanzmatrix verdeutlicht die vorhandenen Ansatzpunkte zur gezielten Verbesserung der Globalzufriedenheitswerte der Nutzer. In Anlehnung an ESER (2004), der diese graphische Darstellungsform zur Verdeutlichung von Handlungsoptionen im Zusammenhang mit Optimierungen des Dienstleistungsmanagements in Verbandsstrukturen einsetzte¹¹³², repräsentieren die Sektoren der Matrix unterschiedliche Konstellationen in der Kombination der Zufriedenheit mit dem Einzelmerkmal und deren Einfluss auf die Globalzufriedenheit. Als anzustrebender und mithin günstigster Sektor kann derjenige mit den höchsten Werten dieser beiden Komponenten (oben rechts) angesehen werden, während der unerfreulichste derjenige mit den jeweils geringsten Merkmalsausprägungen (unten links) ist. Durch die hohe Bedeutung aller Merkmale für die Globalzufriedenheit, die sich im oberen linken Sektor der Matrix befinden, sollten sich die ersten Optimierungsmaßnahmen auf diese Aspekte richten, weil Verbesserungen in diesem Bereich die besten Zuwächse im Hinblick auf die Erhöhung der Globalzufriedenheit erwarten lassen. Umgekehrt lohnen Verbesserungsmaßnahmen für die Aspekte mit bereits hohen Teilzufriedenheitswerten, aber geringem Einfluss auf die Globalzufriedenheit durch massive Interventionen kaum, weil die zu erwartenden Auswirkungen auf die Globalzufriedenheit bescheiden sein dürften.

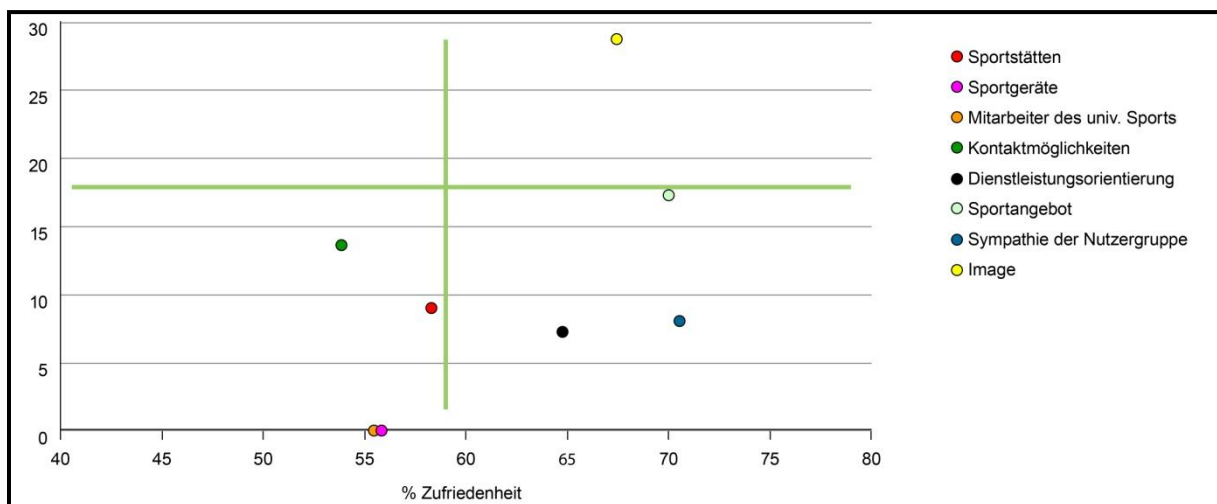


Abbildung 28: Handlungsrelevanzmatrix ausgewählter Einflussfaktoren für die Globalzufriedenheit der Nutzer im Hochschulsport der Universität Göttingen

Aus Göttinger Sicht konnte als erfreulich festgehalten werden, dass sich die Merkmale Image und Zufriedenheit mit dem Sportangebot im anzustrebenden Sektor der Matrix befanden. Innerhalb des Sektors mit dem größten Verbesserungspotenzial für die Globalzufriedenheit konnten keine Merkmale verortet werden, während sich die Zufriedenheit mit der Dienstleis-

¹¹³² Vgl. ESER, Stefan, Mitgliederfocus 2003: Kammern bilden das Schlusslicht, in: DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR VERBANDSMANAGEMENT (Hrsg.), Verbändereport, 8 (2004) 4, S. 13ff.

tungsorientierung und die Sympathie der Nutzergruppe zwar auf vergleichsweise hohem Niveau befanden, aber nur begrenzten Einfluss auf die Globalzufriedenheit haben. Erhöhter Handlungsbedarf bestand hingegen bei den Aspekten Zufriedenheit mit den Kontaktmöglichkeiten und den Sportstätten, die im kritischsten Sektor der Matrix eingeordnet werden mussten.

Gänzlich ohne Bedeutung waren die Zufriedenheitsfaktoren für die Sportgeräte und die Hochschulsportmitarbeiter, die allerdings zumindest im Hinblick auf die Zufriedenheitswerte im optimierungsbedürftigen Bereich platziert werden mussten.

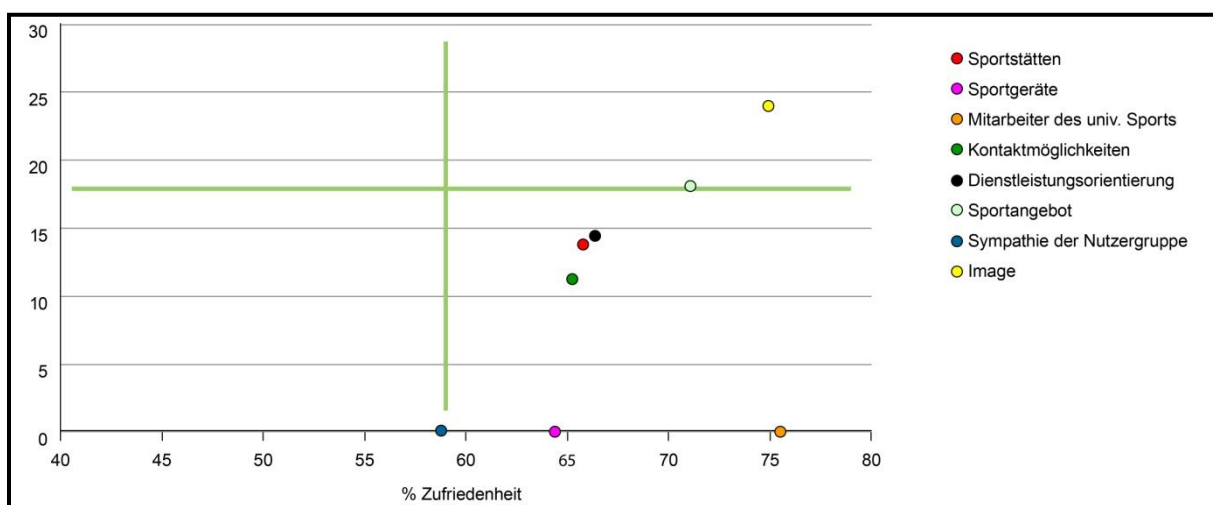


Abbildung 29: Handlungsrelevanzmatrix ausgewählter Einflussfaktoren für die Globalzufriedenheit der Nutzer von Campus Recreation an der University of Western Ontario

Nicht grundsätzlich, aber dennoch in den Details verschieden stellte sich die Situation für die Stichprobe an der University of Western Ontario dar.

Auch bei den Nutzern von Campus Recreation konnte festgestellt werden, dass das Image des Sports an der Hochschule zusammen mit der Einschätzung des Sportangebots die größten Einflussfaktoren auf die Globalzufriedenheit waren. Sie befanden sich ebenso wie bei der Göttinger Stichprobe im Zielsektor der Matrix. Die Zufriedenheiten mit der Dienstleistungsorientierung, den Sportstätten und den Kontaktmöglichkeiten im universitären Sport konnten im Sektor hoher Zufriedenheitswerte, aber geringen Einflusses auf die Globalzufriedenheit verortet werden. Auch für die kanadische Handlungsrelevanzmatrix konnten keine Faktoren im am günstigsten zu handhabenden Sektor (links oben) gefunden werden. Im kritischsten Sektor, der für den Göttinger Hochschulsport mit vier Faktoren besetzt war, musste am oberen Zufriedenheitsrand der Faktor Sympathie der Nutzergruppe verzeichnet werden.

Die Zufriedenheiten mit den Mitarbeitern der Sporteinrichtung und der Geräteausstattung der Sportstätten sowie die Sympathieeinschätzung für die Nutzergruppe insgesamt spielten für die

Globalzufriedenheit keinerlei Rolle, obwohl der erstgenannte Faktor den höchsten Teilzufriedenheitswert aller hier berücksichtigten Merkmale aufwies.

An der Verteilung der Einflussfaktoren in der Matrix fällt auf, dass ihre linke Hälfte fast völlig frei ist von Faktoren, was auf die insgesamt höheren Teilzufriedenheitswerte in der kanadischen Stichprobe zurückgeführt werden kann. Zusätzlich streuen die Faktoren auch in ihrer Gesamtverteilung weit weniger als in der Vergleichsstichprobe an der Universität Göttingen. Die Konzentration in der rechten Hälfte der Matrix hat gleichzeitig zur Folge, dass die Einflussfaktoren außerhalb des anzustrebenden Sektors noch in unmittelbarer Nähe der Sektorgrenzen liegen und folglich mit weit geringerem Aufwand als in Göttingen in den Idealsektor zu verschieben sein sollten.

7.2.4 Einflussfaktoren auf das Image

Vor dem Hintergrund der bereits theoretisch dargestellten Bedeutung einer Übereinstimmung von Selbstbild und Fremdbild im Hinblick auf die Identität der Dienstleistungsmarke sind eine Reihe von beschreibenden Attributen für das Image der Dienstleistung ‚universitärer Sport‘ und für die zuständige Einrichtung als Dienstleistungsanbieter aus dem Fragebogen extrahiert worden. Als entscheidende Zielgruppe für das Selbstbild wurden die Ergebnisse der Mitarbeiter der Dienstleistungsanbieter den wichtigsten Zielgruppen für das Fremdbild gegenüber gestellt. Als Träger des Fremdbildes wurden sowohl die aktiven Nutzer als auch die Nichtnutzer aufgefasst.

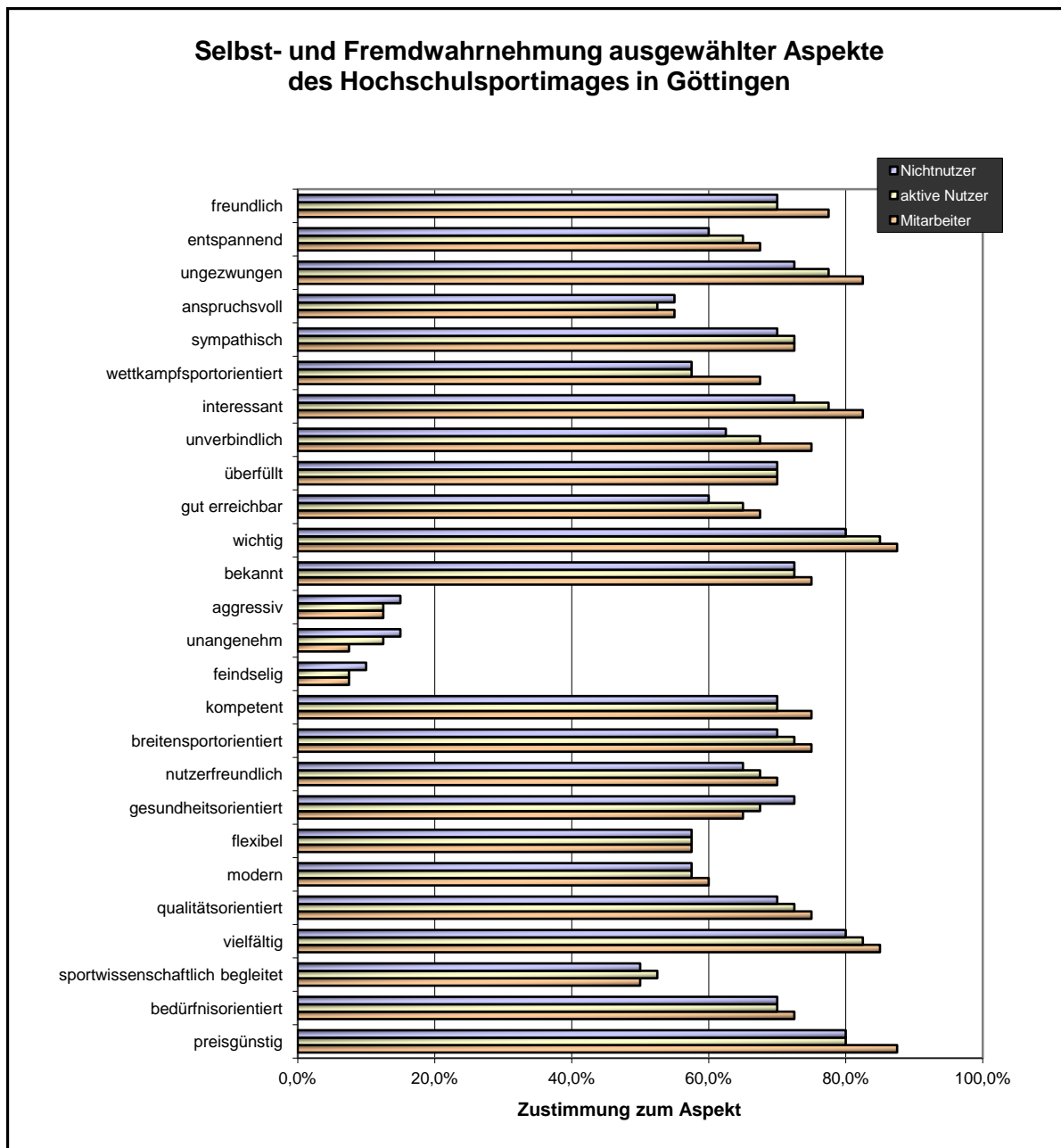


Abbildung 30: Selbst- und Fremdbildmerkmale des Hochschulsports in Göttingen dargestellt anhand ausgewählter Imageaspekte (0%=stimme ganz und gar nicht zu; 100%=stimme voll und ganz zu)

Ein Vergleich der berechneten Gesamtmittelwerte für die im Fragebogen berücksichtigten positiv und negativ besetzten Imageaspekte der Stichproben hat ergeben, dass den Mitarbeitern der Sporteinrichtung in Kanada und den zugehörigen aktiven Nutzern höhere Zustimmungswerte zugeschrieben werden konnten als den Vergleichsgruppen in Göttingen. Sie stimmten demnach den positiven Aspekten stärker zu und lehnten die negativen deutlicher ab. Bei den Nichtnutzern allerdings zeigte sich eine gegenläufige Tendenz. Für sie konnte auf Seiten der Göttinger Nichtnutzer gleichzeitig eine deutlichere Zustimmung zu den positiven Aspekten und zudem eine nennenswert geringere Zustimmung zu den negativen Aspekten gefunden werden.

	Mittelwert Mitarbeiter	Mittelwert aktive Nutzer	Mittelwert Nichtnutzer	Mittelwert Spannweite
Universität Göttingen				
alle Imageaspekte	65,2%	62,5%	61,4%	5,5%
positiv besetzte Imageaspekte	73,9%	70,4%	68,5%	6,1%
negativ besetzte Imageaspekte	30,5%	31,0%	33,0%	3,0%
University of Western Ontario				
alle Imageaspekte	69,4%	63,9%	58,5%	14,5%
positiv besetzte Imageaspekte	79,0%	72,9%	63,8%	15,3%
negativ besetzte Imageaspekte	31,0%	28,0%	37,5%	11,5%

Tabelle 10: Mittelwertvergleich für die Zustimmung zu positiv und negativ besetzten Imageaspekten ausgewählter Zielgruppen in der Göttinger und Londoner Stichprobe

Wie aus den vor- und nachstehenden Abbildungen ersichtlich wird, liegt neben den durchschnittlich erhöhten Zustimmungswerten auch der Spitzenwert im Bereich der kanadischen Stichprobe und wurde für die Wichtigkeit der Londoner Sporteinrichtung ermittelt. Besonders hohe Zustimmungswerte und damit kennzeichnende Aspekte für die Einrichtung an der University of Western Ontario waren für die Faktoren Wichtigkeit, Preisgestaltung und Nutzerfreundlichkeit zu verzeichnen. Eher kritisch gingen die in London Befragten mit den Einflussgrößen Bekanntheit, Sympathie der Nutzergruppe und Atmosphäre um, die zuweilen als aggressiv eingestuft wurde, was durch vergleichsweise hohe Zustimmungswerte zu diesem Aspekt dokumentiert wird.

Für die Göttinger Stichprobe fielen die Spitzenwerte weniger deutlich aus als in der Londoner Stichprobe. Dennoch konnten die Aspekte Wichtigkeit, Preisgestaltung und Vielfältigkeit als diejenigen Einflussfaktoren auf das Image des Hochschulsports identifiziert werden, die die höchsten Zustimmungswerte auf sich vereinigen konnten. Vergleichsweise wenig Zustimmung erhielten die Faktoren Flexibilität, Modernität und Wettkampforientierung. Keiner der negativ besetzten Imageaspekte erhielt auffällige Zustimmungswerte, wenngleich das von den Hochschulsportverantwortlichen bereits erkannte Problem überfüllter Kurse durch die rückgemeldeten Informationen an dieser Stelle bestätigt wurde.

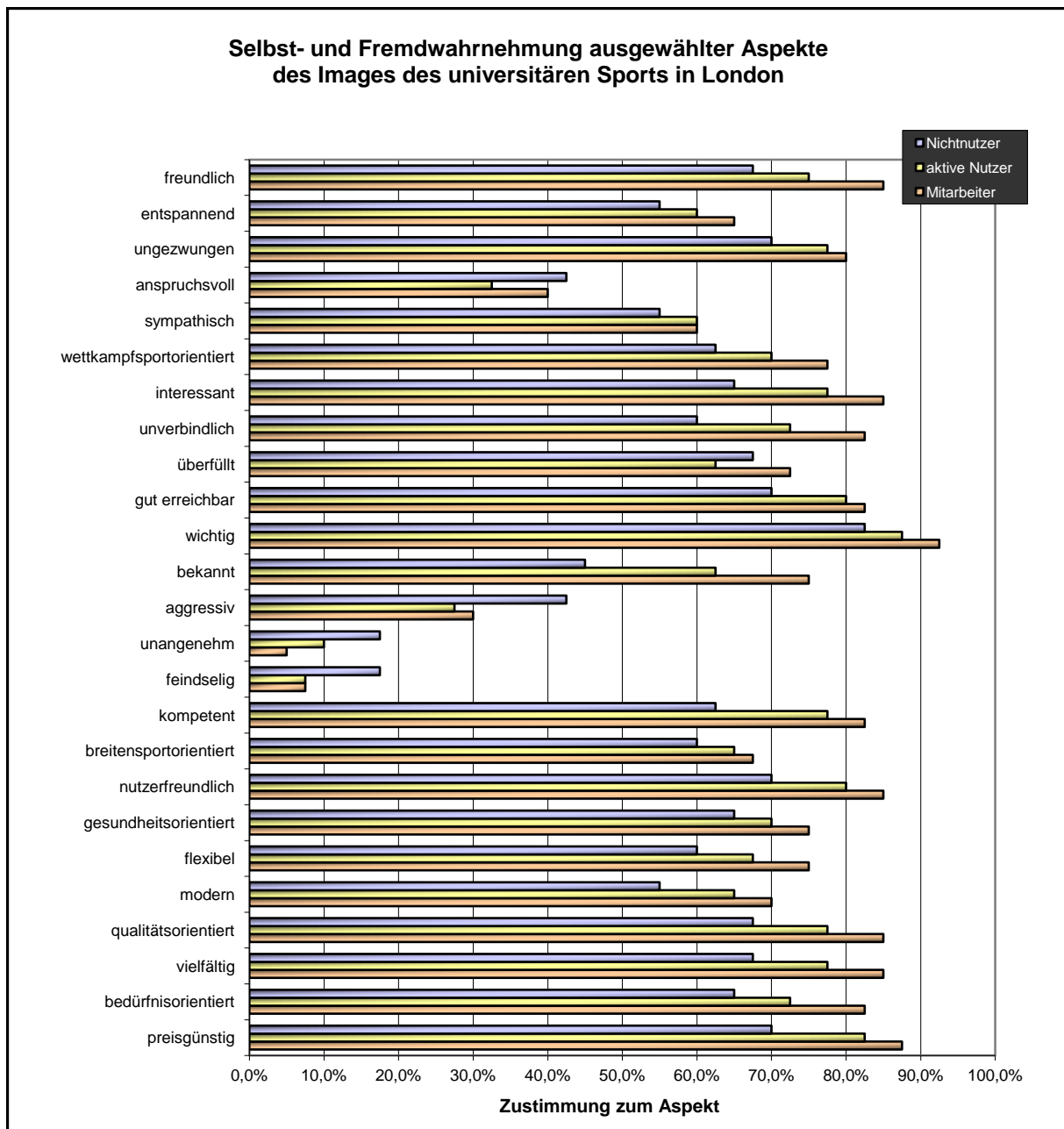


Abbildung 31: Selbst- und Fremdbildmerkmale des universitären Sports in London dargestellt anhand ausgewählter Imageaspekte (0%=stimme ganz und gar nicht zu; 100%=stimme voll und ganz zu)

In der Zusammenschau der erhobenen Werte fiel auf, dass die Einschätzungsunterschiede der Kanadier weit größer waren als die der Deutschen. Im Durchschnitt konnte für die Londoner Zielgruppen eine Spannweite der Werte von 14,5% festgestellt werden, während die Göttinger Zielgruppen nur eine Spannweite von 5,5% aufwiesen. Diese Ergebnisse deuten auf eine übereinstimmendere Gesamteinschätzung der Zielgruppen im Hinblick auf die imagerelevanten Aspekte in Göttingen hin. Einschätzungsunterschiede von mehr als 20% zwischen den unterschiedlichen Zielgruppen an der University of Western Ontario fanden sich für wichtige Imageaspekte wie die Bekanntheit, die Unverbindlichkeit der Teilnahme, die Kompetenz und die Wettkampforientierung der universitären Sporteinrichtung in London. Der größte Ein-

schätzungsunterschied in der Göttinger Stichprobe wurde mit 12,5% für den Aspekt der unverbindlichen Teilnahme gefunden.

Für beide Stichproben konnte gleichermaßen festgestellt werden, dass die Mitarbeiter der Sporteinrichtungen die höchsten Werte für die positiven und die niedrigsten Werte für die negativen Imageaspekte lieferten. Erwartungsgemäß stellte sich die Situation bei den Nichtnutzern umgekehrt dar, so dass die z.T. erheblichen Spannweiten der ermittelten Zustimmungswerte aufgrund von Einschätzungsabweichungen dieser beiden Zielgruppen zustande gekommen sein dürften.

Diese Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass an der Universität Göttingen eine deutlich höhere Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild vorherrschte als an der Universität in London.

Regressionsanalyse		Abhängige Variable	
		Image Mittelwert der Attribute modern, flexibel, nutzerfreundlich, kompetent, wichtig	
		Beta	
		Göttingen	London
Unabhängige Variable	Zufriedenheit mit der Dienstleistungsorientierung	0,24	n.a.
	Zufriedenheit mit den Sportstätten	0,20	0,12
	Zufriedenheit mit den Mitarbeitern des universitären Sports	0,18	0,13
	Zufriedenheit mit dem Sportangebot	0,18	0,26
	Ich schätze die Nutzergruppe insgesamt als sympathisch ein. (Kontingenzzvariable)	0,10	0,11
	Zufriedenheit mit den Kontaktmöglichkeiten	0,06	n.a.
	Zufriedenheit mit den Sportgeräten	n.a.	n.a.
Korrigiertes R²		0,44	0,21

Tabelle 11: Erklärungsmodell aus Teilzufriedenheiten und einer Kontingenzzvariablen auf das Image des universitären Sports an den Vergleichshochschulen

Zunächst musste festgestellt werden, dass das Modell zur Erklärung des Images anders als bei der Berechnung der Globalzufriedenheit deutlich aussagekräftiger für die Göttinger Verhältnisse ist als für diejenigen in London. Die Werte des korrigierten R² legen dies nahe. Dennoch beinhaltet die dargestellte Faktorenkombination das Modell mit der höchsten Aussagekraft, zumal sich die wesentlichen Ableitungen und praktischen Konsequenzen aus den Ergebnissen auf die Hochschulsporteinrichtung der Universität Göttingen beziehen sollen.

Die Beschreibung der berechneten Beta-Werte führt zu der Erkenntnis, dass sich die beiden Vergleichseinrichtungen im Hinblick auf die Einflussfaktoren des Images deutlicher voneinander unterscheiden, als dies zuvor bei der Globalzufriedenheit der Fall gewesen ist. Insgesamt sechs Faktoren - davon vier mit ähnlich hoher Bedeutung - beeinflussten das Image des Göttinger Hochschulsports, während nur vier - und unter diesen lediglich eine als wesentliche Kraft - einen Einfluss auf das Image von Campus Recreation hatten.

Wie sich zeigte, spielte die Zufriedenheit mit der Dienstleistungsorientierung für die Hochschulsportnutzer der Universität Göttingen die wichtigste Rolle. Ebenfalls von größerer Bedeutung waren die Zufriedenheiten mit den Sportstätten, mit den Hochschulsportmitarbeitern und mit dem Sportangebot. Nachrangigen Einfluss auf das Image hatten die sozialen Komponenten des Modells, während die Geräteausstattung des Sportzentrums erneut nicht ins Gewicht fiel.

Im Gegensatz zum Befund in Göttingen war für die Nutzer des universitären Sports in London ähnlich wie für die Globalzufriedenheit dieser Gruppe die Zufriedenheit mit dem Sportangebot der mit Abstand bedeutendste Einflussfaktor auf das Image. Nur von untergeordneter Bedeutung waren die Befindlichkeiten im Hinblick auf die Mitarbeiter, die Sportstätten und die Sympathie, die der Nutzergruppe entgegengebracht wurde. Die übrigen Teilzufriedenheiten blieben für das Modell gänzlich ohne Belang.

7.2.5 Prüfung der Untersuchungsfragestellungen

Für die durchgeführten Untersuchungen wurden fünf Hypothesen formuliert, die als Orientierungsrahmen für das Untersuchungsdesign und für die Gestaltung der Erhebungsinstrumente herangezogen wurden. Auf Grundlage der vorgestellten Untersuchungsergebnisse soll nachfolgend eine Prüfung und Bewertung der formulierten Aussagen durchgeführt werden.

H₁: Die Organisations- und Führungsstrukturen der Sporteinrichtungen an der University of Western Ontario sind strategischer auf die Aufgabenerfüllung ausgerichtet als an der Universität Göttingen.

Wie die Organisationsanalyse zum Hochschulsport der University of Western Ontario gezeigt hat, sind die internen Führungsstrukturen sowohl strukturell als auch formal-administrativ gezielter auf die Aufgabenerfüllung der Einrichtung ausgerichtet. Die strukturelle Gliederung der Organisationseinheiten war von ihren Aufgaben und Funktionen geprägt. Sie wurden weitgehend nach funktionalen Gesichtspunkten entwickelt. Regelmäßige Anpassungen insbesondere hinsichtlich der Personalkapazitäten und der fachlichen Schwerpunktsetzung in den Abteilungen trugen den sich ändernden Rahmenbedingungen beispielsweise hinsichtlich der Infrastruktur- und der Nachfrageentwicklung Rechnung. Es lagen klare Führungsvorgaben

sowie Anforderungs- und Aufgabenprofile für die unterschiedlichen Abteilungszuständigkeiten und Geschäftsprozesse vor. Die Personalauswahl und -zuordnung folgte den Anforderungen der Aufgabenbereiche, wobei aus Gründen der Qualitätssicherung großer Wert auf Maßnahmen der Personalentwicklung gelegt wurde. Schließlich sorgte ein angemessen differenziertes, vorwiegend an kundenzufriedenheitsorientierten bzw. finanziellen Kennzahlen ausgerichtetes Controlling für die notwendige Erfolgskontrolle hinsichtlich der Zielerreichung und Aufgabenerfüllung der Hochschulsportuntergliederungen.

Auch wenn der Untereinheit Intercollegiate Athletics im Hinblick auf Führungs- und Controllingfragen attestiert werden musste, den Professionalisierungsgrad von Western Campus Recreation nicht in vergleichbar hohem Maße erreicht zu haben, konnte dem Londoner gegenüber dem Göttinger Hochschulsport in puncto Unternehmensführung ein deutliches Plus attestiert werden. Eine vergleichbar stringente Ausrichtung von Führung, Struktur und Prozessen an den Aufgaben und Funktionen der Dienstleistung Hochschulsport konnte für den Göttinger Hochschulsport nicht festgestellt werden, so dass Hypothese H₁ als bestätigt anzusehen ist.

H₂: Die verfügbaren Marketinginstrumente für den universitären Sport werden an der University of Western Ontario konsequenter und gezielter eingesetzt als an der Universität Göttingen.

Das Organigramm von Western Campus Recreation sah für die Querschnittsaufgabe Marketing, Kommunikation und Mitgliederbetreuung eine Stabsabteilung mit direkter Zuordnung zur Leitungsposition vor, die rein quantitativ über eine hauptamtliche Personalkapazität verfügte, die knapp 60% der gesamten hauptamtlichen Personalkapazität im Verwaltungsbereich des Göttinger Hochschulsports entsprach. Auch die Anzahl der dem Hochschulsport an der University of Western Ontario zugänglichen klassischen und digitalen Medien sowie ihre Auflagen und Reichweiten überstiegen die kommunikativen Vergleichsaktivitäten des Göttinger Hochschulsports deutlich. In der Konsequenz trug diese Praxis dazu bei, dass sich in der Handlungsrelevanzmatrix für die Cluster der Londoner Stichprobe eine deutliche Verschiebung der Clusterverteilung in Richtung anzustrebendem Zufriedenheitssektor nachweisen ließ. Insbesondere die hochklassige Wettkampftätigkeit und deren sportartbedingt teils ausgeprägte lokale und regionale Medienpräsenz sorgten für ein breiteres Spektrum an möglichen Maßnahmen und für eine größere Verbreitung und Bekanntheit in der Öffentlichkeit.

Darüber hinaus nahm das Londoner Hochschulmarketing den Hochschulsport im Allgemeinen und den Leistungssport im Speziellen gezielt für die Gestaltung des Hochschulimages und die Pflege des Mythos ‚Western Mustang‘ zur positiven Aufladung der Hochschulmarke in Anspruch.

Selbst wenn in diesem Kontext der Untergliederung Western Campus Recreation gegenüber Intercollegiate Athletics eine nachrangige Bedeutung in Sachen Marketingnutzung bescheinigt werden musste, waren an der Universität Göttingen keine vergleichbar intensiven, sportbezogenen Effekte für das hiesige Hochschulmarketing erkennbar, so dass auch die Hypothese H_2 als bestätigt betrachtet werden kann.

H_3 : Das Zufriedenheitsniveau der Nutzer bezüglich der universitären Sportdienstleistungen an der University of Western Ontario ist höher als an der Universität Göttingen.

Trotz der an den Vergleichshochschulen teils unterschiedlich bewerteten Einzelaspekte der Zufriedenheit, die in der Detailanalyse zu den verschiedenen Zufriedenheitsmerkmalen herausgearbeitet werden konnten, zeigte sich bei der regressionsanalytisch berechneten Globalzufriedenheit der Befragten eine deutliche Übereinstimmung in ihrer grundsätzlichen Merkmalszusammensetzung. An beiden Standorten hatte unerwarteter Weise das Image den entscheidenden Einfluss auf die ermittelten übergeordneten Zufriedenheitswerte, wobei die Zufriedenheit mit dem Sport- und Bewegungsangebot in zweiter Linie bedeutsam war, aber beispielsweise die sozialen Aspekte des Hochschulsports offensichtlich kaum eine Rolle spielten. Auch wenn die jeweils standortspezifisch berechneten R^2 -Werte als Indikator der Globalzufriedenheit mit 0,34 für den Göttinger Hochschulsport und mit 0,39 für den Londoner Hochschulsport nur geringe Unterschiede aufwiesen, kann die Hypothese H_3 dennoch bestätigt werden.

H_4 : Das Selbstbild (Markenidentität) der internen Zielgruppen des universitären Sports an der University of Western Ontario ist prägnanter als an der Universität Göttingen.

Die Auswertung der imagespezifischen Ergebnisse der Mitarbeiter des Hochschulsports als interner Zielgruppe führte zu der Erkenntnis, dass die jeweils höheren Werte, aber gleichzeitig auch die ausgeprägtere Spreizung der Indikatoren auf Seiten des Personals der University of Western Ontario lagen. Sie stimmten den entscheidenden, weil im Erklärungsmodell für das Selbstbild stärker gewichteten Imageaspekten bei positiven Begriffen stärker zu bzw. lehnten negative Attribute nachdrücklicher ab als ihre Pendants an der Universität Göttingen. Gleichzeitig variierten allerdings die Einschätzungen der Londoner Hochschulsportmitarbeiter stärker als die der Göttinger Kollegen, was auf vergleichsweise stärkere Auffassungsunterschiede innerhalb dieser Gruppe schließen ließ.

Aufgrund der in der Markentheorie unterstellten hohen Bedeutung des Kundenkontaktpersonals für die nutzerseitige Qualitätswahrnehmung bei Dienstleistungen können auch die höheren Zustimmungswerte für die wesentlichen Imageaspekte als Vorteil für den Londoner Hochschulsport interpretiert und die Hypothese H_4 als bestätigt erachtet werden.

H₅: Das Fremdbild (Markenimage) der externen Zielgruppen des universitären Sports an der University of Western Ontario ist prägnanter als an der Universität Göttingen.

Hinsichtlich des Fremdbildes der Gesamtnutzergruppe, das durch die ausgeprägtesten Imageaspekte aller Nutzer und Nichtnutzer operationalisiert wurde, konnte festgestellt werden, dass auch hier die Londoner Vergleichsgruppe geringfügig höhere Zustimmungswerte zu den positiv besetzten Imageattributen sowie stärkere Ablehnung gegenüber negativ besetzten äußerte als die deutsche Gruppe. Die Differenzbeträge fielen zwar insgesamt geringer aus als bei den Hochschulsportmitarbeitern für das Selbstbild, allerdings kann auf Grundlage der berechneten Imagewerte für die jeweiligen Fremdbilder die Bestandskraft der Hypothese H₅ dennoch grundsätzlich unterstrichen werden.

Mithin konnten alle Ausgangsüberlegungen nach kritischer Würdigung der Untersuchungsergebnisse als zutreffend und belegbar angesehen werden, wobei darauf hinzuweisen ist, dass die Detailergebnisse der verschiedenen Untersuchungsbestandteile ein deutlich differenzierteres Bild der Befunde zeichnen, als dies die reine Bestätigung der Ausgangshypothesen auszusagen vermag.

7.3 Neuere Entwicklungen im Göttinger Hochschulsport

Aufgrund der bereits erwähnten zeitlichen Differenz zwischen Untersuchungsdurchführung und Fertigstellung dieser Arbeit ist eine Betrachtung der zwischenzeitlich erfolgten Weiterentwicklungen im Göttinger Hochschulsport notwendig. Nachfolgend sollen daher Neuerungen in den wesentlichen, für die Fragestellungen dieser Arbeit relevanten Bereichen dargestellt werden.

7.3.1 Weiterentwicklung der strukturellen Rahmenbedingungen

Für die Entwicklung des Göttinger Hochschulsports seit der Jahrtausendwende war die Gründung des Vereins für Freizeitsport und Gesundheitstraining an der Georg-August-Universität Göttingen e.V. als Träger des Fitness- und Gesundheitszentrums (FIZ) im Hochschulsport im Jahre 2002 ein Meilenstein. Mit der Entscheidung den Angebotsbereich Fitness- und Gesundheitssport stärker zu forcieren, wurden gezielt sowohl neue finanzielle und infrastrukturelle als auch nachfrageorientiert programmtechnische Schwerpunkte gesetzt. Der Aufbau des FIZ hat mit dazu beigetragen, dass sich die diesbezüglichen Programmbestandteile zu einem Motor der Hochschulsportentwicklung entwickelt haben.

Mit der 2005 realisierten Gründung des Kletterzentrums (RoXx) im Hochschulsport wurde eine weitere erfolversprechende Entscheidung getroffen, die einen aktuellen Nachfragetrend

unter Studierenden aufgreift und zu einer weiteren Schwerpunktsetzung im Programmangebot geführt hat.

Beide Zentren sind aktuell Profilelemente, Nachfragemagneten und Entwicklungstreiber des Göttinger Hochschulsports und damit gleichsam Ursache und Ergebnis zielgruppenorientierter Angebotsgestaltung.

7.3.2 Weiterentwicklung der finanziellen und personellen Ressourcen

Von erheblicher Bedeutung waren zudem administrative Anpassungen, die einerseits die finanziellen Spielräume des Hochschulsports deutlich erweitert haben und andererseits eine neue Form der Mitgliederbetreuung und -kommunikation ermöglichten. Nachdem der Hochschulsport an der Universität Göttingen jahrzehntelang von der Maßgabe geprägt war, ein kostenfreies Kernangebot für Studierende und Bedienstete bereitzustellen und lediglich für einen kleineren Veranstaltungsteil aufwendiger, betreuungs- oder materialintensiver Angebote sowie für zumeist mehrtätige Kurse außerhalb des Hochschulstandortes Gebühren zu erheben, wurde dieses Prinzip im Jahr 2004 aufgegeben. Dem Vorbild einiger anderer, häufig großer und mit einer für die verfügbaren Kapazitäten zu hohen Hochschulsportnachfrage belasteter Hochschulen folgend, wurde eine Semestergrundgebühr bei Nutzung des Hochschulsports für alle Interessierten mit einer Gebührenstaffelung für Studierende, Bedienstete und Externe eingeführt. In 2008 folgte die Umstellung auf eine generelle Hochschulsportmitgliedschaft, die eine Beitragsverpflichtung von monatlich 1,80 € bei Inanspruchnahme von Hochschulsportangeboten mit sich brachte und zur Gewinnung notwendiger Informationen für eine moderne Mitgliederkommunikation führte. Zusätzliche Gebühren wurden weiterhin für spezielle Angebote erhoben, die bereits zuvor mit Zusatzkosten belegt waren.

Zur Nutzung der im Programmbereich des FIZ angesiedelten Fitnessangebote wurde durch die erforderliche Sondermitgliedschaft im Trägerverein ein separater Beitrag anfänglich in Höhe von monatlich 12 € für Studierende erhoben und mit den Erweiterungen von Trainingsfläche und Fitnessangebot sehr moderat erhöht. Heute können die deutlich umfangreicher gewordenen Angebote des FIZ ab 14 € im Monat, die des Kletterzentrums RoXx ab 20 € im Monat in Anspruch genommen werden, während die Kosten einer grundständigen Hochschulsportmitgliedschaft seit 2008 unverändert geblieben sind.

Parallel zu den verbesserten Einnahmemöglichkeiten wurden die Personalressourcen der Einrichtung direkt und indirekt ausgebaut. In der Einrichtung selbst wurden drei zusätzliche Verwaltungspositionen und zwei Auszubildendenstellen ergänzt, wobei im Bereich der Leitungsstellvertretung im gleichen Zeitraum eine Stelle eingespart wurde. Der entscheidende Personalzuwachs vollzog sich allerdings innerhalb des FIZ, weil mit heute neun Mitarbeitern

in der Zuständigkeit des Vereins weitere Personalressourcen für das Dienstleistungsangebot des universitären Sports bereitgestellt werden konnten. Eine weitere Stelle wurde für die Leitung des Kletterzentrums geschaffen. In Summen sind daher im Zuständigkeitsbereich des Hochschulsports seit 2002 insgesamt 14 neue Teil- und Vollzeitstellen entstanden und die Anzahl der Übungsleiter hat sich nahezu verdoppelt.

7.3.3 Weiterentwicklung von Sportstätten und Anlagen

Seit Durchführung der Befragung im Göttinger Hochschulsport haben sich die infrastrukturellen Rahmenbedingungen des universitären Sports verändert und sind daher mit den Bedingungen von 2001/02 nicht mehr ohne weiteres zu vergleichen.

Zur Einordnung der Befragungsergebnisse in die gegenwärtigen Rahmenbedingungen gilt es zu berücksichtigen, dass aufgrund der altersbedingt in der Zwischenzeit erforderlich gewordenen Modernisierungen aktuelle bauliche Standards bei der Gestaltung verschiedener Bereiche des Sportzentrums am Sprangerweg umgesetzt wurden. In chronologischer Reihenfolge sind daher die nachfolgenden Gebäude- und Anlagenbestandteile technisch und optisch ertüchtigt worden:

- Modernisierung und Erweiterung des Saunabereichs im Jahr 2003
- kontinuierliche Erweiterung der Informations- und Servicebereiche (Service-Points) im gesamten Gebäude seit 2004
- Modernisierung und geringfügige Verkleinerung der Turnhalle im Jahr 2005/06
- Modernisierung der Spielhalle durch Ersatz des Hallenbodens im Jahr 2008
- Sanierung der zentralen Umkleide- und Duschbereiche im Jahr 2011
- energetische Sanierung des Schwimmbades und Modernisierung des zugehörigen Umkleidetrakts im Jahr 2012

Zusätzlich zu den Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen bereits vorhandener Bereiche wurden teils erhebliche Investitionen in neue Sportstätteninfrastruktur getätigt, die zu einer Verbesserung der Gesamtausstattung des universitären Sportgeländes geführt haben, auch wenn im Jahr 2004 die Schließung der Sportstätten im Waldweg hingenommen werden musste und damit der Verlust einer Turnhalle und eines Gymnastiksaals verbunden war, nachdem bereits zwei Jahre zuvor das zugehörige Lehrschwimmbecken stillgelegt wurde.

Als funktionale Erweiterungen der Sportstätten am Sportzentrum wurden

- seit 2001 der ursprüngliche Kraftraum mit 100 m² bis 2009 in drei Stufen zu einem Fitnessstudio mit derzeit 1000 m² Trainingsfläche erweitert und der Betrieb in einen an den Hochschulsport angebundenen Verein ausgelagert,

- im Jahr 2003 der Aufbau eines Golfzentrums zwischen dem Sportgelände und dem Universitätsklinikum realisiert,
- im Jahr 2004/05 ein multifunktionaler Beachplatz errichtet,
- und schließlich in den Jahren 2005/06 der Anbau eines Kletterzentrums mit Kletterhalle, Außenkletterwand und vier Kursräumen realisiert, das in den Jahren 2012/13 vergrößert und um einen Kletterturm, zwei Kursräume, separate Umkleiden sowie eine Cafeteria erweitert wurde.¹¹³³

Insgesamt gehört durch diese Maßnahmen das Sportgelände der Universität Göttingen bundesweit zu den kompaktesten, modernsten und am umfangreichsten ausgestatteten universitären Anlagen, die insbesondere durch das Fitnessstudio und die Kletteranlage aktuell stark nachgefragten Sport- und Bewegungsformen eine erstklassige Angebotsbasis bieten kann. Die schon zum Erhebungszeitraum im bundesweiten Vergleich sehr gute Sportinfrastrukturausstattung der Hochschule konnte vor diesem Hintergrund weiter optimiert werden.

7.3.4 Weiterentwicklung des Programmangebots

Mit den zuvor angesprochenen Modernisierungen und Erweiterungen der Sportstätteninfrastruktur ist zugleich eine Anpassung des Sport- und Bewegungsangebots einhergegangen. Auch wenn sich die Gesamtanzahl der Sportarten und Sportrichtungen nicht nennenswert verändert hat, kann dennoch seit 2001/02 eine Schwerpunktverschiebung im Gesamtangebot des Hochschulsports beobachtet werden.

Mit dem Kapazitätswachstum bei Trainingsfläche und Kursraumanzahl hat sich der Bereich Fitness- und Gesundheitssport zu einem zentralen Angebotssegment entwickelt, das sowohl hinsichtlich der Individualtrainingsangebote als auch bezogen auf das angeleitete Kursprogramm eine Diversifizierung und Ausweitung erfahren sowie die größten Veranstaltungs- und Teilnehmerzahlen aufzuweisen hat. Neu sind in der Zwischenzeit auch spezifische Angebote für Bedienstete der Hochschule, die gezielt von der Hochschulleitung gefördert und bei entsprechender Nachfrage von mobilen Betreuungspersonen direkt am Arbeitsplatz angeboten werden.

Durch die Schaffung zusätzlicher Seilkletter- und Boulderangebote im neu errichteten Kletterzentrum wurde einem stetig steigenden Nachfragedruck von Seiten der Nutzer der zuvor bereits vorhandenen Klettereinrichtungen Rechnung getragen. Mit den modernen und qualitativ sehr hochwertigen neuen Einrichtungen des RoXx wurde das Gesamtangebot auf allen

¹¹³³ Die Informationen zu Entwicklungen bezüglich der Sportstätten-situation im Göttinger Hochschulsport sind einem längeren Interview mit **Alexander REUTER**, Geschäftsführer des Fitness- und Gesundheitszentrums des Göttinger Hochschulsports, entnommen, das am 24.10.2013 geführt wurde.

Könnensstufen und unter verbesserten Sicherheitsbedingungen ausgeweitet. So wurde das angeleitete Kurs- und Ausbildungsangebot optimiert, die verfügbare Zeit für freies Training erhöht und die Möglichkeit zur Durchführung spezifischer Sonderveranstaltungen (Kinderkurse, Kindergeburtstage, Wettkämpfe, Sicherheitstrainings etc.) geschaffen. In der Zwischenzeit hat sich das Kletterzentrum zum diesbezüglich größten regionalen Anbieter entwickelt.

In heutiger Form ebenfalls zum Untersuchungszeitpunkt noch nicht vorhanden waren umfangreiche Sport- und Bewegungsangebote explizit für Kinder und Jugendliche. Im Jahr 2001 beschränkten sich derartige Angebote auf Einführungsveranstaltungen im Kinderschwimmen. Mittlerweile hat sich dieser Angebotsbereich zu einem eigenständigen Programmbestandteil entwickelt, der sich einer beachtlichen Nachfrage gegenüber sieht.

Hinsichtlich der Gesamtkursanzahl ist das einst sehr umfangreiche Kanusportprogramm seit Ende der 1990er Jahre kontinuierlich rückläufig. Auch wenn dieser sehr materialintensive Angebotsbereich nach wie vor eines der differenziertesten Kursprogramme an deutschen Hochschulen vorhält, sind Kanusportangebote nicht mehr der herausragende Teil des Wassersportsegments im Göttinger Hochschulsport.

Neu sind auch die verschiedenen Einbindungsformen spezifischer Betätigungsfelder des Hochschulsports in die akademische Ausbildung an der Universität Göttingen. So ist der Hochschulsport Anbieter von Veranstaltung zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen und damit mittlerweile curriculärer Bestandteil des Studiums in ausgewählten Fachbereichen geworden. Bei erfolgreicher Teilnahme an diesen Bildungsveranstaltungen berechtigt das Angebot zum Erwerb von Credit Points. Zudem ist die Universität Göttingen eine der bundesweit ersten Hochschulen gewesen, die mit Einführung gestufter Studienabschlüsse als Anerkennung für eine erfolgreiche leistungssportliche Betätigung in ihren national und international aktiven Wettkampfmannschaften bzw. in Auswahlteams des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes in beschränktem Maße Credit Points für bemerkenswerte Leistungen vergibt.¹¹³⁴

Die vorangestellten Einlassungen machen deutlich, dass trotz stabiler Öffnungszeiten, eines unverändert breiten Sportartenangebots und einer ausgeprägten Veranstaltungsvielfalt programmimmanente Schwerpunktverschiebungen und Angebotserweiterungen stattgefunden haben. Aufgrund der vergleichsweise kurzen Verweildauer von Studierenden als mit Abstand größter Nutzergruppe im Hochschulsport relativiert sich allerdings die Bedeutung dieser Ver-

¹¹³⁴ Die Informationen zu Angebotsentwicklungen im Göttinger Hochschulsport sind einem längeren Interview mit **Dr. Arne GÖRING**, Stellvertretender Leiter der Zentralen Einrichtung für den Allgemeinen Hochschulsport, entnommen, das am 24.10.2013 geführt wurde.

änderungen für die jeweils individuelle Beurteilung des universitären Sport- und Bewegungsangebots, weil subjektive Einschätzungen immer von den verfügbaren Vergleichsmaßstäben abhängig sind. So sind die über die letzten mehr als zehn Jahre realisierten, schrittweisen Weiterentwicklungen auf den Zeitraum von zwei bis drei Studierendengenerationen verteilt und dürften der großen Mehrzahl der Hochschulsportnutzer daher nur in Teilbereichen bewusst geworden sein.

7.3.5 Weiterentwicklung der kommunikativen Aktivitäten

Zum Zeitpunkt der Erhebung befand sich der Hochschulsport bezüglich seiner internen und externen Kommunikationsinstrumente auf dem erwartbaren Stand der Zeit. Wichtigste Kommunikationsmittel waren sein gedrucktes Kursprogramm in Form des Magazins Seitenwechsel und die als Aushänge verbreiteten Großplakate, seine Website mit einer vollständigen Auflistung der verfügbaren Angebote und Events, Plakate und Flyer zur Bewerbung spezifischer Angebotsbereiche und Veranstaltungen sowie in sehr begrenztem Umfang Mailings an Interessierte, vorwiegend von Kursangeboten außerhalb des Hochschulstandortes.

In Kapitel 4.6 wurde bereits auf die besondere Bedeutung Neuer Medien hingewiesen, die in einzigartiger Weise das Kommunikationsverhalten der heute unter 30-Jährigen prägen. Da sich der weit überwiegende Teil diesbezüglicher Kommunikationsinstrumente und Informationsverhaltensweisen erst nach der Befragung von 2001/02 verbreitet haben, sind die zwischenzeitlichen Veränderungen entsprechend fundamental. Der Hochschulsport nutzt internetbasierte Medien in umfänglicher Weise, so dass auch aufgrund der Verbreitung mobiler Endgeräte in seinen Zielgruppen die digitale Kommunikation eine dominierende Rolle eingenommen hat. Auch wenn Printmedien in vergleichbarer Form, aber geringerer Quantität eingesetzt werden, bedient sich der Hochschule einer modernen Website, kommuniziert mittels Mailings, Handybenachrichtigung, Infotainment oder Sozialer Netzwerke, aktualisiert regelmäßig seine technischen Voraussetzungen und ist mit neuen Instrumenten wie Apps und mobilen Websites im bundesweiten Vergleich der Hochschulsporteinrichtungen beispielgebend. Waren statische Webseiten, die im Wesentlichen von einem Administrator gepflegt und gewartet wurden, und Mailings in großen zeitlichen Abständen zur Zeit der Erhebung State-of-the-Art, so ist heute ein wesentlich größerer personeller und zeitlicher Aufwand erforderlich, um die Aktualität und Zeitgemäßheit der Neuen Medien im Hochschulsport zu gewährleisten. Folgerichtig werden die unterschiedlichen, vom Hochschulsport eingesetzten Medienkanäle durch eine größere Anzahl von Mitarbeitern und mit ungleich höherem zeitlichen Aufwand betreut und zusätzlich von externen Dienstleistern gewartet.

In Anbetracht des aktuellen Kommunikationsmixes sind die Untersuchungsergebnisse der Erhebung von 2001/02 daher auch explizit vor dem Hintergrund dieser Veränderungen zu bewerten.

7.3.6 Weiterentwicklung der Nutzerzufriedenheitserfassung

Die Untersuchungsaktivitäten zu dieser Arbeit waren der Ausgangspunkt für eine Intensivierung der Evaluierungsbemühungen im Göttinger Hochschulsport. Parallel zu den universitätsweiten Entwicklungen im Rahmen der Lehrevaluation wurden zunächst unregelmäßige Kursbefragungen in Veranstaltungen ausgewählter Angebotssegmente durchgeführt, die im Wesentlichen zwei Zielrichtungen verfolgten. Zum einen sollte das Zufriedenheitsniveau der Teilnehmer mit dem wahrgenommenen Angebot erhoben werden und zum anderen wurden Informationen zur Einschätzung der Kursleitung eingeholt. Grundlage der Befragungen waren standardisierte schriftliche, teils mit individuell erstellten Zusatzfragen versehene Fragebögen, die zunächst noch klassisch als Papierfragebögen, später jedoch zunehmend als Onlinefragebögen eingesetzt wurden.

Angesichts des aufgrund der großen Zahl von Hochschulsportveranstaltungen hohen Vorbereitungs-, Durchführungs- und Auswertungsaufwandes dieser Kursbefragungen wurde ab 2006 dazu übergegangen, auf den breiten Einsatz von Befragungen zur Zufriedenheit der Kursteilnehmer zu verzichten und stattdessen einmal jährlich für alle Kurs- und Übungsleiter ein gezieltes qualitatives Feedback zu ihrem methodischen, didaktischen, sporttechnischen und verhaltensspezifischen Agieren vor und mit der Gruppe anzubieten. Nachfolgend fanden Zufriedenheitsbefragungen der Hochschulsportnutzer nur noch sporadisch und zumeist im Zusammenhang mit einer akuten Problemlage oder in Vorbereitung größerer Entwicklungsprojekte insbesondere in Bereich der Fitnessangebote statt.

In 2006 wurde zudem eine auf die Gesamtdienstleistung Hochschulsport abzielende Onlinebefragung unter Nutzern und Nichtnutzern universitärer Sportangebote initiiert, die im Rahmen einer Qualifizierungsarbeit realisiert wurde und deren Ergebnisse in 2010 erschienen.¹¹³⁵ Zielstellung dieser repräsentativen Befragung war die Erfassung der Häufigkeit von sportlicher Betätigung innerhalb und außerhalb des Hochschulsports, die Ermittlung des Kostenbewusstseins der Hochschulsportnutzer sowie die Erfassung ihrer Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen und dem Programmangebot des Hochschulsports, um aus diesen Aspekten

¹¹³⁵ **HERRLICH, Bastian**, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im sportlichen Dienstleistungssektor: Eine empirische Untersuchung zur Bedeutung und Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung am Beispiel des Hochschulsports der Georg-August-Universität Göttingen, unveröffentlichte Magisterarbeit, Göttingen 2010.

auf die Bindung der Hochschulsportnutzer an den Dienstleistungsanbieter zu schließen. Im Ergebnis sollte die Befragung Aufschluss über die Wahrnehmung des Hochschulsports in den beiden zentralen Befragungsgruppen Studierende und Mitarbeiter geben sowie relevante Handlungsfelder für konkrete Verbesserungen aufzeigen.

Die Fragestellungen des zuvor beschriebenen Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsprojekts berührten nur in Randbereichen die Fragestellungen der Untersuchungen von 2001/02. Einerseits wurden die im Bereich der Zufriedenheitsbefragung angebotenen Items weniger differenziert und ohne markenrelevante Intention in das Erhebungsinstrument aufgenommen und andererseits bezogen sich die Fragen im Vergleich zu den Untersuchungen des Autors dieser Arbeit auf deutlich veränderte hochschulsportliche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, wie sie in den vorangehenden Kapiteln bereits dargestellt wurden. Schließlich dienten die Informationen zur Zufriedenheit der Befragten mit dem Hochschulsport gezielt zur Beantwortung zentraler Fragen im Kontext der Kundenbindungsthematik, die über eine spezifische Eigenschaftskonstellation mittels Konstrukten wie der Trainingsbereitschaft als Indikator der Weiternutzungswahrscheinlichkeit, die Weiterempfehlungs- und die Cross-Selling-Bereitschaft operationalisiert wurden.¹¹³⁶ Insgesamt zeigte die von HERRLICH realisierte Befragung eine deutliche Ausrichtung an im Unternehmensmarketing erprobten Standardverfahren und daher eine entsprechend geringe Orientierung an den Besonderheiten des Non-Profit-Bereichs im Allgemeinen und des Hochschulsports im Speziellen. In der Konsequenz lassen sich die 2010 veröffentlichten Daten und Erkenntnisse nur sehr eingeschränkt mit den 2001/02 erhobenen Daten in Beziehung setzen, weil sich die Befragungsrahmenbedingungen weiterentwickelt haben, die Konstruktion und Formulierung der Fragebogenitems unterschiedlich waren, sich beide Befragungen unterschiedlicher Testmethodik bedienten und sich das hinter den Befragungen stehende Erkenntnisinteresse der Untersuchungen wesentlich unterschied. Einzelne dennoch bestehende Anknüpfungspunkte werden im nachfolgenden Kapitel aufgegriffen.

Als neuere Entwicklung im Bereich der sich kontinuierlich intensivierenden, universitären Kundenorientierung findet im Rahmen der Aktivitäten des Netzwerks Betriebliches Gesundheitsmanagement an der Universität Göttingen, in der auch Vertreter des Hochschulsports mitarbeiten, seit 2009 in vierjährigem Rhythmus eine Panelbefragung zu Aspekten der generellen Sport- und Bewegungsaktivität, zur allgemeinen Gesundheitssituation, zur sozialen Unterstützung im Studium und zur übergeordneten Studienzufriedenheit unter den Studierenden der Hochschule statt. Die Befragungen wurden aufgrund der personellen Verbindung zum

¹¹³⁶ Vgl. HERRLICH 2010, S. 105f.

Netzwerk mit Unterstützung des Hochschulsports durchgeführt, auch wenn keine unmittelbare Zuständigkeit für diese Untersuchungsaktivitäten besteht. Da allerdings wesentliche Inhalte der Befragungen zentrale Aufgaben des Hochschulsports betreffen, sollen die Untersuchungsergebnisse auch zur künftigen Ausrichtung und Weiterentwicklung des Programmangebots herangezogen werden.¹¹³⁷

7.3.7 Weiterentwicklungen in angrenzenden Aktionsfeldern

Im Zuge der Entwicklung des deutschen Spitzensports insbesondere im olympischen Hochleistungssport hat der studentische Bereich seit der Jahrtausendwende eine erhebliche Bedeutungssteigerung und erhöhte Wertschätzung erfahren. Eine wesentliche Ursache der Wahrnehmungsänderung des akademischen Sports bei den Spitzenfachverbänden, dem Deutschen Olympischen Sportbund, den Förderinstitutionen des Spitzensports und in der Politik waren kontinuierlich steigende Studierendenanteile insbesondere in den deutschen Olympiamannschaften für die Sommerspiele ab 2000. Waren es in Sydney 2000 noch 26,5%, so wuchsen die Anteile von Studierenden unter den Athleten auf 41% in London 2012 an.¹¹³⁸ Neben der beachtlichen zahlenmäßigen Präsenz akademischer Sommerolympioniken trugen sie in anteilsadäquater Weise zum sportlichen Erfolg der Gesamtmannschaften bei. Nicht zuletzt die herausragenden Einzelleistungen studierender Spitzensportler mit olympischen Medaillen und einigen Olympiasiegen sorgten im Lichte der Gesamtentwicklung mit steigenden Zahlen bei studierenden Kaderathleten für eine Forcierung der Unterstützungsaktivitäten bei der dualen Karriereförderung im Hochschulbereich.

Die Universität Göttingen ist seit April 2004 als Partnerhochschule des Spitzensports Projekthochschule des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes mit dem Ziel einer spezifischen Förderung von Athleten mit Kaderstatus der Spitzenverbände. Als eine von sehr wenigen Hochschulen in Deutschland geht sie dabei teils deutlich über die geforderte Basisförderung der Spitzensportler hinaus und gewährt neben einer individuellen Studienverlaufsplanung und -koordination sowie einer Flexibilisierung der Leistungserbringung bzw. der Studienzeitregelungen eine begrenzte Leistungsberücksichtigung bei der Vergabe von Studienplätzen und eine Honorierung herausragender sportlicher Leistungen durch die Anrechnung von Credit Points in ausgewählten Studiengängen.

¹¹³⁷ Die Informationen zum Gegenstandsbereich des Netzwerks Betriebliche Gesundheitsförderung an der Universität Göttingen entstammen einem Kurzinterview mit **Dr. Arne GÖRING** am 24.10.2013.

¹¹³⁸ Vgl. **ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND** (Hrsg.), Studierendenanteil in der deutschen Olympiamannschaft erneut gestiegen, 27.07.2012, abgerufen am 14.11.2013 unter <http://www.adh.de/medien/newsarchiv/news/studierendenanteil-in-der-deutschen-olympiamannschaft-erneut-gestiegen.html>.

Seit 2009 besteht zudem eine Zusammenarbeit des Hochschulsports mit den ersten Mannschaften des Basketballvereins BG 74 Göttingen e.V., die speziell den Profispielern zusätzliche Trainingsmöglichkeiten im Fitness- und Gesundheitsbereich eröffnet und gleichzeitig eine Partnerschaft mit der Hochschule repräsentiert, die hinsichtlich des teils sehr universitätsnahen Spielerklientels aus Nordamerika hilfreich bei der Anwerbung junger talentierter Spieler für den Profikader sein kann. Da das Zuschauerpotenzial insbesondere für die höchstspielenden Damen- und Herrenmannschaften erhebliche Anteile aus dem universitären Umfeld aufweist, stellt die Zusammenarbeit mit dem Hochschulsport für die BG 74 Göttingen zusätzliche Werbe- und Kommunikationsangebote bereit. Der Hochschulsport profitiert von der Zusammenarbeit, weil regelmäßig für Göttinger Verhältnisse prominente Sportler zu Gast in den universitären Sportstätten sind. Ob diese Zusammenarbeit, die aus Sicht der Universität eher einem Sachsponsor für die BG 74 Göttingen darstellt, nachhaltige Effekte zur Stärkung des Profils als spitzensportfreundliche Hochschule erzielen kann, bleibt abzuwarten und ist angesichts der vergleichsweise schwierigen Rahmenbedingungen für höchstklassigen Sport in Göttingen zumindest fraglich.

Aufgrund des skizzierten Bedeutungszuwachses des studentischen Spitzensports im Allgemeinen und der diesbezüglichen Initiativen im und über den Göttinger Hochschulsport im Speziellen bieten sich neben dem schon bisher durchaus erfolgreichen Wettkampfsportprogramm der Universität Göttingen im Hochleistungsbereich neue, zusätzliche Profilierungsoptionen. Beschränkt werden diese Chancen allerdings durch die dezentrale Lage des Standortes Göttingen und die vergleichsweise große Distanz zu den nächsten Fördereinrichtungen des deutschen Spitzensportsystems. Vor dem Hintergrund der bestehenden Fördermöglichkeiten für Spitzensportler in ausgewählten Sportarten und der Bereitschaft der Hochschule, individuelle Flexibilisierungen und Hilfestellungen anzubieten, werden weiterhin vorwiegend talentierte Nachwuchskräfte in Göttingen immatrikuliert sein. Darüber hinaus besteht allerdings kaum eine realistische Perspektive, eine nennenswerte Anzahl von Spitzenathleten anzuziehen, um die hochschulseitigen Initiativen zu einem Profilierungsfaktor auszubauen.

7.4 Einordnung der Untersuchungsergebnisse 2001/02

Aufgrund der zwar sehr umfänglichen und detaillierten Untersuchungsergebnisse, aber mittlerweile großen zeitlichen Distanz zu den Befragungen 2001/02 muss vor dem Hintergrund der in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Weiterentwicklungen im Hochschulsport der Universität Göttingen die Frage beantwortet werden, ob die Analysen und Vergleichsbefunde noch eine Relevanz für die aktuelle Situation der Einrichtung haben und wenn ja, auf welche Bereiche sie sich beziehen.

Zusammenfassend lässt sich aus den zuvor angestellten Entwicklungsbetrachtungen seit Durchführung der Untersuchungen feststellen, dass sich die finanziellen Spielräume des Hochschulsports deutlich erhöht haben, der für das Gesamtangebot betriebene Personalaufwand einen erheblich gestiegenen Umfang aufweist, beträchtliche Verbesserungen der Standards vorhandener und Erweiterungen durch neue Sportinfrastruktur realisiert wurden, eine Ausweitung und qualitative Verbesserung des Programmangebots sichergestellt werden konnte und eine Intensivierung und Verlagerung der Kommunikationsarbeit insbesondere zugunsten digitaler und interaktiver Medien zu beobachten war. Als Folge all dieser Entwicklungen stieg die Inanspruchnahme des Hochschulsports ausgehend von einer regulären Semesterwoche des Wintersemesters 2001/02 mit durchschnittlich ca. 3.730 Nutzer auf eine Größenordnung von im Mittel gut 9.200 im Wintersemester 2013/14 an.

Dennoch lassen sich einige Analysebereiche benennen, die aufgrund eher geringer Entwicklungsarbeit oder weitgehend unveränderter Rahmenbedingungen für die gegenwärtigen Fragestellungen der Hochschulsportleitung noch immer von Bedeutung sein sollten. Diese Untersuchungsergebnisse beziehen sich auf Bereiche wie Struktur und innere Organisation, Personalführung und -entwicklung sowie strategische und markenspezifische Ausrichtung des Hochschulsports.

Darüber hinaus konnte anhand der ermittelten Vergleichswerte in Verbindungen mit den Entwicklungsbetrachtungen im Göttinger Hochschulsport nach den Untersuchungen aufgezeigt werden, dass wichtige strukturelle, organisatorisch-administrative und programmgestalterische Elemente der kanadischen Einrichtung mit einer Verzögerungszeit von durchschnittlich zehn Jahren auch im hiesigen Hochschulsport Berücksichtigung fanden. Beispiele, die diesen Befund bekräftigen, sind Aspekte wie die seit 2002 in Göttingen stark ausgeweitete und insbesondere durch die Erweiterung der Fitness- und Gesundheitsangebote getriebene Expansion des Gesamtangebots mit der erforderlichen Mehrung von haupt- und ehrenamtlichem Personal, die spätestens seit 2003 kontinuierlich betriebene Ausdifferenzierung und Ergänzung von Funktionalitäten der digitalen Kommunikationsmedien, in deren Modernisierungsprozess das selbstentwickelte Hochschulsportverwaltungsprogramm und dessen datentechnische Integration in die Hochschulsport-Website eine besondere Rolle spielten, der 2005 realisierte Einstieg in ein erfolgreiches hochschulinternes Wettkampfangebot mit der Göttinger Uniliga sowie die 2008 flächendeckend eingeführte Hochschulsportmitgliedschaft samt genereller Gebührenpflicht. Ein neuerlicher Blick in weiterentwickelte Referenzhochschulsysteme mit ausgebauten akademischen Sporteinrichtungen im relevanten Ausland sollte daher in Anbetracht dieser Beobachtungen auch weiterhin lohnend sein.

Die im Göttinger Hochschulsport identifizierten Defizite in struktureller und organisatorischer Hinsicht stellen trotz der Entwicklungen in anderen Bereichen noch immer Gegenstandsbereiche notwendiger Anpassungen dar. Auch wenn sich mit Blick auf Programm, Infrastruktur und Personal der Gesamtumfang des Hochschulsports deutlich ausgeweitet hat, sind die internen Führungs- und Personalstrukturen sowie Funktions- und Aufgabenzuweisungen noch nicht auf einem vergleichbar modernen Stand. Nach wie vor noch nicht hinreichend geklärt sind insbesondere Fragen zur Funktion des Hochschulsports für das Hochschulmarketing der Universität Göttingen. Dieser Aspekt betrifft sowohl die strategische Einbindung der Dienstleistung in das Gesamtportfolio der Hochschule als auch ihre mögliche Integration in die Dachmarkenarchitektur. Die aus dem kanadischen Beispiel abgeleiteten und um organisationstheoretische Erkenntnisse ergänzten Empfehlungen haben in weiten Teilen noch immer Bestand.

Schließlich haben die Untersuchungen insgesamt einen nicht zu unterschätzenden methodischen Wert für die künftige Erhebung von Zielgruppen-, Zufriedenheits- und Imageinformationen im Hochschulsport. Insbesondere für den Fall einer erneuten Befragung zur Überprüfung der aktuellen Situation einerseits und zur Identifikation der Veränderungen seit 2002 andererseits dürften die dann insgesamt vorliegenden Daten wichtige Informationen mit Eigenschaften einer Längsschnittstudie liefern können.

Zweifelsohne sind allerdings auch wesentliche Teile der Untersuchungsergebnisse für aktuelle Fragestellungen des Hochschulsports nur noch sehr bedingt nutzbar, weil insbesondere die ermittelten Absolutwerte und die konkreten Parameterkonstellationen nicht ohne kritische Überprüfung weiterverwendet werden sollten. Beispielhaft sei angeführt, dass sich aktuelle Studierende mit den veränderten Rahmenbedingungen im Zuge der Studienstrukturreform anderen Anforderungen bezüglich ihres Zeit- und Ressourcenmanagements ausgesetzt sehen, als dies noch kurz nach der Jahrtausendwende der Fall war. Damit liegen Verschiebungen bei den Ursachen und Motiven der Sportausübung sowie hinsichtlich des Teilnahmeverhaltens im Hochschulsport nahe. Folglich darf unterstellt werden, dass eine aktuelle Analyse der Binnenstruktur der hochschulsportlichen Gesamtnutzergruppe zu einer etwas anderen Clustereinteilung käme, als sie im Wintersemester 2001/02 herausgearbeitet werden konnte.

Diejenigen Untersuchungsergebnisse mit den unmittelbarsten Bezügen zu den 2001/02 anzutreffenden Rahmenbedingungen im Göttinger Hochschulsport wie die Zufriedenheitsdaten mit den verfügbaren Sportstätten, mit dem Personal und dem angebotenen Programm dürften ihre Bedeutung für die aktuelle Hochschulsportsituation aufgrund der teils umfangreichen Weiterentwicklungen in diesen Bereichen weitgehend eingebüßt haben. Dass sie allerdings nicht

gänzlich wertlos geworden sind, mag der Befund belegen, dass ähnlich wie in den Untersuchungen von 2001/02 auch in der Befragung von HERRLICH 2009/10 als zentrale Kritikpunkte der Hochschulsportnutzer der (Über-)Füllungsgrad der Kurse, das optische Erscheinungsbild eines Teils der Sportstätten, Aktualität und Übersichtlichkeit der Hochschulsport-Website, die Verfügbarkeit des Hochschulsportpersonals sowie das Programmangebot an Wochenenden und in der vorlesungsfreien Zeit identifiziert werden konnten.¹¹³⁹

Aufgrund vorgenannter Veränderungen im Verbund mit einem nahezu vollständigen Wechsel in der Studienbevölkerung der Universität gehören zudem die image- und markenrelevanten Charakterisierungen und Attribuierungen der Hochschulsporteinrichtung, der Infrastruktur, des Personals, der Nutzergruppen und des Programms hinsichtlich der absoluten Ausprägungen in den Kontext veralteter Daten, so dass diesen Ergebnissen für die aktuelle Situation des Göttinger Hochschulsports ebenfalls nur noch sehr begrenzte Aussagekraft zugetraut werden kann. Die vormals identifizierten image-beschreibenden Eigenschaften dürften daher gegenwärtig andere Absolutwerte zeigen und auch die identifizierten Attribute zur Beschreibung der Markenpersönlichkeit des Hochschulsports müssen heute zwangsläufig eine andere Akzentuierung bekommen. Vor diesem Hintergrund wären bei einer Wiederholung der Befragung von 2001/02 heute zwar nicht weniger interessante, aber wohl dennoch deutlich andere Ergebnisse zu erwarten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Untersuchungsergebnisse von 2001/02 nur noch in überschaubarem Maße und mit der gebotenen Zurückhaltung zur Ableitung von aktuellen Empfehlungen für den Göttinger Hochschulsport einsetzbar sind. Für die abschließende Interpretation und Bewertung der aus den theoretischen Erörterungen gewonnenen Informationen sowie zur Beantwortung der übergeordneten Fragestellungen dieser Arbeit werden daher nur die noch als relevant zu betrachtenden Untersuchungsergebnisse entsprechende Berücksichtigung finden.

¹¹³⁹ Siehe HERRLICH 2010, S. 99ff.

8 Diskussion

Im nachfolgenden Kapitel sollen die eingangs aufgestellten Arbeitshypothesen aufgegriffen und bezüglich ihrer Bestandskraft bewertet werden. Zudem werden übergeordnete Empfehlungen für den Göttinger Hochschulsport aus den theoretischen Erörterungen und unter Zuhilfenahme der hochschulvergleichenden Betrachtungen abgeleitet.

8.1 Prüfung der übergeordneten Fragestellungen

Für die erkenntnisleitenden Fragestellungen dieser Arbeit im übergeordneten Zusammenhang wurden operationalisierbare Aussagen in Form von Arbeitshypothesen formuliert, deren Überprüfung im Folgenden vorgenommen werden soll.

H₁: Der Hochschulsport ist eine wichtige Sozialisations- und Integrationseinrichtung an der Hochschule und trägt zur sozialen Unterstützung sowie zur Intensivierung der Hochschulbindung der Hochschulmitglieder bei.

Die wissenschaftliche Literatur weist wie eingehend dargelegt die Bedeutung sozialer Bedürfnisse wie Sicherheit, Zugehörigkeit, und Partizipation entsprechend aus und aktuelle Befunde weisen auf die hilfreichen Einflüsse sozialer Unterstützung, emotionalen und körperlichen Wohlbefindens oder aktiver Stressbewältigung als mittlerweile nicht mehr bloß hinreichende, sondern vielfach notwendige Rahmenbedingungen erfolgreichen Studierens aus. Mithilfe des Hochschulsports kann diesen Bedürfnissen Rechnung getragen und im universitären Setting für den notwendigen Ausgleich zum Studienalltag gesorgt werden. Darüber hinaus bieten sich im Verbund mit dem sowohl an die Hochschulen als auch an die Hochschulmitglieder zu richtenden Anspruch, sich stärker international auszurichten und interkulturell zu entwickeln, insbesondere über den Sport wertvolle zusätzliche Lern- und Erfahrungsoptionen, um die diesbezüglichen Herausforderungen einer modernen Arbeitswelt sowohl für die Organisation als auch für die jeweilige Einzelperson gezielt zu bearbeiten.

Sowohl die empirischen Daten der Untersuchungen 2001/02 zum Göttinger Hochschulsport als auch die neueren Ergebnisse der Befragung von 2010 weisen auf die intensive Angebotsnutzung, die beachtliche und aufgrund der Infrastrukturmaßen seit 2002 noch erhöhte hochschulinterne Reichweite sowie auf die im Vergleich zu anderen Hochschuldienstleistungen überdurchschnittliche Kontaktintensität durch die sportlichen Angebote hin. Damit wird die Feststellung untermauert, dass der Hochschulsport eine der größten universitätseigenen Kontakt- und Kommunikationsplattformen für die gesamte Institution darstellt, die in einem positiv besetzten Umfeld außercurriculare Begegnungsräume für potentiell alle Gliederungen und Gruppen schafft.

Vor diesem Hintergrund kann die Hypothese H_1 insbesondere unter Bezugnahme auf die theoretischen Erörterungen grundsätzlich bejaht werden.

H_2 : Der Hochschulsport leistet einen Beitrag zur Vermittlung und Erprobung von Fähigkeiten und Kompetenzen für die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden.

Unzweifelhaft sind im Rahmen dieser Arbeit Vermittlungs- und Erprobungsfelder für einen Teil der durch universitäre Bildung zu vermittelnden Elemente einer nachhaltigen und ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung mit direktem Bezug zum Hochschulsport aufgezeigt worden. Dabei spielen neben ausgewählten fachlichen, insbesondere die überfachlichen Kompetenzen für die künftige Hochschulausbildung eine zunehmend größere Rolle. Gerade letztere erscheinen geeignet, über Zugänge des nicht-curricularen Bereichs der Hochschule, durch politische, kulturelle, karitative oder eben sportliche Betätigung vermittelt, gelernt, erprobt und bestätigt zu werden.

Da Kompetenz und Befähigung aus dem Zusammenwirken von Wissen und Handeln erwächst, ist insbesondere der überfachliche Kombinationsaspekt ein Aufgabenfeld für den Hochschulsport. In welcher Form, Art und Intensität seine Einbindung geboten und möglich erscheint, ist jeweils standortspezifisch anhand der lokalen Bedingungen und Anforderungen abzuwägen, schränkt aber die Feststellung grundsätzlich nicht ein, dass auch die Hypothese H_2 bestätigt werden kann.

H_3 : Der Hochschulsport erfüllt die Anforderungen und Voraussetzungen, um als Marke der Hochschule entwickelt und positioniert zu werden.

Im Rahmen der theoretischen Erörterungen zur Bildung von Marken ist herausgearbeitet worden, dass konstituierende Voraussetzungen für die wettbewerbstaugliche Positionierung einer Marke das Vorhandensein einer Markenidentität als Grundlage der Markenpersönlichkeit, eines differenzierenden Nutzenbündels zur Kommunikation eines Nutzenversprechens gegenüber einer definierten Zielgruppe sowie einer möglichst ausgeprägten Markenbekanntheit im intendierten Marktsegment ist, um auf der Grundlage wirtschaftlichen Handelns ein Markenangebot machen zu können.

Auch wenn die konkreten Ausprägungen der als Voraussetzungen identifizierten Markenbestandteile einer Marke Hochschulsport innerhalb der Dachmarkenstruktur der Universität Göttingen noch einer umfassenden Weiterentwicklung bedürfen, konnte das grundsätzlich bestehende Markenpotenzial dieser Hochschuldienstleistung schlüssig herausgearbeitet werden. Die hochschulportlichen Mehrwertaspekte als Nutzbündel und das kostengünstige sowie qualitäts- und serviceorientierte Leistungsangebot als Nutzenversprechen haben bereits zu einer zumindest hochschulinternen Bekanntheit des Sport- und Bewegungsangebots geführt

und zur Bildung klar strukturier- und differenzierbarer Zielgruppen bzw. homogener Cluster beigetragen. Einzig die Frage der Wirtschaftlichkeit des Angebots konnte nicht geklärt werden und erschließt sich daher nur indirekt über den Umstand, dass das bestehende Dienstleistungsangebot Hochschulsport an deutschen Hochschulen seit Jahrzehnten besteht und in der momentanen Form zumindest an der Universität Göttingen angesichts erheblicher Investitionen, hoher Nachfrage und guter CHE-Rankingergebnisse nicht zur Disposition steht. Dies erlaubt den Schluss, dass trotz einer sich intensivierenden Orientierung an wirtschaftlichen Parametern in der Hochschule kein unmittelbarer Handlungsbedarf bezüglich der Wirtschaftlichkeitssituation des Hochschulsports gesehen wird.

Da mithin alle Grundvoraussetzungen zur Bildung einer Marke Hochschulsport erfüllt sind, kann schließlich auch Hypothese H₃ als bestätigt angesehen werden.

H₄: Der Hochschulsport stellt einen Return of Investment für die Hochschule sicher und rechtfertigt damit die diesbezüglichen sächlichen, personellen und infrastrukturellen Aufwendungen.

Wie eingangs dargestellt, konnte eine finanzielle Detailbetrachtung des Hochschulsports sowohl aus organisations- als auch aus markentheoretischer Sicht nicht Gegenstand einer wissenschaftlichen Aufarbeitung im Rahmen dieser Arbeit sein. Allerdings wird selbst aus den verfügbaren lückenhaften Budgetinformationen zum Göttinger Hochschulsport deutlich, welcher hoher Sach-, Personal- und Infrastrukturaufwand betrieben werden muss, um ein Hochschulsportangebot in vorliegender Form vorzuhalten. Trotz der erheblichen Eigenertragsfähigkeit des Hochschulsports wird es wohl aufgrund der gegenwärtigen Gesetzeslage, der zielgruppenbedingten Beschränkung der Kostenflexibilität sowie der notwendigen Qualitätsorientierung im universitären Dienstleistungsbereich, um nur drei Argumente zu nennen, nicht zur Ausgestaltung von Hochschulporteinrichtungen als Profitcenter kommen. Vielmehr wird es zur Erhaltung und Absicherung des hochschulportlichen Mehrwertpotenzials insbesondere für den zunehmend bedeutender werdenden Aufgabenbereich der Persönlichkeitsbildung auch künftig für entsprechend positionierte Hochschulen notwendig und ratsam sein, sich finanziell und personell zu engagieren, um die inhaltliche und organisatorische Steuerungshoheit über diese Hochschuldienstleistung zu erhalten und ggf. gezielter wahrzunehmen.

Da (finanzielle) Investitionen in Bildung und Persönlichkeitsentwicklung nur selten einen direkt mess- oder zuordenbaren Rücklauf für den Investor generieren, Bildungseffekte zeitlich umfängliche Wirkungszyklen haben und kaum direkte Rückschlüsse auf Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zulassen, muss die Forderung nach der Sicherstellung eines Return of In-

vestment zumindest skeptisch beurteilt werden, zumal darüber hinaus die monetäre Bewertung ideeller Werte ein ganz neues Problemfeld eröffnet.

Angesichts der lückenhaften Finanzdatenlage und trotz der erarbeiteten Indizien für einen möglichen Return of Investment kann die Hypothese H₄ nicht bestätigt werden.

8.2 Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Göttinger Hochschulsports

Unter Berücksichtigung der theoretischen Erörterungen zu den Voraussetzungen von Markenbildung und Markenentwicklung im universitären Kontext sowie der relevanten Untersuchungsergebnissen einerseits und der identifizierten Weiterentwicklungen im Göttinger Hochschulsport seit Untersuchungsdurchführung andererseits lassen sich für die strategische Weiterentwicklung dieser Hochschuldienstleistung einige konkrete Empfehlungen zur Erreichung des Ziels einer Markenentwicklung im Hochschulsport ableiten.

Unter den gegenwärtigen Bedingungen an der Universität Göttingen wäre der Hochschulsportleitung zu empfehlen, eine Markenentwicklung im Rahmen der Dachmarkenstrategie der Universität Göttingen gezielt anzustreben.

Als Voraussetzungen für den Erfolg eines solchen Entwicklungsprozesses sind Maßnahmen anzusehen,

- die die Definition der strategischen, kommunikativen und marketingmäßigen Funktion des Hochschulsports für die Hochschule gewährleisten,
- die zur Sicherstellung einer konkreten, auf Grundlage der definierten Funktionen fußenden Einbindung des Hochschulsports in das Hochschulmarketing führen,
- die die konsequente Einführung und Umsetzung des offiziellen Corporate Design der Hochschule für alle Medien und Kommunikationskanäle zur Folge haben und
- die zum Aufbau einer hochschulkonformen Corporate Identity und einer abgestimmten Corporate Communication für den Hochschulsport beitragen.

Inhaltliche Markenpositionierungsempfehlungen lassen sich aufgrund der noch ungeklärten Einbindung des Hochschulsports in die universitäre Gesamtstrategie nicht formulieren, allerdings dürften Attribute wie ungezwungen, interessant, vielfältig und kompetent als wichtige beschreibende Imagemerkmale des Hochschulsport im Jahr 2001/02 gepaart mit einer damals hohen Bedeutungszumessung durch die Nutzer und einer der Dienstleistung zugewiesenen Qualitätsorientierung auch in der gegenwärtigen Situation einen Rolle spielen, weil die mit den vorgenannten Merkmalen korrespondierenden und auch die von HERRLICH erhobenen Zufriedenheitswerte¹¹⁴⁰ diesen Schluss untermauern.

¹¹⁴⁰ Vgl. HERRLICH 2010, S. 99ff

Gleichzeitig werden organisationsinterne Anpassungen erforderlich, um der konsequenten strategischen (Neu-)Ausrichtung des Hochschulsports als Marke der Hochschule auch durch entsprechende interne Strukturen und Prozesse Rechnung zu tragen. Insbesondere aus der vergleichenden Organisationsanalyse und den Entwicklungsbetrachtungen des Göttinger Hochschulsports bis heute wird deutlich,

- dass zur gezielten Positionierung der Institution die Definition von Aufgaben und Zielen des Hochschulsports unter besonderer Berücksichtigung seiner Funktion im Marketing- und Markenkontext der Universität beispielsweise durch Initiierung eines Leitbildprozesses erforderlich ist.
- dass die interne Organisation des Hochschulsports neu strukturiert und konsequent an den definierten Aufgaben und Zielen auszurichten ist, was zu einer veränderten Aufgabenzuweisung der Struktureinheiten, zu einer angepassten personellen Gliederung und zu moderneren Führungsstrukturen führen dürfte.
- dass eine fortgesetzte Kunden- und Dienstleistungsorientierung durch Prozessoptimierung, spezifische Personalauswahl und gezielte Personalentwicklung erforderlich ist, um die Betreuungsqualität im und Nutzerzufriedenheit mit dem universitären Sport- und Bewegungsangebot (weiterhin) auf hohem Niveau zu halten bzw. hinsichtlich ausgewählter Nutzergruppen weiter zu verbessern.
- dass eine fortgesetzte Zielgruppenorientierung mit einer Konzentration auf Nachfrageschwerpunkte und sportliche Kernkompetenzen für eine weitere Qualitätssteigerung des Gesamtangebots aus ressourcenökonomischer Sicht ratsam erscheint, was u.a. zu einer Einschränkung, nicht aber zu einer Abschaffung bereits derzeit randständiger Angebote führen dürfte.
- dass die programmadäquate Infrastruktur- und Ausstattungsentwicklung zu einer kontinuierlichen Managementaufgabe geworden ist und weiterhin ein qualitätsrelevantes Arbeitsfeld bleiben wird.

Für die im Rahmen dieser Arbeit nicht vorgesehene, aber für die weitere Bearbeitung des Themas ‚Hochschulsport als Marke der Universität‘ erforderliche Erarbeitung eines konkreten Konzepts für die Universität Göttingen wäre die Wiederholung der 2001/02 realisierten Befragung ratsam, um einerseits neue Daten auf Grundlage der aktuellen Rahmenbedingungen zu erhalten und andererseits zwischenzeitliche Veränderungen und Entwicklung aufzeigen und in die Markenpositionierungsüberlegungen aufnehmen zu können.

9 Fazit

Auf der Suche nach Antworten auf die eingangs gestellten Fragen nach dem Mehrwert des Hochschulsports für verschiedene Anspruchsgruppen und dem Erfüllungsgrad der Voraussetzungen einer Marke Hochschulsport sind die wissenschaftlichen Grundlagen zur Einordnung der theoretischen und empirischen Befunde erarbeitet und die Bewertungen der Diskussions- und Untersuchungsergebnisse vorgenommen worden.

Im Ergebnis kann festgestellt werden, dass ein komplexer Argumentationsstrang entwickelt werden konnte, der einerseits die Legitimation des Hochschulsports untermauert und andererseits seine Mehrwertfunktionen für die Hochschule, ihre Mitglieder und selbst für weitere Institutionen und Gruppen definiert. Mit der grundsätzlichen Bestätigung seiner Markenfähigkeit konnte zudem seine marketingstrategische Funktion beschrieben werden, auch wenn die bloße Markenrelevanz noch keinerlei Aufschluss über den konkreten Markeneinsatz geben kann. Gezielt und konsequent entwickelt, adäquat ausgestattet und mit in die strategischen Ziele der Hochschule eingebetteten Aufgaben- und Funktionszuweisungen kann der Hochschulsport ein wertvolles Instrument sozialer Integration, hochschulinterner Kommunikation, aktiver Studierendenbindung und Alumnipflege oder gezielter Profilbildung sein und stellt in curricularer Hinsicht ein zusätzliches Vermittlungs- und Erprobungsfeld für vielfältigste Kompetenzen dar. In welchen Wirkungszusammenhängen er zum Einsatz kommen sollte, kann nicht generalisiert, sondern nur mit Blick auf den individuellen Hochschulstandort und unter Berücksichtigung der lokalen Anforderungen und Bedingungen ermittelt werden. Diese Erkenntnis gilt auch im Hinblick auf die Frage, welche Rolle der Hochschulsport in einer konkreten Markenstrategie spielen kann. Die höchste Wahrscheinlichkeit besteht für eine Einbindung in die gegenwärtig am weitesten verbreitete Dachmarkenstrategie, wobei die Option, den Hochschulsport zu einer Marke zu entwickeln, insgesamt wohl nur für einen kleinen Teil der deutschen Hochschulen relevant sein dürfte.

Diese zurückhaltende Bewertung fußt einerseits auf der Erwartung, dass es nur an wenigen Hochschulen gleichzeitig die notwendigen Voraussetzungen, den hochschulpolitischen Willen für eine entsprechende Prioritätensetzung und die inhaltliche Synchronität von hochschulsportlichem Positionierungsbeitrag und hochschulischer Wunschpositionierung geben wird sowie andererseits auf der Erkenntnis, dass in den aktuellen Empfehlungs- und Perspektivpapieren von WISSENSCHAFTSRAT¹¹⁴¹, HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ¹¹⁴² oder KULTUSMI-

¹¹⁴¹ WISSENSCHAFTSRAT (Hrsg.), Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems, 04.02.2010, abgerufen am 23.10.2013 unter <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf>.

NISTERIUM¹¹⁴³ die sekundären Dienstleistungen für die strategische Zukunftsentwicklung des Hochschulsektors kaum eine Rolle spielen.

Die Rahmenbedingungen des Hochschulsports der Universität Göttingen sind gegenwärtig vielleicht nicht mit denen zur Gründungszeit der Hochschule zu vergleichen, aber im nationalen Vergleich dennoch im vordersten Bereich angesiedelt. Auch wenn die Vergleichsergebnisse mit der University of Western Ontario Aktualisierungsbedarf und trotz der Entwicklungen seit 2001/02 entsprechendes Optimierungspotenzial haben offenkundig werden lassen, sind in Göttingen mehr noch als zur Jahrtausendwende alle Voraussetzungen gegeben, um aus einem gut entwickelten Hochschulsport mit beachtlicher, nutzerseitiger Zufriedenheit und hoher, teils kaum zu befriedigender Nachfrage eine Marke der Hochschule werden zu lassen.

Ob und wie in Göttingen und anderswo von den Potenzialen des Hochschulsports Gebrauch gemacht werden wird, liegt einerseits im Gestaltungsbereich der für das Management der Hochschulsporteinrichtungen Zuständigen und andererseits in der Entscheidungskompetenz der hochschulseitigen Verantwortungsträger. Bedarf an kreativen Ansätzen beispielsweise zur Lösung des von ERHARDT aufgezeigten horizontalen Positionierungsdefizits deutscher Hochschulen besteht zur Genüge. Ob neue Konzepte mit oder ohne eine gezielte Einbindung des Hochschulsports als Marke der Hochschule umgesetzt werden, wird die Zukunft zeigen.

¹¹⁴² HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ (Hrsg.), Perspektiven des Wissenschaftssystems, Entschließung des 124. HRK-Senats am 11.06.2013, abgerufen am 23.10.2013 unter <http://www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/position/convention/perspektiven-des-wissenschaftssystems>

¹¹⁴³ BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.), Qualitätspakt Lehre - Einsatz für optimale Studienbedingungen, abgerufen am 23.10.2013 unter <http://www.bmbf.de/de/15375.php>.

10 Ausblick

Da im Zusammenhang mit der Darstellung des wissenschaftlichen Forschungsstandes zum Hochschulsport bereits deutlich wurde, dass dieses Themengebiet noch deutliche Lücken mit bisher unversorgten Fragen von wissenschaftlichem Interesse aufweist, wird es an lohnenden Fragestellungen für weitere Forschungstätigkeit nicht mangeln.

Auch für diese Arbeit gilt, dass sie zwar einige Fragen zum Erkenntnisgegenstand hat beantworten können, aber dabei gleichzeitig neue aufgekomen sind. Ganz unmittelbar trifft das auf die aufgeworfenen Kosten-Nutzen-Fragestellungen des Hochschulsports zu, die in dieser Arbeit nicht näher behandelt wurden, aber Gegenstand einer nachfolgenden Arbeit sein könnten und vor dem Hintergrund des erwartbar hohen Interesses insbesondere mit der Perspektive des ableitbaren praktischen Nutzwerts auch sein sollten.

Weitgehend unberücksichtigt geblieben sind auch konzeptionelle Aspekte beispielsweise der Gestaltung einer Marke Hochschulsport, so dass sich künftige Forschungstätigkeit mit Fragen geeigneter Markenstrategien und Markenkonzepete beschäftigen könnten, zumal nicht ausgeschlossen werden sollte, dass trotz der starken Verbreitung von Dachmarken im Hochschulbereich nicht auch Einzel- oder Mehrmarken als strategische Alternativen zum Einsatz kommen könnten. Vergleichbare Überlegungen ließen sich bezüglich der Entwicklung von Markenidentität und -image anstellen, weil beispielsweise die Untersuchungsergebnisse der University of Western Ontario deutlich gemacht haben, dass leistungssportliches Engagement der Hochschule markenrelevante Kommunikationseffekte für die Institution generieren und beachtliche Attraktivität in den externen Zielgruppen entwickeln kann. Aus der Perspektive einer einzigartigen und alleinstellenden Positionierung als Hochschule könnte sich aus dieser Überlegung eine interessante Fallstudie ergeben.

Da aus den konkreten Vergleichsergebnissen der Untersuchungen in Göttingen und London auf standortspezifische Defizite in der Organisations- und Personalentwicklung geschlossen werden konnte, erscheinen zudem Forschungsfragestellungen in den Themenfeldern Struktur- und Prozessmanagement, Personalmanagement oder Qualitätsmanagement jeweils im spezifischen Zuschnitt auf den Non-Profit-Bereich und unter den besonderen Bedingungen von staatlichen Bildungseinrichtungen hinreichend ergiebig und lohnend zu sein.

Schließlich wird im Vertrauen auf die kreativen und innovativen Entwicklungspotenziale des Hochschulsports sicher auch weiterhin neuen Anforderungen, Ideen und Herausforderungen konstruktiv begegnet, so dass sich aus praktischen Erwägungen oder theoretischem Interesse

weiterhin Ansatzpunkte für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit universitärem Sport ergeben werden.

11 Literatur

11.1 Hochschulmarketing & -management

- ALBERT, Stuart & WHETTEN, David A.** (1985). Organizational identity, in: **CUMMINGS, Larry L. & STAW, Barry M.** (Hrsg.), Research in organizational behavior, Greenwich 1985, S. 263-295.
- ALI-CHOUDHURY, Rehnuma / BENNETT, Roger / SAVANI, Sharmila**, University marketing directors' views on the components of a university brand, in: **INTERNATIONAL REVIEW ON PUBLIC AND NONPROFIT MARKETING**, 6 (2009) 1, S. 11-33.
- ASMUSSEN, Jenniver**, Leistungsmotivation, intrinsische Studienmotivation und Berufsorientierung als Determinanten der Studienfachwahl, Wiesbaden 2006.
- BAKER, Michael J. & BALMER, John M.T.**, Visual identity: Trappings or substance?, in: **EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING**, 31 (1997) 5/6, S. 366-382.
- BACHMANN, Nicole**, Die Bedeutung sozialer Ressourcen im Studium, in: **BACHMANN, Nicole, BERTA, Daniela, EGGLI, Peter, HORNUNG, Rainer**, Macht Studieren Krank?, Die Bedeutung von Belastung und Ressourcen für die Gesundheit von Studierenden, Bern 1999, S. 105-132.
- BACHMANN, Nicole / BERTA, Daniela / EGGLI, Peter / HORNUNG, Rainer**, Macht Studieren Krank?, Die Bedeutung von Belastung und Ressourcen für die Gesundheit von Studierenden, Bern 1999.
- BAL, Patrick**, Universitäre Corporate-Identity und Markenbildung als Diskurs – diskurslinguistische Analysezugänge, in: **JANICH, Nina**, Marke und Gesellschaft – Markenkommunikation im Spannungsfeld von Werbung und Public Relations, Wiesbaden 2009, S. 265-284.
- BAUMANN, Markus**, Die Bucerius Law School in Hamburg - Ein Projekt der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, Eine Hochschule als Unternehmen, in: **SIEBENHAAR, Klaus**, Unternehmen Universität - Wissenschaft und Wirtschaft im Dialog, Wiesbaden 2008, S. 103-111.
- BELLERMANN, Urs**, Relaunch Hochschulwebsite: Konzeptionsprozess zwischen Ideal und Optimum, 19.09.2012, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/relaunch-hochschulwebsite-konzeptionsprozess-zwischen-ideal-und-optimum>.
- BERCHTOLD-LEDERGERBER, Verena**, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: **WERKMANN-KARCHER, Birgit & RIETIKER, Jack** (Hrsg.), Angewandte Psychologie für das Human Resource Management: Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement, Berlin 2010, S. 165-178.
- BERGHOFF, Sonja / FEDERKEIL, Gero / GIEBISCH, Petra / HACHMEISTER, Cort-Denis / HENNINGS, Mareike / ROESSLER, Isabel / ZIEGELE, Frank**, Das Hochschulranking 2009 - Vorgehensweise und Indikatoren, Arbeitspapier Nr. 119, Gütersloh 2009.

- BERGHOFF, Sonja / FEDERKEIL, Gero / GIEBISCH, Petra/ HACHMEISTER, Cort-Denis / HENNINGS, Mareike / ROESSLER, Isabel / ZIEGELE, Frank**, CHE Forschungsranking deutscher Universitäten 2009, Gütersloh 2009.
- BERTHOLD, Christian**, Fächerspezifische Kostenstrukturen für Studienplätze nach Bundesländern - Materialien zum Studierendenhoch, in: **CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG** (Hrsg.), Arbeitspapier Nr. 82, Gütersloh 2007.
- BERWANGER, Karin**, Schwachstelle im akademischen Wettbewerb: Die dezentrale PR der Uniwebseiten, 29.06.2012, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/schwachstelle-im-akademischen-wettbewerb-die-dezentrale-pr-der-uniwebseiten>.
- BILDUNGSWEB** (Hrsg.), Social Media Marketing für Hochschulen: Die Nutzung von Social-Media-Kanälen an Hochschulen, Hamburg 2013.
- BINNER, Hartmut F.**, Systematische Qualitätsentwicklung im Hochschulebereich – Methoden und Konzepte, in: **HOCHSCHULLEHRERBUND e.V.** (Hrsg.), Die Neue Hochschule, Hochschulmarketing, 44 (2003) 5, S. 20-24.
- BIX – DER BIBLIOTHEKSINDEX**, Wissenschaftliche Bibliotheken: Ergebnisse 2011, abgerufen am 06.12.2011 unter http://www.bix-bibliotheksindex.de/vergleich_wb/index.php?nID=19.
- BLOM, Herman**, Kundenorientierung als erste Maxime, in: **HOCHSCHULLEHRERBUND e.V.** (Hrsg.), Die Neue Hochschule, Hochschulmarketing, 42 (2001) 1, S. 15-19.
- BLÜTHMANN, Irmela / LEPA, Steffen / THIEL, Felicitas**, Studienabbruch und -wechsel in den neuen Bachelorstudiengängen: Untersuchung und Analyse von Abbruchgründen, in: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 11 (2008) 3, S. 406-429.
- BRANDENBURG, Uwe & KNOTHE, Sabine**, Institutionalisierung von Internationalisierungsstrategien an deutschen Hochschulen, CHE Arbeitspapier Nr. 116, Gütersloh 2008.
- BROCKHOFF, Klaus**, Bedeutung und Bekanntheit von Universitätsmarken, in: **BRUHN, Manfred & STAUSS, Bernd**, Dienstleistungsmarken: Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2008, S. 423-445.
- BRUHN, Manfred & STAUSS, Bernd**, Dienstleistungsmarken: Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2008.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG** (Hrsg.), Bachelor-Studierende - Erfahrungen in Studium und Lehre: Eine Zwischenbilanz, Berlin 2009.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG** (Hrsg.), Studiensituation und studentische Orientierung: 11. Studierendensurvey an Universitäten und Fachhochschulen, Berlin 2011.

- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG** (Hrsg.), Qualitätspakt Lehre - Einsatz für optimale Studienbedingungen, abgerufen am 23.10.2013 unter <http://www.bmbf.de/de/15375.php>.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND** (Hrsg.), Hauptbericht des Freiwilligen surveys 2009: Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009, Berlin 2010.
- BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG** (Hrsg.), Medienerziehung in der Schule, Orientierungsrahmen, Heft 44, Bonn 1995.
- BURK, Verena**, Studium und Hochleistungssport – Modelle der Kooperation aus internationaler Perspektive, in: **HOCHSCHULSPORT**, 33 (2006) 2, S. 13-14.
- CAPELLE, Wilhelm**, Die Vorsokratiker, Stuttgart 1968.
- CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG**, CHE-HochschulRanking: Methodik, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.che-ranking.de/cms/?getObject=64&getLang=de>.
- DAMRATH, Cornelia**, Studienzufriedenheit – Modelle und empirische Befunde, in: **SCHMIDT, Uwe** (Hrsg.), Übergänge im Bildungssystem: Motivation, Entscheidung, Zufriedenheit, Wiesbaden 2006, S. 227-293.
- DARMSTÄDTER ECHO**, Deutschland hat zu wenig Akademiker, 13.09.2006, S. 1.
- DARMSTÄDTER ECHO**, Auf dem Niveau der Türkei, 13.09.2006, S. 3.
- DARMSTÄDTER ECHO**, Elite-Unis: TU Darmstadt geht leer aus, 16.10.2006, S. 1f.
- DARMSTÄDTER ECHO**, Zahl der Akademiker in Deutschland steigt, 03.01.2009, S. 14.
- DARMSTÄDTER ECHO**, „Karriere zutiefst individuelles Projekt“, 26. Darmstädter Sport-Forum: Professor Arne Güllich stellt das deutsche Talentfördersystem auf den Kopf, 09.11.2011, S. 26.
- DARMSTÄDTER ECHO**, Uni-Präsidenten fordern mehr Geld: Studentenboom ohne zusätzliche Mittel nicht mehr zu bewältigen – Deutliche Kritik an Sparpolitik der Landesregierung – „Wir sind in großer Sorge um die Qualität von Lehre, Studium und Forschung“, 29.11.2011, S. 1.
- DARMSTÄDTER ECHO**, Die Folgen des Studenten-Booms - Volle Hörsäle, schlechte Lernbedingungen: Universitätspräsidenten sorgen sich um Qualität der Ausbildung, 29.11.2011, S. 4.
- DAVIDOFF, Jana**, Social Learning-Systeme: Leuphana Universität Lüneburg launcht Online-Hochschule, 02.11.2012, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/social-learning-systeme-leuphana-universitat-luneburg-launcht-online-hochschule>.

- DE RIDDER, Daniela**, Ungleich besser: Diversität als Herausforderung für das Hochschulmanagement, in: **CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG** (Hrsg.), **CHEck up**, 16 (2010) 2, S. 11.
- DER SPIEGEL**, Untauglicher denn je, 11.04.2011, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.spiegel.de/spiegel/unispiegel/d-77854323.html>.
- DER SPIEGEL**, Studie / Hochschulwahl: Heimmattreue Männer, 11.07.2011, abgerufen am 12.12.2011 unter <http://www.spiegel.de/spiegel/unispiegel/d-79243425.html>.
- DER SPIEGEL**, Thema: Missbrauch in der katholischen Kirche, abgerufen am 29.05.2012 unter http://www.spiegel.de/thema/sexueller_missbrauch_in_der_katholischen_kirche.
- DER SPIEGEL**, Plagiatsaffäre: FDP-Politiker Chatzimarkakis verliert Dokortitel, 13.07.2011, abgerufen am 25.07.2012 unter <http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/plagiatsaffaere-fdp-politiker-chatzimarkakis-verliert-dokortitel-a-773930.html>.
- DER SPIEGEL**, Giftskandal bei Apple-Zulieferer: Chinesische Arbeiter bitten Steve Jobs um Hilfe, 22.02.2011, abgerufen am 29.05.2012 unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/giftskandal-bei-apple-zulieferer-chinesische-arbeiter-bitten-steve-jobs-um-hilfe-a-746963.html>.
- DER STERN SPEZIAL**, Campus & Karriere, Der Studienführer 2001 mit Hochschulranking von Stern und CHE, 1/2001.
- DER STERN**, Staat setzt Geldvergabe als Motor ein, 04.03.2003, abgerufen am 04.03.2003 unter <http://www.stern.de/politik/deutschland/bildungspolitik-uni/reform-staat-setzt-geldvergabe-als-motor-ein-504665.html>.
- DER STERN**, Studie: Spitzelskandal ramponiert Lidl-Image, 09.02.2009, abgerufen am 29.05.2012 unter <http://www.stern.de/wirtschaft/news/unternehmen/studie-spitzelskandal-ramponiert-lidl-image-654199.html>.
- DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCH DIENST** (Hrsg.), Die internationale Hochschule, Ein Handbuch für Politik und Praxis: Hochschulmarketing, Bielefeld 2006.
- DEUTSCHE SPORTHOCHSCHULE KÖLN** (Hrsg.), Universitätsreden, 1947 – 2007: 60 Jahre Wissenschaft für den Sport, Ausgabe 16, Köln 2007a.
- DEUTSCHE SPORTHOCHSCHULE KÖLN** (Hrsg.), Die Deutsche Sporthochschule Köln – Auf einen Blick, Köln 2007b, S. 2, abgerufen am 04.01.2010 unter <https://www.dshs-koeln.de:443/wps/wcm/connect/94627c0049bb9ff6a639ae47999dea07/AufeinenBlick.pdf?MOD=AJPERES>.
- DEUTSCHE SPORTHOCHSCHULE KÖLN** (Hrsg.), Bericht des Rektorats 2007, Köln 2007c.
- DEUTSCHE SPORTHOCHSCHULE KÖLN** (Hrsg.), Corporate Design – Manual, Köln 2008.
- DIE TAZ**, Produktionsbedingungen in China: Adidas verstößt gegen seine Standards, 04.06.2010, abgerufen am 29.05.2012 unter <http://www.taz.de/!53501>.

- DIE WELT**, Niedersachsen schafft Studiengebühren ab, 01.02.2013, abgerufen am 24.02.2013 unter <http://www.welt.de/newsticker/news3/article113315596/Niedersachsen-schafft-Studiengebuehren-ab.html>.
- DIE ZEIT**, Exzellenzinitiative: Sechs weitere Elite-Unis, 22.10.2008, abgerufen am 27.10.2007 unter <http://www.zeit.de/campus/online/2007/42/eliteunis>.
- DIE ZEIT**, Bildungsfinanzierung: Getrübte Freude über Studentenrekord, 25.11.2010, abgerufen am 12.12.2011 unter <http://www.zeit.de/studium/hochschule/2010-11/Schulden-Hochschulen-Studierendenzahl/komplettansicht>.
- DIE ZEIT**, Bayern schafft Studiengebühren ab, 24.02.2013, abgerufen am 24.02.2013 unter <http://www.zeit.de/studium/hochschule/2013-02/studiengebuehren-bayern-einigung>.
- DÖLLE, Frank & BRUMMER, Franz**, Hochschulkennzahlensystem Niedersachsen, Internetportal für das Hochschulcontrolling in Niedersachsen – Ergebnisse der Pilotphase 2009, HIS: Forum Hochschule, 7/2010, Hannover 2010.
- DURISKA, Marcia / EBNER-RIEMER, Ulrich / STOLLE, Michael** (Hrsg.), Rückenwind: Was Studis gegen Stress tun können, Karlsruhe 2011.
- EDLER, Günther**, Internationales Marketing und Finanzierung der Hochschulen, Internationale Wettbewerbsfähigkeit verlangt Studiengebühren, in: **HOCHSCHULLEHRERBUND e.V.** (Hrsg.), Die Neue Hochschule, Band 45, Heft 1, 2004, S. 20-22.
- EGGEBRECHT, Steffen / FRIEDMANN, Jan / LEFFERS, Jochen / TITZ, Christoph / VERBEET, Markus**, Unternehmen Hochschule: Privatuni in Bruchsal ist pleite, 22.07.2009, abgerufen am 23.07.2009 unter <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,637590,00.html>.
- EITTE, Christiane**, Social Media Marketing für Hochschulen: Die Nutzung von Social-Media-Kanälen an Hochschulen und deren Potential für die Rekrutierung von neuen Studenten, 27.08.2013, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/social-media-marketing-fur-hochschulen-die-nutzung-von-social-media-kanalen-an-hochschulen-und-deren-potential-fur-die-rekrutierung-von-neuen-studenten>.
- EISOLDT, Frank**, Kundenorientierung in der Hochschulverwaltung, Ein Projekt der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, in: **HOCHSCHULLEHRERBUND e.V.** (Hrsg.), Die Neue Hochschule, Hochschulmarketing, 42 (2001) 5, S. 22-23.
- EMPTER, Stefan & VEHRKAMP, Robert B.** (Hrsg.), Wirtschaftsstandort Deutschland, Wiesbaden 2006.
- ERHARDT, Dominik**, Hochschulen im strategischen Wettbewerb: Empirische Analyse der horizontalen Differenzierung deutscher Hochschulen, Wiesbaden 2011.
- ERPENBECK, John & HEYSE, Volker**, Die Kompetenzbiographie: Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation, Münster 2007.

- ESCHER, Henning**, Eine Chronik der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen, in: **Voss, Rödiger & Gruber, Thorsten** (Hrsg.), Hochschulmarketing, Lohmar 2006, S. 155-169.
- EUROPÄISCHE UNION** (Hrsg.), Amtsblatt der Europäischen Union, Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Dezember 2006 zu Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen, L 394/10 vom 30.12.2006, abgerufen am 10.01.2012 unter <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:DE:PDF>.
- FEDERKEIL, Gero**, Alumniranking BWL 2008 - Ergebnisse einer vergleichenden Absolventenbefragung, Arbeitspapier Nr. 119, Gütersloh 2008.
- FISCHER, Ulrike**, Competo – Neue Wege im strategischen Hochschulmarketing, in: **HOCHSCHULLEHRERBUND e.V.** (Hrsg.), Die Neue Hochschule, Hochschulmarketing, 42 (2001) 1, S. 30.
- FOCUS ONLINE**, Bildung: Amüsieren geht über Studieren, 26.11.2007, abgerufen am 12.12.2011 unter http://www.focus.de/wissen/campus/bildung-amuesieren-geht-ueber-studieren_aid_225897.html.
- FOCUS ONLINE**, Ranking: Deutschlands beste Unistadt, 24.08.2007, abgerufen am 12.12.2011 unter http://www.focus.de/wissen/campus/ranking_aid_130495.html.
- FRANK, Andrea / Hieronimus, Solveigh / Killius, Nelson / Meyer-Guckel, Volker**, Rolle und Zukunft der privaten Hochschulen, Eine Studie in Kooperation mit McKinsey & Company, Essen 2010.
- FRANKFURTER RUNDSCHAU**, Finanzierung der Hochschulen: Der Bund will bei Uni-Finanzierung wieder mitreden, 06.03.2012, abgerufen am 30.09.2012 unter <http://www.fr-online.de/politik/finanzierung-der-hochschulen-der-bund-will-bei-uni-finanzierung-wieder-mitreden,1472596,11769622.html>.
- FRIEDRICH, Hans R.**, Marketing als Aufgabe deutscher Hochschulen, in: **HOCHSCHULLEHRERBUND e.V.** (Hrsg.), Die Neue Hochschule, Hochschulmarketing, 42 (2001) 1, S. 7-11.
- FU, Fong-Ling**, Comparison of Students' Satisfaction and Dissatisfaction Factors in Different Classroom Types in Higher Education, in: **Kwan, Reggie / Fong Joseph / Kwok, Lam-for / Lam, Jeanne** (Hrsg.), Hybrid Learning: 4th International Conference, ICHL 2011, Hong Kong, China, August 10-12, 2011, Proceedings, Lecture Notes in Computer Science, Berlin 2011, S. 415-426.
- FUCHS-HEINRITZ, Werner / Lautmann, Rüdiger / Rammstedt, Otthein / Wienold, Hanns**, Lexikon zur Soziologie, Wiesbaden 2007.
- FUCHS-HEINRITZ, Werner / Klimke, Daniela / Lautmann, Rüdiger / Rammstedt, Otthein / Stäheli, Urs / Weischer, Christoph / Wienold, Hanns** (Hrsg.), Lexikon zur Soziologie, Wiesbaden 2011.
- GAUS, Detlef**, Konzepte zum Bildungsauftrag der Hochschule: Zur historischen und systematischen Rekonstruktion eines Topos zwischen bildungstheoretischen Intentionen und

- hochschulorganisatorischen Funktionen, in: **GAUS, Detlef & DRIESCHNER, Elmar** (Hrsg.), „Bildung“ jenseits pädagogischer Theoriebildung? Fragen zu Sinn, Zweck und Funktion der Allgemeinen Pädagogik, Wiesbaden 2010, S. 323-359.
- GEIBLER, Cornelia**, Was sind Social Media?, Hamburg 2010, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/fak/dok.pdf?id=73314406>.
- GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), „Freiraum für neues Denken“: Tradition und Anspruch für die Zukunft, *uni|in|form*, 9 (2010) 1, S. 7.
- GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), „Wir wollen die besten Studierenden weltweit gewinnen“, *uni|in|form*, 9 (2010) 2, S. 2.
- GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Mit Kommunikation und Transparenz Vertrauen schaffen, *uni|in|form*, 9 (2010) 1, S. 2.
- GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Newsletter des Präsidenten, Ausgabe 10 vom 10.12.2009, abgerufen am 19.08.2010 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/83016.html>.
- GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Newsletter des Präsidenten, Ausgabe 9 vom 10.09.2009, abgerufen am 19.08.2010 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/83016.html>.
- GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Newsletter des Präsidenten, Ausgabe 8 vom 10.07.2009, abgerufen am 19.08.2010 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/83016.html>.
- GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Newsletter des Präsidenten, Ausgabe 6 vom 20.03.2009, abgerufen am 19.08.2010 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/83016.html>.
- GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Entwicklungsplan der Georg-August-Universität Göttingen Stiftung Öffentlichen Rechts, Strategiepapier des Senats, Göttingen 2008, abgerufen am 21.08.2010 unter <http://www.uni-goettingen.de/de/96961.html>.
- GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Exzellenzinitiative: „Riesenchance“ für Göttingen, *uni|in|form*, 6 (2007) 1, S. 1.
- GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Studentenstatistik: Wintersemester 2001/02, Göttingen 2002.
- GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Studentenstatistik: Sommersemester 2001, Göttingen 2001.
- GERHARD, Julia**, Die Hochschulmarke, Ein Konzept für deutsche Universitäten, Lohmar 2004.
- GERHARD, Julia**, Die Hochschule als Marke, in: **VOSS, Rödiger & GRUBER, Thorsten** (Hrsg.), Hochschulmarketing, Lohmar 2006, S. 129-153.

- GERHARDT, Claudia**, Die Büchse der Pandora – Wissenschaftsjournalisten als Brücke zur Öffentlichkeit, abgerufen am 18.06.2011 unter <http://www.sciencegarden.de/content/2006-05/die-buechse-der-pandora--wissenschaftsjournalisten-als-bruecke-zur-oeffentlichkeit>.
- GESSENHARDT, Jan**, Mobil: Wie sich digitales Marketing auf neues Nutzerverhalten einstellen muss, 09.09.2013, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/vom-desktop-zur-mobilen-app-wie-sich-digitales-marketing-auf-neues-nutzerverhalten-einstellen-muss>.
- GÖTTINGER TAGEBLATT**, Spitzenplatz als Forschungsuniversität, Humboldt-Stiftung bewertet Attraktivität für ausländische Spitzenforscher, 25.05.2002, S. 32.
- GÖTTINGER TAGEBLATT**, Tun Sie alles für ihre Studenten - die werden morgen Ihre Geldgeber, 29.06.2002, S. 2.
- GÖTTINGER TAGEBLATT**, Senat erteilt Auftrag zur Verhandlung über Stiftungsuni, 04.07.2002, S. 22.
- GÖTTINGER TAGEBLATT**, Organhandel: Neue Vorwürfe gegen ehemaligen Chirurgen der UMG, 20.07.2012, abgerufen am 30.07.2012 unter <http://www.goettinger-tageblatt.de/Nachrichten/Goettingen/Uebersicht/Neue-Vorwuerfe-gegen-ehemaligen-Chirurgen-der-UMG>.
- GOLOB, Sven**, Die Hochschul-Website: Herzstück der Kommunikation, 06.07.2012, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/die-website-herzstueck-der-kommunikation>.
- GREGERSEN, Jan**, hochschule@zukunft2030: Ergebnisse und Diskussionen des Hochschuldelphis, Wiesbaden 2011.
- GREVEN Gunther**, Hochschulen als Marken, Wiesbaden 2011.
- GRUNERT, Cathleen**, Außerschulische Bildung, in: **REINDERS, Heinz / DITTON, Hartmut / GRÄSEL, Cornelia / GNIEWOSZ, Burkhard**, (Hrsg.), Empirische Bildungsforschung: Gegenstandsbereiche, Wiesbaden 2011, S. 137-148.
- HACHMEISTER, Cort-Denis / HARDE, Maria E. / LANGER, Markus F.**, Einflussfaktoren der Studienentscheidung - Eine empirische Studie von CHE und EINSTIEG, CHE Arbeitspapier Nr. 95, Gütersloh 2007.
- HABICHT, Hagen**, Universität und Image: Entwicklung und Erprobung eines stakeholderorientierten Erhebungsinstrumentariums, Wiesbaden 2009.
- HANDELSBLATT**, Kolumne: Mangelware Akademiker?, 20.04.2009, S. 19.
- HANDELSBLATT**, Privatuni Witten/Herdecke droht aus, abgerufen 17.12.2008 unter <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/privatuni-witten-herdecke-droht-aus;2111601>.

- HEINE, Christoph / WILLICH, Julia / SCHNEIDER, Heidrun**, Informationsverhalten und Entscheidungsfindung bei der Studien- und Berufswahl, Studienberechtigte 2008 ein halbes Jahr vor dem Erwerb der Hochschulreife, HIS| Forum Hochschule, 1/2010, Hannover 2010.
- HEINRICH, Peter**, „Alles verstehen heisst alles begreifen“ in: **HEINRICH, Peter & KIRSTEIN, Denis** (Hrsg.), Ökonomisierung der Hochschule, Redebeiträge und Thesen des 17. Glienicker Gespräch 2006, Berlin 2006, S. 85-92.
- HEUBLEIN, Ulrich / HUTZSCH, Christopher / SCHREIBER, Jochen / SOMMER, Dieter, BESUCH, Georg**, Ursachen des Studienabbruchs in Bachelor- und in herkömmlichen Studiengängen, Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Exmatrikulierten des Studienjahres 2007/08, HIS| Forum Hochschule, 2/2010, Hannover 2010.
- HEUBLEIN, Ulrich / SCHMELZER, Robert / SOMMER, Dieter / WANK, Johanna**, Die Entwicklung der Schwund- und Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen - Statistische Berechnungen auf der Basis des Absolventenjahrgangs 2006, Hannover 2008.
- HOCHSCHULE DARMSTADT** (Hrsg.), Corporate Design: Ergebnisdokumentation, Entwurf und Grundkonzeption, Darmstadt 2006.
- HOCHSCHULE DARMSTADT** (Hrsg.), Entwicklungsplanung 2011-2015, unveröffentlichtes Konzeptpapier, Stand 13.01.2011, Darmstadt 2011.
- HOCHSCHULE DARMSTADT** (Hrsg.), Hochschulsport-Programm Sommersemester 2012, Darmstadt 2012.
- HOCHSCHUL-INFORMATION-SYSTEM (HIS)** (Hrsg.), Soziale und wirtschaftliche Bedingungen des Studiums: Deutschland im europäischen Vergleich, Eurostudent IV 2008-2011, Hannover 2011
- HOCHSCHUL-INFORMATION-SYSTEM (HIS)** (Hrsg.), Neu an der Uni: Erwartungen und Einstellungen deutscher Studienanfänger/-innen, 28.04.2011, abgerufen am 12.12.2011 unter http://www.his.de/presse/news/ganze_pm?pm_nr=839.
- HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ** (Hrsg.), Professionalisierung als Leitungsaufgabe in Hochschulen, Presseinformation vom 09.06.2004, abgerufen am 12.10.2010 unter http://www.hrk.de/de/presse/95_1703.php.
- HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ** (Hrsg.), HRK-Handreichung: Herausforderung Web 2.0, Bonn 2010.
- HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ** (Hrsg.), Statistik: Hochschulen nach Hochschultyp und Bundesland, abgerufen am 25.01.2014 unter <http://www.hs-kompass2.de>.
- HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ** (Hrsg.), Perspektiven des Wissenschaftssystems, Entschließung des 124. HRK-Senats am 11.06.2013, abgerufen am 25.10.2013 unter <http://www.hrk.de/positionen/gesamtliste-beschluesse/position/convention/perspektiven-des-wissenschaftssystems>.

- HOLZMÜLLER, Hartmut H. & BÖHM, Bettina**, Die Hochschule als Marke – Qualitätssignal und Vertrauensanker: Markenbildung als wichtiges Instrument des Hochschulmanagements, in: **DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCH DIENST** (Hrsg.), Die internationale Hochschule, Ein Handbuch für Politik und Praxis: Hochschulmarketing, Bielefeld 2006, S. 38-42.
- HOWELL, George F. & BUCK, Jeffrey M.**, The Adult Student and Course Satisfaction: What Matters Most?, in: *Innovative Higher Education*, 36 (2011) 10, abgerufen am 26.10.2011 unter <http://www.springerlink.com/content/n4h477t184726542/>.
- HUBER, Ludwig**, Wie studiert man in „Bologna“? Vorüberlegungen für eine notwendige Untersuchung, in: **KEHM, Barbara & TEICHLER, Ulrich** (Hrsg.), Hochschule im Wandel: Die Universität als Forschungsgegenstand, Frankfurt 2008, S. 295-308.
- HUMPHREYS, Michael & BROWN, Andrew D.**, Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance., in: *Organization Studies*, 23 (2002) 3, S. 421-447.
- JOHANNES GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ** (Hrsg.), Forschung und Lehre an den Grenzen des Wissens - Strategiekonzept der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Mainz 2003, abgerufen am 15.09.2004 unter <http://www.uni-mainz.de/downloads/Strategiepapier031215.pdf>.
- ISSERSTEDT, Wolfgang / MIDDENDORFF, Elke / FABIAN, Gregor / WOLTER, Andrä**, Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2006 - 18. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem, Berlin 2007.
- ISSERSTEDT, Wolfgang / MIDDENDORFF, Elke / KANDULLA, Maren / BORCHERT, Lars / LESZCZENSKY, Michael**, Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in der Bundesrepublik Deutschland 2009 - 19. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem, Berlin 2010.
- ISSERSTEDT, Wolfgang & KANDULLA, Maren**, Internationalisierung des Studiums – Ausländische Studierende in Deutschland, Deutsche Studierende im Ausland, Ergebnisse der 19. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem, Berlin 2010.
- ISSLER, Lothar & AUBELE, Richard**, Auslandsmarketingprojekt des deutschen Fachhochschulsystems mit Präsentation in Indien, in: **HOCHSCHULLEHRERBUND e.V.** (Hrsg.), Die Neue Hochschule, Hochschulmarketing, 42 (2001) 1, S. 26-29.
- IZBICKI, John**, Marketing the New Universities, in: **HOCHSCHULLEHRERBUND e.V.** (Hrsg.), Die Neue Hochschule, Hochschulmarketing, 42 (2001) 1, S. 12-14.
- JÖRS, Reinhard**, Teil des Campus wird Neubaugebiet, Medienbetriebe sollen sich ansiedeln können, Darmstädter Echo, 11.08.2009 abgerufen am 12.01.2011 unter <http://www.echo-online.de/region/darmstadt/studienortdarmstadt/hochschuledarmstadt/campus1211/Teil-des-Campus-wird-Neubaugebiet;art2563,47447>.

- JUCHTER, Silke**, „Ich werde was ich weiß“, Umsetzung einer Marketinganalyse in kommunikative Maßnahmen, in: **HOCHSCHULLEHRERBUND e.V.** (Hrsg.), Die Neue Hochschule, Hochschulmarketing, 42 (2001) 1, S. 32-34.
- KAISER, Simone / KLEINHUBBERT, Guido / SCHMID, Barbara / SEROCKA, Nicole / SONTHEIMER, Michael / VERBEET, Markus**, Bildung: Im Kern verrottet, 17.04.2008, abgerufen am 23.09.2008 unter <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-58138710.html>.
- KANNING, Uwe Peter & STAUFENBIEL, Thomas**, Organisationspsychologie, Göttingen 2012.
- KAUFFELD, Simone & SCHERMULY, Carsten**, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation, in: **KAUFFELD, Simone**, Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie, Berlin 2011, S. 179-194.
- KEHM, Barbara & TEICHLER, Ulrich** (Hrsg.), Hochschule im Wandel: Die Universität als Forschungsgegenstand, Frankfurt 2008.
- KELLER, Holm & SEYFARTH, Felix C.**, Eine Universität erneuert sich grundlegend: Leuphana Universität Lüneburg, in: **SIEBENHAAR, Klaus** (Hrsg.), Unternehmen Universität: Wissenschaft und Wirtschaft im Dialog. Wiesbaden 2008.
- KILIAN, Karsten & BREXENDORF, Tim Oliver**, Multisensuale Markenführung als Differenzierungs- und Erfolgsgröße, in: **FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT GRAZ** (Hrsg.), Campus 02 Business Report, (2005) 2, S. 13.
- KLIEME, Eckhard & HARTIG, Johannes**, Kompetenzkonzepte in den Sozialwissenschaften und im erziehungswissenschaftlichen Diskurs, in: **PRENZEL, Manfred / GOGOLIN, Ingrid / KRÜGER, Heinz-Hermann** (Hrsg.), Kompetenzdiagnostik - Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 10 (2007) Sonderheft 8, S. 11-29.
- KNOBLICH, Hans / SCHARF, Andreas / SCHUBERT, Bernd**, Marketing mit Duft, München 2003.
- KOLLER, Catharina**, Hal sagt, wie's geht, 15.05.2012, abgerufen am 07.09.2013 unter <http://www.zeit.de/2012/20/C-Studieren-Udacity/seite-2>.
- KONSTANDIN, Jonas**, Hochschulen im sozialen Netz: Raus aus den Kinderschuhen!, 22.08.2012, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/hochschulen-im-sozialen-netz-raus-aus-den-kinderschuhen>.
- KRÄMER, Alexander**, Stress bei Studierenden: Das Hochschulstudium als Belastungsquelle, in: **DURISKA, Marcia / EBNER-RIEMER, Ulrich / STOLLE, Michael** (Hrsg.), Rückenwind: Was Studis gegen Stress tun können, Karlsruhe 2011, S. 58-61.
- KREMPL, Stefan**, Online-Lernplattform iversity startet mit über 115.000 Wissbegierigen, 15.10.2013, abgerufen am 23.10.2013 unter <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Online-Lernplattform-iversity-startet-mit-ueber-115-000-Wissbegierigen-1979624.html>.
- KROEBER-RIEL, Werner & WEINBERG, Peter**, Konsumentenverhalten, München 1999.

- KULTUSMINISTERKONFERENZ**, Ländergemeinsame Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen, Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i.d.F. vom 04.02.2010, abgerufen am 18.06.2011 unter http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Dokumente/kmk/KMK_LaendergemeinsameStrukturvorgaben.pdf.
- KULTUSMINISTERKONFERENZ**, Ländergemeinsame Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen vom 04.02.2010 - Auslegungshinweise, Handreichung des Hochschulausschusses der Kultusministerkonferenz vom 25.03.2011, abgerufen am 18.06.2011 unter http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Dokumente/kmk/KMK2011_Auslegungshinweise_Strukturvorgaben.pdf.
- KULTUSMINISTERKONFERENZ**, Die Mobilität der Studienanfänger und Studierenden in Deutschland von 1980 bis 2007, Dokumentation Nr. 183, Berlin 2007.
- KULTUSMINISTERKONFERENZ**, Die Mobilität der Studienanfänger und Studierenden in Deutschland von 1980 bis 2009, Dokumentation Nr. 191, Berlin 2011.
- LÄMMER, Manfred**, 60 Jahre Deutsche Sporthochschule Köln – Betrachtungen einer Ausstellung, in: **DEUTSCHE SPORHOCHSCHULE KÖLN** (Hrsg.), Universitätsreden, 1947 – 2007: 60 Jahre Wissenschaft für den Sport, Ausgabe 16, Köln 2007a, S. 11-15.
- LANGER, Markus / ZIEGELE, Frank / HENNIG-THURAU, Thorsten**, Hochschulbindung - Entwicklung eines theoretischen Modells, empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis, Abschlussbericht zum Kooperationsprojekt Hochschulbindung, Gütersloh 2001.
- LANGER, Markus**, Vortrag: Strategisches Marketing, Markenpolitik und Relationship-Marketing als Grundlagen des Hochschulmarketing, Hochschulkurs des CHE am 06./07.11.2003 in Berlin.
- LANGER, Markus & VON STUCKRAD, Thimo**, Marktanalyse für prioritäre Zielregionen der Hochschulen der neuen Bundesländer, Abschlussbericht der CHE-Consult, Gütersloh 2009.
- LEICHSENRING, Hannah**, Vielfalt gegen Einfalt – Diversity Management hilft, Reibungsverluste zu vermeiden, in: **CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG** (Hrsg.), CHEck up, 14 (2008) 2, S. 1-3.
- LÖRZ, Markus / QUAST, Heiko / WOISCH, Andreas**, Bildungsintentionen und Entscheidungsprozesse: Studienberechtigte 2010 ein halbes Jahr vor Schulabgang, in: **HIS| Forum Hochschule**, 14/2011, Hannover 2011.
- LÜPKE-NARBERHAUS, Frauke**, Kostenloses Online-Studium: What the Mooc?, 22.05.2013, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/kostenloses-studium-fuer-alle-moocs-sollen-bildung-demokratisieren-a-899846.html>.
- MAINARDES, Emerson Wagner / ALVES, Helena / RAPOSO, Mário / CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES, Maria José**, Marketing in higher education: A comparative analysis of

the Brazil and Portuguese cases, in: *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 9 (2012) 1, S. 43-63.

MATTES, Thomas / ZAWACKI-RICHTER, Olaf / BARTHEL, Erich, Kompetenzerwerb zwischen Hochschule und Betrieb: Kompetenzdiagnostik und -entwicklung in dualen Studiengängen, in: **KOCH, Manuela & WESTERMANN, Georg** (Hrsg.), *Von Kompetenz zu Credits*, Wiesbaden 2006, S. 35-52.

MEFFERT, Heribert, Einführung in die Themenstellung, in: **MEFFERT, Heribert & MÜLLER-BÖLING, Detlef** (Hrsg.), *Hochschulmarketing - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb*, Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007, Arbeitspapier 98, Gütersloh 2007, S. 2-7.

MEFFERT, Heribert & MÜLLER-BÖLING, Detlef (Hrsg.), *Hochschulmarketing - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb*, Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007, Arbeitspapier 98, Gütersloh 2007.

MEIER, Sabine / MILZ, Simone / KRÄMER, Alexander, Projektbericht: Gesundheitssurvey für Studierende in Nordrhein-Westfalen, Bielefeld 2007.

MIDDENDORFF Elke, Studienbelastung im Bachelor-Studium – alles nur gefühlt?, in: **DURISKA, Marcia / EBNER-PRiemER, Ulrich / STOLLE, Michael** (Hrsg.), *Rückenwind: Was Studis gegen Stress tun können*, Karlsruhe 2011, S. 42-45.

MÖNCH, Ronald, Die Marketing-Konzeption der Hochschule Bremen, Ein Erfahrungsbericht, in: *Die neue Hochschule*, Band 42, Heft 1, 2001, S. 23-25.

MÜLLER, Ulrich & LANGER, Markus F., Hochschulnamen als Marke, in: *Wissenschaftsmanagement*, 14 (2008) 2, S. 30-32.

MÜLLER-BÖLING, Detlef, *Die entfesselte Hochschule*, Gütersloh 2000.

MÜLLER-BÖLING, Detlef, Hochschul- und Forschungsrankings - Deutschlands Universitäten im internationalen Vergleich, in: **EMPTER, Stefan & VEHRKAMP, Robert B.** (Hrsg.), *Wirtschaftsstandort Deutschland*, Wiesbaden 2006, S. 457-472.

MÜLLER-BÖLING, Detlef, 10 Jahre Hochschulmarketing: Schon hinter uns oder noch vor uns?, in: **MEFFERT, Heribert & MÜLLER-BÖLING, Detlef** (Hrsg.), *Hochschulmarketing - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb*, Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007, Arbeitspapier 98, Gütersloh 2007a, S. 8-22.

MÜLLER-BÖLING, Detlef, Marketing von Hochschulen - Ein Rück- und Ausblick, in: **BRUHN Manfred / KIRCHGEORG, Manfred / MEIER, Johannes** (Hrsg.), *Marktorientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel*, Wiesbaden 2007b, S. 261-281.

MÜLLER-BROMLEY, Nicolai, Hochschulmarketing – Aufgabe für Hochschulen und Staat, in: **HOCHSCHULEHRERBUND e.V.** (Hrsg.), *Die Neue Hochschule*, Hochschulmarketing, 42 (2001) 1, S. 3.

MULTRUS, Frank, Belastungen im Studium bei Bachelor-Studierenden: Befunde aus dem 11. Studierenden-survey, in: **DURISKA, Marcia / EBNER-PRiemER, Ulrich / STOLLE, Mi-**

- chael** (Hrsg.), Rückenwind: Was Studis gegen Stress tun können, Karlsruhe 2011, S. 50-53.
- MÜNCH, Ronald**, Die Marketing-Konzeption der Hochschule Bremen, in: **HOCHSCHULLEHRERBUND e.V.** (Hrsg.), Die Neue Hochschule, Hochschulmarketing, 42 (2001) 1, S. 23-25.
- NERDINGER, Friedemann**, Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: **NERDINGER, Friedemann / BLICKLE Gerhard / SCHAPER Niclas**, Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin 2011, S. 393-408.
- NEUE OSNABRÜCKER ZEITUNG**, Universität 2.0: Stanford-Professor unterrichtet 160.000 Studenten gleichzeitig, 02.02.2012, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://www.noz.de/archiv/vermischtes/artikel/16314/universitat-2-0-stanford-professor-unterrichtet-160-000-studenten-gleichzeitig>.
- NIEDERSÄCHSISCHER LANDESRECHNUNGSHOF**, Mitteilung an die Universitäten Göttingen, Hannover und Oldenburg über die Prüfung der Förderung des allgemeinen Hochschulsports bei den o.g. Universitäten, Aktenzeichen 3.1-06-105-68/3.1-99, 05.12.2001.
- NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR**, Niedersächsisches Hochschulgesetz, Bekanntmachung der Neufassung des Niedersächsischen Hochschulgesetzes vom 21.01.1994, Hannover 1994.
- NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR**, Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 24.06.2002, Hannover 2002.
- NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR**, Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 26.02.2007, Hannover 2007.
- NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR** (Hrsg.), Wir über uns, abgerufen am 30.09.2012 unter http://www.mwk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=6255&article_id=19132&psmand=19.
- NOACK, Rick**, Deutsche Unis tasten sich ins Internet, 30.05.2012, abgerufen am 07.09.2013 unter <http://www.zeit.de/studium/hochschule/2012-05/Deutsche-Uni-Internet>.
- PAGE, Steward**, Ranking of Canadian Universities: A New Marketing Tool, in: Journal of Marketing for Higher Education, 10 (2000) 2, S. 59-69.
- PIECK, Michael**, Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen, in: Die Wirtschaft - Wirtschaftsmagazin der Industrie- und Handelskammer Bonn/Rhein-Sieg, (2011) 1, S. 26-29.
- RECKENFELDERBÄUMER, Martin & KIM, Seon-Su**, Strategisches Hochschulmarketing - Einflussfaktoren und Entscheidungsbereiche, in: **VOSS, Rüdiger & GRUBER, Thorsten** (Hrsg.), Hochschulmarketing, Lohmar 2006, S. 1-23.

- REICHERT, Sybille & SCHMITT, Gerhard**, Die ETH Zürich als Marke – Die künftigen Forschungsthemen sind zugleich die Marketingthemen, in: **DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCH DIENST** (Hrsg.), Die internationale Hochschule, Ein Handbuch für Politik und Praxis: Hochschulmarketing, Bielefeld 2006, S. 49-50.
- REIHER, Martin**, Deutsche Hochschulen online im Abseits?, 05.02.2013, abgerufen am 12.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/deutsche-hochschulen-online-im-abseits>.
- RHEINISCHE FRIEDRICH-WILHELMS-UNIVERSITÄT BONN** (Hrsg.), Studie belegt: Emotionale Intelligenz hilft bei der Karriere, abgerufen am 12.12.2011 unter <http://www3.uni-bonn.de/Pressemitteilungen/331-2010>.
- RIEGLER, Karin**, Qualitätssicherung: Unde venis et quo vadis?, in: Zeitschrift für Hochschulrecht, 9 (2010) 6, S. 157-167.
- RÖTHIG, Peter & PROHL, Robert** (Hrsg.), Sportwissenschaftliches Lexikon, Schorndorf 2003.
- SCHAEPER, Hilde & WOLTER, Andrä**, Hochschule und Arbeitsmarkt im Bologna-Prozess: Der Stellenwert von „Employability“ und Schlüsselkompetenzen, in: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 11 (2008) 4, S. 607-625.
- SCHLICHT, Uwe**, Universitäten: Sparen mit Tradition, 26.05.2009, abgerufen am 29.05.2009 unter <http://www.zeit.de/online/2009/22/sparen-mit-tradition>.
- SCHNEIDER, Johannes**, Das Netz kann den Hörsaal nur ergänzen, 15.03.2012, abgerufen am 07.09.2013 unter <http://www.zeit.de/studium/hochschule/2012-03/hochschule-studium-internet>.
- SCHWAIGER, Manfred & SCHLODERER, Matthias**, Studienzufriedenheit - auch Universitäten brauchen Consumer Insights, in: **VOSS, Rödiger & GRUBER, Thorsten** (Hrsg.), Hochschulmarketing, Lohmar 2006, S. 49-73.
- SCHWARZ, Katja**, „Was sollen die denn noch alles können?“, abgerufen am 26.06.2011 unter <http://inside-science.forschung.kit.edu/weblog/?p=255>.
- SERRANO-VELARDE, Kathia**, Evaluation, Akkreditierung und Politik: Zur Organisation von Qualitätssicherung im Zuge des Bolognaprozesses, Wiesbaden 2008.
- SIEBENHAAR, Klaus**, Lebendige Praxis – Von der Integration wirtschaftlicher Unternehmen in Curriculum und Hochschulmarketing, in: **SIEBENHAAR, Klaus** (Hrsg.), Unternehmen Universität: Wissenschaft und Wirtschaft im Dialog, Wiesbaden 2008.
- SIEBENHAAR, Klaus** (Hrsg.), Unternehmen Universität: Wissenschaft und Wirtschaft im Dialog, Wiesbaden 2008.
- SIEGEL, Günther**, Hochschulen als Dienstleistungsunternehmen, in: **HOCHSCHULLEHRERBUND e.V.** (Hrsg.), Die Neue Hochschule, Hochschulmarketing, 42 (2001) 1, S. 6.

- SONNTAG, Ute & HARTMANN, Thomas**, Psychische Gesundheit: Was Studierende belastet und wie die Hochschule als Lebensraum gesundes Arbeiten ermöglichen kann, in: **DURISKA, Marcia / EBNER-RIEMER, Ulrich / STOLLE, Michael** (Hrsg.), Rückenwind: Was Studis gegen Stress tun können, Karlsruhe 2011, S. 66-69.
- SPORTAUSSCHUSS DES DEUTSCHEN BUNDESTAGES**, Kurzprotokoll 36. Sitzung am 29.06.2011, Protokoll Nr. 17/35, Berlin 2011.
- SPOUN, Sascha & WUNDERLICH, Werner** (Hrsg.), Studienziel Persönlichkeit – Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute, Frankfurt/Main 2005.
- STADT AACHEN** (Hrsg.), Studierenden in Aachen 2010/11 – Rund um Studium und Stadt, Aachen 2010, S. 20f.
- STATISTISCHES BUNDESAMT** (Hrsg.), Hochschulstandort Deutschland 2009: Ergebnisse aus der Hochschulstatistik, Bonn 2009.
- STATISTISCHES BUNDESAMT** (Hrsg.), Bildung und Kultur: Studierende an Hochschulen, Wintersemester 2010/2011, Bonn 2011a.
- STATISTISCHES BUNDESAMT** (Hrsg.), Deutsche Studierende im Ausland: Statistischer Überblick 1999 – 2009, Bonn 2011b.
- STATISTISCHES BUNDESAMT** (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch 2013, Wiesbaden 2013.
- STATISTISCHES BUNDESAMT** (Hrsg.), 6 % der Studierenden an privaten Hochschulen - Deutschland weit unter OECD-Durchschnitt, 11.09.2013, abgerufen am 25.01.2014 unter https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/09/PD13_307_217.html.
- SUCHANEK, Justine**, Professionalisierungsanforderungen im Trend: Zum Verhältnis von Wissen und Kompetenzen in nachgefragten Profilen, in: **HÖLSCHER, Barbara & SUCHANEK, Justine** (Hrsg.), Wissenschaft und Hochschulbildung im Kontext von Wirtschaft und Medien, Wiesbaden 2011, S. 205-224.
- SÜDDEUTSCHE ZEITUNG**, Missbrauch: Odenwald-Schule, Strip-Poker beim Lehrer, 13.03.2010, abgerufen am 29.05.2012 unter <http://www.sueddeutsche.de/politik/missbrauch-odenwald-schule-strip-poker-beim-lehrer-1.9408>.
- SÜDDEUTSCHE ZEITUNG**, Plagiatsaffäre um Gutenberg: Einem Betrüger aufgesessen, 03.03.2011, abgerufen am 25.07.2012 unter <http://www.sueddeutsche.de/politik/plagiatsaffaere-um-gutenberg-wir-sind-einem-betrueger-aufgesessen-1.1065263>.
- SÜDDEUTSCHE ZEITUNG**, Uni-Klinik Göttingen: Organspende-Skandal weitet sich aus, 26.07.2012, abgerufen am 30.07.2012 unter <http://www.sueddeutsche.de/gesundheit/uni-klinik-goettingen-organspende-skandal-weitet-sich-aus-1.1423152>.
- TECHNIKER KRANKENKASSE**, Gesundheitsreport 2011 – Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Schwerpunktthema: Gesundheit von jungen Erwerbspersonen und Studierenden, Hamburg 2011, abgerufen am 03.07.2011 unter

<http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/281898/Datei/6489/Gesundheitsreport-2011.pdf>.

TEMPLE, Paul, Branding higher education: Illusion or reality?, in: Perspectives - Policy & Practice in Higher Education, 10 (2006) 1, S. 15–19.

THIEME, Lutz, Vortrag: Marketing an Hochschulen, Competo-Workshop am 29.01.2003 in Mainz.

TITZ, Christoph & LEFFERS, Jochen, Ein Brite gesteht: Sorry, unsere Uni-Rankings waren Quatsch, in: Spiegel-Online Unispiegel, 10.06.2010, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,699747,00.html>.

TÖLLE, Klaus & VOSSEBEIN, Ulrich, Marketingmaßnahmen der Fachhochschule Gießen-Friedberg, in: **HOCHSCHULLEHRERBUND e.V.** (Hrsg.), Die Neue Hochschule, Hochschulmarketing, 42 (2001) 1, S. 35-38.

TROGELE, Ulrich, Strategisches Marketing an Hochschulen, Die Anwendung von Marketing-Konzepten amerikanischer Hochschulen an deutschen Universitäten, Frankfurt a. M. 1997.

UNICUM, Mensa des Jahres 2011, abgerufen am 06.12.2011 unter <http://www.mensadesjahres.de/mensa-des-jahres-2011-der-wettbewerb-von-unicum>.

UNIVERSITÄT ZÜRICH (Hrsg.), Dossier: Überfachliche Kompetenzen, Zürich 2008.

UNIVERSITY OF WESTERN ONTARIO (Hrsg.), Western News: Mustang soccer star CIAU Male Athlete of the Year, 09.05.2000, abgerufen am 12.01.2002 http://communications.uwo.ca/western_news/stories/2000/May/mustang_soccer_star_ciau_male_athlete_of_the_year.html.

UNIVERSITY OF WESTERN ONTARIO (Hrsg.), Western News: Western sixth in Maclean's ranking, 13.11.2001, abgerufen am 12.01.2002 unter http://communications.uwo.ca/western_news/stories/2001/November/western_sixth_in_macleans_ranking.html.

UNIVERSITY OF WESTERN ONTARIO (Hrsg.), Western News: Homecoming 2007 - 'Time to be purple and proud', abgerufen am 06.06.2010 unter http://communications.uwo.ca/western_news/stories/2007/September/homecoming_2007__time_to_be_purple_and_proud.html.

VAN RAAJ, Chantall, Sophs help new students become purple and proud, abgerufen am 06.06.2010 unter http://communications.uwo.ca/western_news/stories/2001/September/sophs_help_new_students_become_purple_and_proud.html.

VEIT, Baldur H., Internationalität und Praxisnähe als Schlüsselbegriffe – Hochschule Reutlingen wirbt mit ihren Studierenden, in: **DEUTSCHER AKADEMISCHER AUSTAUSCH DIENST** (Hrsg.), Die internationale Hochschule, Ein Handbuch für Politik und Praxis: Hochschulmarketing, Bielefeld 2006, S. 47-48.

- VINNAI, Gerhard**, Utopie und Wirklichkeit der Universität, Abschiedsvorlesung - gehalten am 28. Juni 2005 an der Universität Bremen, abgerufen am 04.04.2011 unter <http://www.vinnai.de/utopie.html>.
- VON HAAREN, Birte**, Aktiv gegen den Stress: Das Potential körperlich-sportlicher Aktivität im Umgang mit Stress, in: **DURISKA, Marcia / EBNER-RIEMER, Ulrich / STOLLE, Michael** (Hrsg.), Rückenwind: Was Studis gegen Stress tun können, Karlsruhe 2011, S. 98-101.
- WÆRAAS, Arild & SOLBAKK, Marianne N.**, Defining the essence of a university: lessons from higher education branding, in: **INTERNATIONAL JOURNAL OF HIGHER EDUCATION RESEARCH**, 57 (2009) 4, S. 449-462.
- WERNICKE, Jens**, Überarbeitet und gestresst – oder unterfordert und faul?, 08.10.2010, abgerufen am 16.06.2011 unter <http://www.studis-online.de/Studieren/art-1106-studentische-zeitbelastung.php>.
- WESTERMANN, Rainer**, Studienzufriedenheit, in: **ROST, Detlef H.** (Hrsg.), Handwörterbuch Pädagogische Psychologie, Weinheim 2001, S. 493-699.
- WILICH, Julia / BUCK, Daniel / HEINE, Christoph / SOMMER, Dieter**, Studienanfänger im Wintersemester 2009/10: Wege zum Studium, Studien- und Hochschulwahl, Situation bei Studienbeginn, in: HIS| Forum Hochschule, 6/2011, Hannover 2011.
- WINDOLF, Paul**, Fachkultur und Studienwahl: Ergebnisse einer Befragung von Studienanfängern, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 44 (1992) 1, S. 76-98.
- WISSENSCHAFTSRAT** (Hrsg.), Positionspapier zur Ausgestaltung des Prüfbereichs ‚Finanzierung‘ im Rahmen der institutionellen Akkreditierung des Wissenschaftsrates, Potsdam 2010.
- WISSENSCHAFTSRAT** (Hrsg.), Perspektiven des deutschen Wissenschaftssystems, 04.02.2010, abgerufen am 23.10.2013 unter <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/3228-13.pdf>.
- WISSENSCHAFTSRAT**, Exzellenzinitiative, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.wissenschaftsrat.de/arbeitsbereiche-arbeitsprogramm/exzellenzinitiative>.
- WISSENSCHAFTSRAT** (Hrsg.), Basisdaten Hochschulen/Forschungseinrichtungen in Deutschland, 22.01.2014, abgerufen am 25.01.2014 unter <http://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/Basisdaten.pdf>.
- YU, Grace & LEE, Dong-Jin**, A model of quality of College life (QCL) of students in Korea, in: Social Indicators Research, 87 (2008), S. 269-285.
- ZIMMERMANN, Geraldine**, Bedeutung von Bewertungsplattformen für das Hochschulmarketing, 18.10.2013, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/bedeutung-von-bewertungsplattformen-fur-das-hochschulmarketing>.

11.2 Marketing & Markenmanagement

AAKER, David A., Building Strong Brands, New York/NY 1996.

AAKER, Jennifer L., Dimensionen der Markenpersönlichkeit, in: **ESCH, Franz-Rudolf** (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, Wiesbaden 1999, S. 91-102.

AAKER, David A. & JOACHIMSTHALER, Erich, Brand Leadership: Die Strategie für Siegermarken, München 2001.

AHLERT, Dieter & HUBERT, Marco, Offene Fragen der Markenführung an die neurowissenschaftliche Markenforschung, in: **BRUHN, Manfred & KÖHLER, Richard**, Wie Marken wirken - Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung, München 2010, S. 47-55.

ALBERS, Sönke & HERRMANN, Andreas (Hrsg.), Handbuch Produktmarketing, Strategieentwicklung - Produktplanung - Organisation - Kontrolle, Wiesbaden 2000.

ALGESHEIMER, Rene / DHOLAKIA, Utpal M. / HERRMANN, Andreas, The social influence of brand community: Evidence from European car clubs, in: Journal of Marketing, 69 (2005), S. 19-34.

ARD/ZDF-MEDIENKOMMISSION (Hrsg.), ARD/ZDF Onlinestudie 2013, abgerufen am 25.11.2013 unter <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=421>.

ARNOLD, Wilhelm / EYSENCK, Hans Jürgen / MEILI, Richard, Herders Lexikon der Psychologie, Erfstadt 1980.

BALMER, John M. T., Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog, in: European Journal of Marketing, 35 (2001) 3/4, S. 248-291.

BAUER, Udo & ROTHMEIER, Jana, Marketing für Sportverbände und -vereine, Bausteine zur Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Aachen 1999. (3 Ök 214)

BAUMGARTH, Carsten, Markenpolitik, Wiesbaden 2008.

BECKER, Jochen, Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, München 1992.

BEREKHOVEN, Ludwig, Grundlagen der Absatzwirtschaft, Herne 1978.

BEREKHOVEN, Ludwig, Zum Verständnis und Selbstverständnis des Markenwesens, in: Markenartikel heute: Marke, Markt und Marketing, Wiesbaden 1978, S. 35-48.

BERNAYS, Lukas, Wenn Marken von sich hören lassen, in: **KMU Magazin**, 7 (2004) 3, S. 44-47.

BERNDT, Ralph, Marketingstrategie und Marketingpolitik, Berlin 2005.

- BICKMANN, ROLAND**, Chance: Identität, Impulse für das Management von Komplexität. Berlin, Heidelberg 1999.
- BIEBERSTEIN, Ingo**, Dienstleistungs-Marketing, Ludwigshafen 2006.
- BIEL, Alexander L.**, Grundlagen des Markenaufbaus, in: **ESCH, Franz-Rudolf** (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen, Wiesbaden 1999, S. 61-90.
- BONUS, Holger**, Europäische Identität aus ökonomischer Sicht, Universität Münster – Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge Nr. 216, Münster 1995.
- BINDER, Christof U.**, Die Lizenzierung von Marken, in: **MTP e.V. Alumni (Hrsg.) & HAUSER, Ulrich**, Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 179-198.
- BIRKIGT, Klaus / STADLER, Marinus**, Corporate Identity - Grundlagen, in: **BIRKIGT, Klaus / STADLER, Marinus / FUNCK, Hans J.** (Hrsg.), Corporate Identity, Landsberg a.L. 1992, S. 11-61.
- BIRKIGT, Klaus / STADLER, Marinus / FUNCK, Hans J.** (Hrsg.), Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, München 2002.
- BLOM, Herman**, Kundenorientierung als erste Maxime, Hochschulmarketing in den Niederlanden, in: Die neue Hochschule, Band 42, Heft 1, 2001, S. 15-19.
- BROCKHOFF, Klaus**, Positionierungsmodelle, in: **DILLER, Hermann** (Hrsg.), Vahlens Großes Marketing Lexikon, München 1992, S. 880-881.
- BRÜNNE, Michael / ESCH, Franz-Rudolf / RUGE, Hans-Dieter**, Berechnung der Informationsüberlastung in der Bundesrepublik Deutschland, Bericht des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1987.
- BRUHN, Manfred** (Hrsg.), Die Marke – Symbolkraft eines Zeichensystems, Bern 2001.
- BRUHN Manfred** (Hrsg.), Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Wiesbaden 2004.
- BRUHN, Manfred**, Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung, Stuttgart 2006.
- BRUHN, Manfred**, Planung einer Integrierten Kommunikation, in: **BRUHN, Manfred / ESCH, Franz-Rudolf / LANGNER, Tobias** (Hrsg.), Handbuch Kommunikation: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzung, Wiesbaden 2009, S. 435-457.
- BRUHN, Manfred**, Integrierte Verbandskommunikation, in: **BRUHN, Manfred** (Hrsg.), Handbuch Verbandskommunikation, Wiesbaden 2010a, S. 111-133.
- BRUHN, Manfred**, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen – Konzepte – Methoden, Berlin 2010b.

- BRUHN, Manfred & KÖHLER, Richard**, Wie Marken wirken - Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung, München 2010.
- BRUHN, Manfred & STRAUB, Bernd** (Hrsg.), Dienstleistungsmarken: Forum Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 2008.
- BRUHN, Manfred & MEFFERT, Heribert** (Hrsg.), Handbuch Qualitätsmanagement im Dienstleistungsmarketing, Planung – Umsetzung – Kontrolle, Wiesbaden 2012.
- BUNDESINSTITUT FÜR SPORTWISSENSCHAFT** (Hrsg.) / **ANDERS, Georg & HARTMANN, Wolfgang** (Red.), Wirtschaftsfaktor Sport, Attraktivität von Sportarten für Sponsoren, Wirtschaftliche Wirkungen von Sportgroßveranstaltungen, Band 15, Köln 1996.
- BUNDESVERBAND DIGITALE WIRTSCHAFT e.V.** (Hrsg.), Richtlinie zur Medientyp Einteilung, Düsseldorf 2013, heruntergeladen am 12.10.2013 unter <http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/richtlinie-social-media-zur-medientyp-einteilung-2013.pdf?file=2719>.
- BUNDESVERBAND INFORMATIONSWIRTSCHAFT, TELEKOMMUNIKATION UND NEUE MEDIEN e.V.** (Hrsg.), Jugend 2.0: Eine repräsentative Untersuchung zum Internetverhalten von 10- bis 18-Jährigen, Berlin 2011.
- BUNDESVERBAND INFORMATIONSWIRTSCHAFT, TELEKOMMUNIKATION UND NEUE MEDIEN e.V.** (Hrsg.), Soziale Netzwerke 2013: Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet, Berlin 2013.
- BURMANN, Christoph / BLINDA, Lars / NITSCHKE, Axel**, Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement (LiM), Bremen 2003.
- BURMANN, Christoph & MALONEY, Philip**, Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken, in: **BRUHN, Manfred & STAUSS, Bernd**, Dienstleistungsmarken, Wiesbaden 2008, S. 191-212.
- BURMANN, Christoph & MEFFERT, Heribert**, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin**, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005a, S. 37-72.
- BURMANN, Christoph & MEFFERT, Heribert**, Managementkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin**, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005b, S. 73-114.
- BURMANN, Christoph / MEFFERT, Heribert / KOERS, Martin**, Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin**, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005, S. 3-17.
- BURMANN, Christoph / KRANZ, Marcel / WEERS, Jan-Philipp**, Bewertung und Bilanzierung von Marken – Bestandaufnahme und kritische Würdigung, in: **MEFFERT, Heri-**

- bert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin**, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005, S. 319-346.
- BURMANN, Christoph / SCHLEUSENER, Michael / WEERS, Jan-Philipp**, Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin** (Hrsg.), Markenmanagement, Wiesbaden 2005, S. 411-432.
- BURMANN, Christoph**, Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung, in: **BURMANN, Christoph / HALASZOVICH, Tilo / HEMMANN, Frank**, Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling, Wiesbaden 2012, S. 1-17.
- BURMANN, Christoph / HALASZOVICH, Tilo / HEMMANN, Frank**, Identitätsbasierte Markenführung: Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling, Wiesbaden 2012
- BÜCHELHOFER, Robert**, Markenführung im Volkswagen-Konzern im Rahmen der Mehrmarkenstrategie, in: **MEFFERT, Heribert/ BURMANN, Christoph / KOERS, Martin** (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 525-541.
- CHAJET, Clive & SHACHTMAN, Tom**, Image-Design: Corporate Identity für Firmen, Marken und Produkte, Frankfurt/M. / New York 1995.
- CHITTKA, Dirk**, Marketing im Sport, Dortmund 1990.
- DE CHERNATONY, Lesley & MCDONALD, Malcom**, Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets, Boston 2003.
- DOMIZLAFF, Hans**, Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens: Ein Lehrbuch der Markentechnik, Hamburg 1982.
- DOWLING, Graham R. & OTUBANJO, Tayo**, Corporate and organizational identity: Two sides of the same coin, in: *AMS Review*, 1 (2011) 3-4, S. 171-182.
- DINGLER, Rolf**, Wie baut man eine starke Marke auf?, in: **MTP e.V. Alumni (Hrsg.) & HAUSER, Ulrich**, Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 39-78.
- DINKEL, Michael**, Sportsponsoring als Marketing-Konzept, Frankfurt/M. 1996.
- EINWILLER, Sabine A. / FEDORIKHIN, Alexander / JOHNSON, Alison R. / KAMINS, Michael**, Enough is enough! When identification no longer prevents negative corporate associations, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2006) 2, S. 185-194.
- ESCH, Franz-Rudolf & ANDRESEN, Thomas**, Messung des Markenwerts, in: **MTP e.V. Alumni (Hrsg.) & HAUSER, Ulrich**, Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 11-37.
- ESCH, Franz-Rudolf & WICKE, Andreas**, Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: **ESCH, Franz-Rudolf** (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen - innovative Ansätze - praktische Umsetzungen*, Wiesbaden 1999, S. 3-55.

- ESCH, Franz-Rudolf**, Markenprofilierung und Markentransfer, in: **ALBERS, Sönke & HERRMANN, Andreas (Hrsg.)**, Handbuch Produktmarketing: Strategieentwicklung - Produktplanung - Organisation - Kontrolle, Wiesbaden 2000, S. 189-218.
- ESCH, Franz-Rudolf**, Strategie und Technik der Markenführung, München 2004.
- ESCH, Franz-Rudolf**, Moderne Markenführung, München 2005.
- ESCH, Franz-Rudolf / LANGNER, Tobias / REMPEL, Jan Eric**, Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, in: **ESCH, Franz-Rudolf**, Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005, S. 103-129.
- ESCH, Franz-Rudolf / TOMCZAK, Torsten / KERNSTOCK, Joachim / LANGNER, Tobias**, Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, Wiesbaden 2006
- ESCH, Franz-Rudolf**, Strategie und Technik der Markenführung, München 2007.
- ESCH, Franz-Rudolf**, Marketing, München 2008a.
- ESCH, Franz-Rudolf**, Markenführung, München 2008b.
- ESCH, Franz-Rudolf / FISCHER, Alexander / STRÖDTER, Kristina**, Interne Kommunikation: Erfolgreiche Verankerung der Marke im Denken und Handeln der Mitarbeiter, in: **BRUHN, Manfred / ESCH, Franz-Rudolf / LANGNER, Tobias (Hrsg.)**, Handbuch Kommunikation: Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzung, Wiesbaden 2009, S. 1261-1284.
- ESCH, Franz-Rudolf**, Strategie und Technik der Markenführung, München 2011.
- ESCH, Franz-Rudolf & STRÖDTER, Kristina**, Aufbau des Markencommitment in Abhängigkeit des Mitarbeiter-Marken-Fits, in: **TOMCZAK, Torsten / ESCH, Franz-Rudolf / KERNSTOCK, Joachim / HERRMANN, Andreas**, Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Wiesbaden 2012, S. 141-160.
- FARRELL, J.-M / JOHNSTON,-M.-E / TWYNAM, G.-D**, Volunteer Motivation, Satisfaction and Management at an Elite Sporting Competition, in: Journal of Sport Management, 12 (1998) 4, S. 288-300.
- FINETTI, Marco**, Zwischen Orientierungslosigkeit und Anpassung, in: **DIE NEUE HOCHSCHULE**, 42 (2001) 1, S. 40-41.
- FIRSCHING, Jan**, Abseits von Facebook – Wie schlagen sich Google+, Twitter, Instagram und Co. in Deutschland?, 05.11.2013, abgerufen am 25.11.2013 unter <http://www.futurebiz.de/artikel/nutzung-soziale-netzwerke-deutschland-2013>.
- FLORACK Arnd / SARABIS, Martin / PRIMOSCH, Ernst**, Psychologie der Markenführung, München 2007.
- FREYER, Walter**, Handbuch des Sportmarketing, Wiesbaden 1990.

- FREYER, Walter**, Sport-Marketing, Dresden 2003.
- FREYER, Walter**, Sport-Marketing, Modernes Marketing-Management für die Sportwissenschaft, Berlin 2011.
- FRIEDRICH, Hans R.**, Marketing als Aufgabe deutscher Hochschulen, in: **DIE NEUE HOCHSCHULE**, 42 (2001) 1, S. 7-11.
- GERKEN, Gerd**, Die moderne Marke wird zum Fraktal, in: **HORIZONT**, 15 (1994), S. 14.
- GEIBLER, Cornelia**, Was ist ... Corporate Branding?, in: **HARVARD BUSINESS MANAGER**, 26 (2004) 5, abgerufen am 30.03.2012 unter <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620603.html>.
- GREVEN, Gunther**, Hochschulen als Marken: Ein Beitrag zur Hochschulwahl auf verhaltens-theoretischer Grundlage, Wiesbaden 2011.
- GRÖNE, Jan**, Hochschulmarketing - Weit mehr als nur Werbung an der Uni, 20.07.2012, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/hochschulmarketing-weit-mehr-als-nur-werbung-an-der-uni>.
- GRÖPPEL-KLEIN, Andrea**, Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen für die Markenführung von Konsumgütern, in: **BRUHN, Manfred**, Handbuch Markenführung, Band 1, Wiesbaden 2004, S. 321-346.
- HAMMANN, Peter & ERICHSON, Bernd**, Marktforschung, Stuttgart/New York 1990.
- HARTMANN, Volker**, Markentechnik in der Konsumgüterindustrie, Freiburg 1966.
- HÄUSEL, Hans-Georg**, Limbic Success!, Freiburg 2002.
- HÄUSEL, Hans-Georg**, Brain Script, Freiburg 2004.
- HAUG, Andrea**, Multisensuelle Unternehmenskommunikation: Erfolgreicher Markenaufbau durch die Ansprache aller Sinne, Wiesbaden 2012.
- HAUSER, Ulrich**, Dachmarkenstrategien, in: **MTP e.V. Alumni (Hrsg.) & HAUSER, Ulrich**, Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 161-178.
- HENNIG-THURAU, Thorsten / GWINNER, Kevin P. / GREMLER, Dwayne D.**, Understanding relationship marketing outcomes, in: *Journal of Service Research*, 4 (2002) 3, S. 230-247.
- HERBST, Dieter Georg**, Corporate Identity: Aufbau einer einzigartigen Unternehmensidentität, Berlin 2012.
- HERRMANN, Andreas & HOMBURG, Christian** (Hrsg.), Marktforschung: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999.

- HERRMANN, Andreas / HUBER, Frank / BRAUNSTEIN, Christine**, Kundenzufriedenheit garantiert nicht immer mehr Gewinn, in: *Harvard Business Manager*, 22 (2000) 1, S.45-55.
- HERMANN, Arnold & RIEDMÜLLER, Florian**, Die duale Struktur des Sportmarktes: Aufbau, Inhalte, Marktteilnehmer, in: *IBID* (Hrsg.), *Management-Handbuch Sport-Marketing* München 2001, S. 36-55.
- HINTZ, Johanna**, Wie gehen Studieninteressierte bei der Hochschulwahl vor?, 13.09.2012, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/mental-models>.
- HOFBAUER, Günter & SCHMIDT, Jürgen**, *Identitätsorientiertes Markenmanagement: Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge*, Regensburg 2007.
- HOMBURG, Christian & GIERING, Annette**, Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: *MARKETING, ZFP*, 18 (1996) 1, S. 5-24.
- HUBER, Kurt**, *Image: Global-Image, Corporate-Image, Marken-Image, Produkt-Image*, Landsberg/Lech 1990.
- ISRAEL, Tino**, Campus Spezialisten: Hochschulmarketer auf Augenhöhe mit Studieninteressierten, 26.09.2012, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/campus-spezialisten-hochschulmarketer-auf-augenhohe-mit-studieninteressierten>.
- IZBICKI, John**, Marketing the New Universities, in: *DIE NEUE HOCHSCHULE*, 42 (2001) 1, S. 12-14.
- JONES, Thomas O. & SASSER, Earl W.**, Why satisfied Customers defect, in: *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 73 (1995) 6, S.88-99.
- KAAS, Klaus-Peter**, Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: *DBW - Die Betriebswirtschaft*, 50 (1990), S. 539-548.
- KALTENBORN, Tim**, Der Ruf nach Profilierung der Hochschulen - Der Beginn des Hochschulmarketings 3.0 in Deutschland?!, 25.07.2013, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/der-ruf-nach-profilierung-der-hochschulen-der-beginn-des-hochschulmarketings-3-0-in-deutschland>.
- KAPFERER, Jean-Noel**, *Die Marke – Kapital des Unternehmens*, Landsberg/Lech 1992.
- KELLER, Kevin Lane**, *Strategic Brand Management - Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River/NJ 1998.
- KENNING, Peter**, Die sieben populärsten Irrtümer der Markenführung, in: *Harvard Business Manager*, (2003) 6, S. 106-109.
- KENNING, Peter**, Implikationen bildgebender Verfahren für das Markencontrolling, in: **FLORACK Arnd / SARABIS, Martin / PRIMOSCH, Ernst**, *Psychologie der Markenführung*, München 2007, S. 487-498.

- KENNING, Peter**, Fünf Jahre neuroökonomische Forschung - Eine Zwischenbilanz und ein Ausblick, in: **BRUHN, Manfred & KÖHLER, Richard**, Wie Marken wirken - Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung, München 2010, S. 31-46.
- KILIAN, Karsten**, Multisensuales Markendesign als Basis ganzheitlicher Markenkommunikation, in: **FLORACK Arnd / SARABIS, Martin / PRIMOSCH, Ernst**, Psychologie der Markenführung, München 2007, S. 323-356.
- KIM, Hae-Ryong / LEE, Moonkyu / LEE, Hyoung-Tark / KIM, Na-Min**, Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification, in: Journal of Business Ethics, 95 (2010) 4, S. 557-569.
- KLEIN, Michael**, Ein Marketingkonzept für Automobilsportveranstaltungen, Frankfurt/M. 1989.
- KÖHLER, Richard & BRUHN, Manfred**, Neuroökonomie als interdisziplinärer Ansatz für Wissenschaft und Praxis, in: **BRUHN, Manfred & KÖHLER, Richard**, Wie Marken wirken - Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung, München 2010, S. 3-29.
- KOTLER, Philip**, Marketing für Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 1978.
- KOTLER, Philip**, Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, Englewood Cliffs/NY 1991.
- KOTLER, Philip & FOX, Karen F.A.**, Strategic Marketing for Educational Institutions, Englewood Cliff 1995.
- KOTLER, Philip**, Strategic Marketing for Non-Profit Organizations, Upper Saddle River 1996.
- KOTLER, Philip & BLIEMEL, Friedhelm**, Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Stuttgart 1999.
- KOTLER, Philip**, Grundlagen des Marketing, München 2007.
- KOTLER, Philip / KELLER, Kevin Lane / BLIEMEL, Friedhelm**, Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln, München 2007.
- KOTLER, Philip / ARMSTRONG, Gary / WONG, Veronica / SAUNDERS, John**, Grundlagen des Marketing, München 2011.
- KROEBER-RIEL, Werner & ESCH, Franz-Rudolf**, Strategie und Technik der Werbung, Stuttgart 2004
- KROEMER, Walter**, Marktstrategische Konsequenzen einer dynamischen Corporate Identity, Hamburg 1985.
- KÜTHE, Erich & KÜTHE, Fabian**, Marketing mit Farben, Wiesbaden 2002.
- LEITHERER, Eugen**, Die Entwicklung des Markenwesens, Wiesbaden 1955.

- LEITHERER, Eugen**, Geschichte der Markierung und des Markenwesens, in: **BRUHN, Manfred** (Hrsg.), Die Marke – Symbolkraft eines Zeichensystems, Bern 2001.
- LEIPNITZ, Katharina**, Erfahrungsbericht der Fachhochschule Brandenburg zum Re-Design des Corporate Designs, 28.10.2012, abgerufen am 15.10.2013 unter <http://hochschulmarketing-magazin.de/erfahrungsbericht-der-fachhochschule-brandenburg-zum-re-design-des-corporate-designs>.
- LINDSTROM, Martin**, Brand Sense: Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound, New York 2005.
- MARIN, Longinos & RUIZ, Salvador**, „I need you too!“ Corporate identity attractiveness for customers and the role of social responsibility, in: Journal of Business Ethics, 71 (2007), S. 245-260.
- MCALEXANDER, James H. / SCHOUTEN, John W. / KOENIG, Harold F.**, Building brand community, in: Journal of Marketing, 11 (2002) 2, S. 38-54.
- MEFFERT, Heribert**, Marktforschung: Grundriß mit Fallstudien, Wiesbaden 1986.
- MEFFERT, Heribert**, Marketingforschung und Käuferverhalten, Wiesbaden 1992.
- MEFFERT, Heribert**, Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung, Wiesbaden 1994a.
- MEFFERT, Heribert**, Internationales Marketing-Management, Wiesbaden 1994b.
- MEFFERT, Heribert**, Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, Wiesbaden 1998.
- MEFFERT, Heribert**, Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden 2000.
- MEFFERT, Heribert**, Strategische Optionen der Markenführung, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin** (Hrsg.), Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 135-165.
- MEFFERT, Heribert**, Identitätsorientierter Ansatz der Markenführung: Eine entscheidungsorientierte Perspektive, in: **BRUHN Manfred** (Hrsg.), Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement, Wiesbaden 2004, S. 294-320.
- MEFFERT, Heribert & BRUHN, Manfred**, Markenstrategien im Wettbewerb, Wiesbaden 1984.
- MEFFERT, Heribert & BRUHN, Manfred**, Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden 2003.
- MEFFERT, Heribert & BURMANN, Christoph**, Identitätsorientierte Markenführung: Grundlagen für das Management von Markenportfolios, in: **MEFFERT, Heribert / BACKHAUS, Klaus / BECKER, Jochen**, Arbeitspapiere der Wirtschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Nr. 100, Münster 1996.

- MEFFERT, Heribert & BURMANN, Christoph**, Abnutzbarkeit und Nutzungsdauer von Marken - Ein Beitrag zur steuerlichen Behandlung von Warenzeichen, in: **MEFFERT, Heribert & KRAWITZ, Norbert (Hrsg.)**, Unternehmensberechnung und -besteuerung - Grundfragen und Entwicklung, Wiesbaden 1998, S. 75-126.
- MEFFERT, Heribert & BURMANN, Christoph**, Markenbildung und Markenstrategien, in: **ALBERS, Sönke & HERRMANN, Andreas (Hrsg.)**, Handbuch Produktmarketing: Strategieentwicklung - Produktplanung - Organisation - Kontrolle, Wiesbaden 2000, S. 167-187.
- MEFFERT, Heribert & BURMANN, Christoph**, Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.)**, Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002a, S. 35-72.
- MEFFERT, Heribert & BURMANN, Christoph**, Managementkonzepte der identitätsorientierten Markenführung, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.)**, Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002b, S. 72-97.
- MEFFERT, Heribert & BURMANN, Christoph**, Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin**, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005a, S. 19-36.
- MEFFERT, Heribert & BURMANN, Christoph**, Abnutzbarkeit und Nutzungsdauer von Marken, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin**, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005b, S. 347-362.
- MEFFERT, Heribert & GILOTH, Mathias**, Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen in der Markenführung, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.)**, Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 99-132.
- MEFFERT, Heribert & BIERWIRTH, Andreas**, Corporate Branding – Führung der Unternehmensmarke im Spannungsfeld unterschiedlicher Zielgruppen, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.)**, Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 181-200.
- MEFFERT, Heribert / BUHRMANN, Christoph / KIRCHGEORG, Manfred**, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2008.
- MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.)**, Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002a.
- MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin**, Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.)**, Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002b, S. 3-15.

- MEFFERT, Heribert / BUHRMANN, Christoph / KOERS, Martin**, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005.
- MEFFERT, Heribert & BRUHN, Manfred**, Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden, Wiesbaden 2006.
- MEFFERT, Heribert & GILOTH, Mathias**, Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen in der Markenführung, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.)**, Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 99-132.
- MEFFERT, Heribert & HEINEMANN, Gerrit**, Operationalisierung des Imagetransfers, Begrenzung des Transferrisikos durch Ähnlichkeitsmessung, in: Marketing ZFP, 12 (1990) 1, S. 5-10.
- MEFFERT, Heribert & KOERS, Martin**, Identitätsorientiertes Markencontrolling – Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin**, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005, S. 273-296.
- MEFFERT, Heribert & PERRY, Jesko**, Mehrmarkenstrategien: Ein Beitrag zum Management von Markenportfolios, Arbeitspapier 121 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Leipzig 1998.
- MEFFERT, Heribert / SCHNEIDER Helmut / EBERT, Christian** Markenführung im Rahmen des Going International – Das Beispiel Deutsche Post Euro Express, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.)**, Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 613-643.
- MELLEROWICZ, Konrad**, Markenartikel - Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München 1963.
- MORSCHHÄUSER, Tanja**, Deutschland, Land der Social-Media-Verweigerer?, 21.12.2012, abgerufen am 25.11.2013 unter <http://www.socialmediastatistik.de/deutschland-land-der-social-media-verweigerer>.
- MTP e.V. Alumni (Hrsg.) & HAUSER, Ulrich**, Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997.
- MEYER, Susanna**, Produkthaptik, Wiesbaden 2001.
- OGILVY, David**, Speech to American Marketing Association, Chicago 1951, in: **MEFFERT, Heribert / BUHRMANN, Christoph / KOERS, Martin**, Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, Wiesbaden 2005, S. 5.
- OLINS, Wally**, Corporate Identity: Strategie und Gestaltung, Frankfurt/M. 1990.
- PICOT, Arnold/DIETL, Helmut/FRANCK, Egon**, Organisation: Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 2005.

- PLÖTNER, Olaf**, Das Vertrauen des Kunden: Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten, Wiesbaden 1995.
- PURTSCHERT, Robert**, Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien 2001.
- REGENTHAL Gerhard**, Ganzheitliche Corporate Identity: Profilierung von Identität und Image, Wiesbaden 2009.
- RUBIN, Paul H.**, The Expansion of Firms, in: Journal of Political Economy, 81 (1973) 3, S. 936-949.
- SATTLER, Henrik**, Markenbewertung, in: **ALBERS, Sönke & HERRMANN, Andreas (Hrsg.)**, Handbuch Produktmarketing: Strategieentwicklung - Produktplanung - Organisation - Kontrolle, Wiesbaden 2000, S. 219-240.
- SCARIBIS, Martin & FLORACK, Arnd**, Neue Einsichten durch neue Methoden: Reaktionszeitbasierte Verfahren in der Marken- und Werbeforschung, in: **FLORACK Arnd / SARABIS, Martin / PRIMOSCH, Ernst**, Psychologie der Markenführung, München 2007, S. 462-485.
- SCHLEUSENER, Michael**, Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.)**, Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 263-300.
- SCHMIDT, Detlef & VEST, Peter**, Die Energie der Marke: Ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept, Wiesbaden 2010.
- SCHMIDT, Klaus**, Inclusive Branding: Methoden, Strategien und Prozesse ganzheitlicher Markenführung, Köln 2003.
- SCHMIDT, Klaus**, Design als strategischer Erfolgsfaktor und Dimension von Identität, in: **PIWINGER Manfred & ZERFAB Ansgar (Hrsg.)**, Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden 2007, S. 487-497.
- SCHMIDT, Melanie**, Markenwert und Markenmanagement, in: **MTP e.V. Alumni (Hrsg.) & HAUSER, Ulrich**, Erfolgreiches Markenmanagement: Vom Wert einer Marke, ihrer Stärkung und Erhaltung, Wiesbaden 1997, S. 79-103.
- SCHMITT, Bernd & SIMONSON, Alexander**, Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image. New York 1997.
- SCHNEIDER, Helmut**, Identitätsorientierte Markenführung in der Politik, in: **MEFFERT, Heribert / BURMANN, Christoph / KOERS, Martin (Hrsg.)**, Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 353-373.
- SCHWARZ, Peter**, Management in Non-Profit-Organisationen: Öffentliche Verwaltungen und Betriebe, Verbände, Vereine, Parteien, Kirchen, Sozialwerke, Bern 1986.

- SCHWEN, Rolf**, Der Imagetransfer im Sportsponsoring, Controllingsysteme für das Marketing. Göttingen 1992.
- SPRINGINSFELD, Leopold**, Die Kultur der Marke, Frankfurt 2007.
- STEINER, Paul**, Sensory Branding: Grundlagen multisensueller Markenführung, Wiesbaden 2011.
- STOKBURGER-SAUER, Nicola / BAUER, Hans H. / MÄDER, Ralf**, Kundenidentifikation als Basis von Kundenloyalität – Theoretische und empirische Grundlagen für eine Umsetzung in der Unternehmenspraxis, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 78 (2008) 9, S. 923-950.
- SURESHCHANDAR, G. S. / RAJENDRAN, Chandrasekharan / ANANTHARAMAN, R. N.**, A conceptual model for Total Quality Management in service organizations, in: Total Quality Management, 12 (2001) 3, S. 343-363.
- TOMCZAK, Torsten / SCHÖGEL, Marcus / LUDWIG, Eva (Hrsg.)**, Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen 1998.
- TOMCZAK, Torsten / ESCH, Franz-Rudolf / KERNSTOCK, Joachim / HERRMANN, Andreas**, Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Wiesbaden 2012.
- TSCHEULIN, Dieter K. & HELMIG, Bernd**, Markentreue, Wiederkauf- und Wechselverhalten, in: **ALBERS, Sönke & HERRMANN, Andreas (Hrsg.)**, Handbuch Produktmarketing: Strategieentwicklung - Produktplanung - Organisation - Kontrolle, Wiesbaden 2000, S. 507-527.
- TROMMELSDORFF, Volker**, Konsumentenverhalten, Stuttgart 2004.
- VAN RIEL, Cees B. M.**, Principles of corporate communication, London 2002.
- WALA, Hermann**, Meine Marke: Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht, München 2012.
- WOLF, Jochen**, Marketing für Vereine, Niedernhausen 1996.
- ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT e.V. (Hrsg.)**, Werbung in Deutschland 2007, Bonn 2007.

11.3 Soziologie & Psychologie

- BACKHAUS, Klaus / ERICHSON, Bernd / PLINKE, Wulff / WEIBER, Rolf**, Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin/Heidelberg/New York 1994.
- BECK, Ulrich**, Risikogesellschaft, Frankfurt am Main 1986.

- BERKENKAMP, Andreas**, Motorische Förderung von Kindern im Schulsport: Unter besonderer Berücksichtigung der offenen Ganztagschule, München 2008.
- BEREKOVEN, Ludwig / ECKERT, Werner / ELLENRIEDER, Peter**, Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden 1993.
- BORG, Ingwer**, Affektiver Halo in Mitarbeiterbefragungen, 2000, in: ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 3/2000, Mannheim 2000.
- BORG, Ingwer**, Explorative Multidimensionale Skalierung, 2000, in: ZUMA-How-to-do-Reihe Nr. 1/2000, Mannheim 2000.
- BRANDL-BREDENBECK, Hans Peter & BRETTSCHEIDER, Wolf-Dietrich**, Kinder heute: Bewegungsmuffel, Fastfoodjunkies, Medienfreaks? Eine Lebensstilanalyse, Aachen 2010.
- BRONNER, Kai**, Audio-Branding: Akustische Markenkommunikation als Strategie der Markenführung, Marburg 2004.
- BREHM, Sharon S. / KASSIN, Saul / FEIN, Steven**, Social Psychology, Boston 1999.
- BREUER, Christoph & RITTNER, Volker**, Soziale Bedeutung und Gemeinwohlorientierung des Sports, Köln 2000.
- BURDA, Hubert & MAAR, Christa**, Iconic Turn weitergedreht - Die neue Macht der Bilder, Köln 2004.
- CASTELLS, Manuel**, Das Informationszeitalter II - Die Macht der Identität, Opladen 2003.
- DETTE, Dorothea E.**, Dissertation: Berufserfolg und Lebenszufriedenheit - Eine längsschnittliche Analyse der Zusammenhänge, Nürnberg 2005.
- DÖBERT, Rainer / HABERMAS, Jürgen / NUNNER-WINKLER, Gudrun** (Hrsg.), Entwicklung des Ichs, Köln 1977.
- EINWILLER, Sabine / FEDORIKHIN, Alexander / JOHNSON, Alison / KAMINS, Michael**, Enough is enough! When Identification no longer prevents negative corporate associations, in: **JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE**, 34 (2006) 2, S. 185-194.
- ERDFELDER, Edgar / MAUSFELD, Rainer / MEISER, Thorsten / RUDINGER, Georg** (Hrsg.), Handbuch quantitative Methoden, Weinheim 1996.
- ERIKSON, Erik H.**, Childhood and Society, New York 1963.
- ERIKSON, Erik H.**, Einsicht und Verantwortung, Stuttgart 1964.
- ERIKSON, Erik H.**, Identität und Lebenszyklus, Frankfurt 1966.
- ESSER, Hartmut**, Soziologie – Spezielle Grundlagen: Sinn und Kultur, Frankfurt am Main 2001.

- ESER, Stefan**, Mitgliederfocus 2003: Kammern bilden das Schlusslicht, in: **DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR VERBANDSMANAGEMENT** (Hrsg.), Verbändereport, 8 (2004) 4, S. 8-21.
- ESPE, Hartmut & KRAMPEN, Martin**, Eindruckswirkungen visueller Elementarformen und deren Interaktion mit Farben, in: **ESPE, Hartmut** (Hrsg.), Semiotische Studien zur Kommunikation, Band 2: Visuelle Kommunikation - empirische Analysen, Hildesheim 1986.
- ESPE, Hartmut** (Hrsg.), Semiotische Studien zur Kommunikation, Band 2: Visuelle Kommunikation - empirische Analysen, Hildesheim 1986.
- FLORACK, Arnd / SCARABIS, Martin / PRIMOSCH, Ernst**, Psychologie der Markenführung, München 2007.
- FOMBELLE, Paul W. / JARVIS, Cheryl B. / WARD, James / OSTROM, Lonnie**, Leveraging customers' multiple identities: Identity synergy as a driver of organizational identification, in: **JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE**, 40 (2012) 4, S. 587-604.
- FREUD Sigmund**, Das Ich und das Es, in: Gesammelte Werke, Bd. 13, London 1955 zuerst 1923, S. 235-289.
- GADAMER, Hans Georg**, Der Anfang des Wissens, Stuttgart 1991.
- GIDDENS, Anthony**, Soziologie, Graz / Wien 1999.
- GOFFMAN, Erving**, Asyl, Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen, Frankfurt 1982.
- GOFFMAN, Erving**, Stigma, Über Techniken der Bewältigung von beschädigter Identität, Frankfurt am Main 1992.
- GOLLWITZER, Mario & SCHMITT, Manfred**, Sozialpsychologie – Workbook, Weinheim 2006.
- GUSKI, Rainer**, Wahrnehmung: Eine Einführung in die Psychologie der menschlichen Informationsaufnahme, Stuttgart 1989.
- HASLAM, Alexander S.**, Psychology in Organizations: The Social Identity Approach, London 2004.
- HORENI, Michael**, Ultras: Gewalttäter und Sozialarbeiter, 29.09.2011, abgerufen am 16.10.2012 unter <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/ultras-gewalttaeter-und-sozialarbeiter-11368220.html>.
- HÜTTNER, Manfred**, Grundzüge der Marktforschung, Berlin/New York 1989.

- HÜTTNER, Manfred & SCHWARTING, Ulf**, Explorative Faktorenanalyse, in: **HERRMANN, Andreas & HOMBURG, Christian** (Hrsg.), Marktforschung: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 383-412.
- HOBBS, Thomas**, Grundzüge der Philosophie, Erster Teil: Lehre vom Körper, Hamburg 1997 zuerst 1655.
- KAISER, Armin & KAISER, Ruth**, Studienbuch Pädagogik, Berlin 2001.
- KONRAD, Klaus**, Mündliche und schriftliche Befragungen, Ein Lehrbuch, Landau 2001.
- KRAMER, Dominik**, Fine-Tuning von Werbebildern, Dissertation an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1998.
- KEUPP, Heiner**, Identität, in: **WENNINGER, Gerd**, Lexikon der Psychologie, Heidelberg 2001, S. 243-244.
- LACKNER, Karin**, Widerspruchsmanagement als Kriterium für Gruppenreife, in: **HEINTEL, Peter** (Hrsg.), betrifft: Team, Dynamische Prozesse in Gruppen, Wiesbaden 2006, S. 85-91.
- LUCERNA, Christoph**, Vermarktung von Sportereignissen: Eine sozialpsychologische Perspektive, Wiesbaden 1997. (3 Ök 203)
- MEAD, George Herbert**, Geist, Identität und Gesellschaft, Frankfurt am Main 1998.
- MÜLLER-BENEDICT, Volker**, Grundkurs Statistik in den Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2001.
- NAAS, Josef & SCHMID, Hermann Ludwig**, Mathematisches Wörterbuch, Berlin / Stuttgart 1967.
- NACHTIGALL, Christoph & WIRTZ, Markus**, Wahrscheinlichkeitsrechnung und Interferenzstatistik, Statistische Methoden für Psychologen, Teil 2, Weinheim/München 1998.
- NIEDERÉE, Reinhard & MAUSFELD, Rainer**, Skalenniveau, Invarianz und „Bedeutsamkeit“ in: **ERDFELDER, Edgar / MAUSFELD, Rainer / MEISER, Thorsten / RUDINGER, Georg** (Hrsg.), Handbuch quantitative Methoden, Weinheim 1996, S. 385-398.
- PIRNER, Manfred**, Christliche Identität: Identität zwischen Grenzbewusstsein und Ganzheitsvertrauen, in: **THEO-WEB**, 1 (2002) 2, S. 68-79.
- PORST, Rolf**, Erfahrung mit und Bewertung von Umfragen, Was unsere Befragten über Umfragen denken, 1998, in: ZUMA-Arbeitsbericht 03/1998, Mannheim 1998.
- PORST, Rolf**, Im Vorfeld der Befragung: Planung, Fragebogenentwicklung, Pretesting, 1998, in: ZUMA-Arbeitsbericht 02/1998, Mannheim 1998.
- PORST, Rolf**, Question Wording –Zur Formulierung von Fragebogen-Fragen, 2000, in: ZUMA-How-to-do-Reihe Nr. 2/2000, Mannheim 2000.

- PRÜFER, Peter & REXROTH, Margrit**, Verfahren zur Evaluation von Survey-Fragen: Ein Überblick, in: ZUMA-Nachrichten, 39 (1996) 20, S. 95-116.
- RINNE, Horst**, Taschenbuch der Statistik, Frankfurt a.M. 1995.
- REINHOLD, Gerd** (Hrsg.), Soziologie-Lexikon, München 2000.
- RÖHNLIN, Karl-Heinz**, Identitäts- und Sinnsuche: Anfragen an Erwachsenenbildung und Seelsorge, in: **STOLLBERG, Dietrich / VON HEYL, Andreas / LECHNER-SCHMIDT, Annette / RÖHLIN, Karl-Heinz / FIEDLER, Kirsten / FIEDLER, Claus** (Hrsg.), Identität im Wandel in Kirche und Gesellschaft, Göttingen 1998, S. 40-49.
- ROOSE, Jochen / SCHÄFER, Mike S. / SCHMIDT-LUX, Thomas** (Hrsg.), Fans: Soziologische Perspektiven, Wiesbaden 2010.
- ROTH, Erwin** (Hrsg.), Sozialwissenschaftliche Methoden, Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis, Oldenbourg 1995.
- SAAL, Marco**, Deutsche schätzen edle Hüllen, in: **Horizont**, 13 (2006) 23, S. 23.
- SCHÄFFER, Karl-August**, Planung von Stichprobenerhebungen, 1996, in: **ERDFELDER, Edgar / MAUSFELD, Rainer / MEISER, Thorsten / RUDINGER, Georg** (Hrsg.), Handbuch quantitative Methoden, Weinheim 1996, S. 23-35.
- SCHIEBENER, Inga**, Frauenfußball und die weibliche Sozialisation, München 2011.
- SCHIMUNEK, Franz-Peter**, Methoden der empirischen Sozialforschung, Eine Einführung, Landau 2001.
- SCHLICHT, Wolfgang & STRAUß, Bernd**, Sozialpsychologie des Sports, Göttingen 2003.
- STIER, Winfried**, Empirische Forschungsmethoden, Berlin 1999.
- STOLL, Oliver / PFEFFER, Ines / ALFERMANN, Dorothea**, Lehrbuch Sportpsychologie, Bern 2010.
- STOLLBERG, Dietrich / VON HEYL, Andreas / LECHNER-SCHMIDT, Annette / RÖHLIN, Karl-Heinz / FIEDLER, Kirsten / FIEDLER, Claus** (Hrsg.), Identität im Wandel in Kirche und Gesellschaft, Göttingen 1998.
- THEIN, Martin & LINKELMANN, Jannis**, Ultras im Abseits? Portrait einer verwegenen Fan-kultur, Göttingen 2012.
- TILCH, Horst & ARLOTH, Frank** (Hrsg.), Deutsches Rechts-Lexikon, München 2001.
- TINNEFELD, Marie-Theres & TUBIES, Helga**, Datenschutz, München 1989.
- TUTEN, Tracy L.**, Electronic Methods of Collecting Survey Data: A Review of "E-Research", in: ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 09/1997, Mannheim 1997.

WILLIMCZIK, Klaus, Statistik im Sport, Grundlagen - Verfahren - Anwendungen, Hamburg 1997.

WIRTZ, Markus & NACHTIGALL, Christoph, Deskriptive Statistik, Statistische Methoden für Psychologen, Teil 1, Weinheim 1998.

WORATSCHKA, Rainer, Psychopharmaka an der Uni: Macht Studieren krank?, abgerufen am 03.07.2011 unter <http://www.tagesspiegel.de/zeitung/macht-studieren-krank/4344270.html>.

11.4 Sportwissenschaft

ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Memorandum zum Hochschulsport, Darmstadt 1981.

ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Perspektive Hochschulsport, Grundsatzpapier zum Hochschulsport, beschlossen von der 93. Vollversammlung am 06.10.1998, Darmstadt 1999.

ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Hochschulsport 2001: Eine Befragung der Mitgliedshochschulen des adh, unveröffentlichter Bericht zur Befragung des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) im Rahmen des STERN Studienführers 2001, Dieburg 2001a.

ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Satzung und Ordnungen, Dieburg 2001b.

ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Ergebnisse für den Hochschulsport aus dem Hochschulranking 2003, unveröffentlichter Bericht des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) im Rahmen einer Studierendenbefragung, Dieburg 2003.

ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Hochschulsport 2004: Eine Befragung der Mitgliedshochschulen des adh, unveröffentlichter Bericht zur Befragung des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) im Rahmen des STERN Studienführers 2004, Dieburg 2004.

ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Mitgliederbefragung des adh 2009, Dieburg 2010.

ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Jahresbericht 2010, Dieburg 2011.

ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Verbandsdokumente, abgerufen am 30.11.2011 unter <http://www.adh.de/service/verbandsdokumente/dokumente-zum-hsp.html>.

ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Uni Tübingen ist Hochschule des Jahres 2011, 21.11.2011, abgerufen am 05.12.2011 unter

<http://www.adh.de/medien/newsarchiv/news/uni-tuebingen-ist-hochschule-des-jahres-2011.html>.

ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Jahresbericht 2011, Dieburg 2012.

AUSTERMÜHLE, Theo (Hrsg.), Vom Studentensport zum Hochschulsport, Aachen 2000.

BEHRENS, Inken & GÖRING, Arne, ECTS - der Hochschulsport bleibt am Ball, in: Hochschulsport, 33 (2006) 2, S. 9-10.

BEHRENS, Inken & GÖRING, Arne (Hrsg.), Abschied von Humboldt? Reformprozesse an deutschen Hochschulen, Göttingen 2007.

BEHRENS, Inken, Was lange währt, wird (endlich) gut - Kooperation der Ersatzkassen mit dem adh zur Umsetzung der Durchführung primär-präventiver Maßnahmen nach § 20, in: Hochschulsport, 33 (2006) 4, S. 12-13.

BERANEK, Julia, Studierende sind an der Hälfte aller Goldmedaillen in Peking beteiligt, in: Hochschulsport, 35 (2008) 3, S. 4-7.

BERANEK, Julia, Studierende bei Olympia: Eine bedeutungsvolle Säule der deutschen Mannschaft, in: Hochschulsport, 35 (2008) 2, S. 9.

BERANEK, Julia, Landtagsentschließung zum Hochschulsport in NRW verabschiedet, in: Hochschulsport, 37 (2010) 2, S. 9-10.

BERTHOLD, Christian & LEICHENRING, Hannah, Der Hochschulsport und die Reformen der Hochschulen, in: **BEHRENS, Inken & GÖRING, Arne** (Hrsg.), Abschied von Humboldt? Reformprozesse an deutschen Hochschulen, Göttingen 2007, S. 5-19.

BEYER, Thomas, Hochschulsport als Dienstleistungseinrichtung, in: **WOPP, Christian** (Hrsg.), Die Zukunft des Sports in Vereinen, Hochschulen und Städten, Aachen 1996, S. 141-145.

BEYER, Thomas, Nur noch „Partnerhochschulen des Spitzensports“ in Hamburg, in: Hochschulsport, 29 (2002) 3, S. 5-7.

BOLLMANN, Uwe, Studierende und Bedienstete „In Form“ mit dem Hochschulsport! - Hochschulsport RWTH Aachen, in: Hochschulsport, 38 (2011) 1, S. 18-19.

BORCHERT, Petra, Europa praxisnah: ECTS-Punkte für die Eurokonstantia, in: Hochschulsport, 34 (2007) 3, S. 13-14.

BORGGREFE, Carmen / CACHAY, Klaus / RIEDL, Lars, Spitzensport und Studium: Eine organisationssoziologische Studie zum Problem Dualer Karrieren, Schorndorf 2009.

BORGGREFE, Carmen / RIEDL, Lars / CACHAY, Klaus, Wettkampf der Karrieren: Eine Studie zum Problem der Vereinbarkeit von Spitzensport und Hochschulstudium, in: Leistungssport, 39 (2009) 2, S. 11-18.

- BRAUN, Sebastian**, „Selbstmanagement“ versus „Staatsamateur“: Spitzensportkarrieren in Deutschland und Frankreich, in: *Hochschulsport*, 28 (2001) 3, S. 14-19.
- BRENNER, Peter J.**, Anderswo ist das Gras auch nicht grüner, abgerufen am 04.12.2012 unter http://www.academics.de/wissenschaft/anderswo_ist_das_gras_auch_nicht_gruener_51752.html.
- BREUER, Christoph**, Die Nachfrage nach Hochschulsport in einer sich ändernden Umwelt, in: *Hochschulsport*, 34 (2007) 3, S. 11-12.
- BRUMAIRE, Meike**, In Studium und Sport auf der Zielgeraden: Startschuss für die „Gemeinsame Erklärung zur Förderung des studentischen Spitzensports“, in: *Hochschulsport*, 26 (1999) 3, S. 30-32.
- BÜRGERSCHAFT DER FREIEN UND HANSESTADT HAMBURG**, dringlicher Antrag zum Haushalt 2007/08: Sportstadt Hamburg – Bewerbung um die Ausrichtung der Summer World University Games (Universiade) 2015 in Hamburg, 29.01.2008, Hamburg.
- BURK, Verena / HARMS, Enno / MILDE, Carsten**, Eine etwas andere Chronik - Vorstände, Vollversammlungen - Wahrheiten, in: **BURK, Verena & MILDE, CARSTEN** (Hrsg.), *Stationen einer Reise - Eine Hommage an 50 Jahre Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband*, Butzbach-Griedel 1998, S. 243ff
- BURK, Verena & MILDE, CARSTEN** (Hrsg.), *Stationen einer Reise – Eine Hommage an 50 Jahre Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband*, Butzbach-Griedel 1998.
- BURKE, Garry John**, *An Historical Study of Intercollegiate Athletics at the University of Western Ontario 1908-1945*, London 1979.
- BÜSKER, Hendrik & KUCKUCK, Ralf**, Warum treiben Studierende an ihrer Uni keinen Sport? Hochschulsport aus dem Blickwinkel nicht am Hochschulsport teilnehmender Studierender, in: *Hochschulsport*, 27 (2000) 1, S. 12-15.
- BUSS, Wolfgang**, Die Entwicklung des Hochschulsports an der Universität Göttingen seit Ende des 1. Weltkrieges, in: **SCHINKEL, Joachim** (Red.), *Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84*, Ahrensburg 1987, S. 18-42.
- DEUTSCHER BUNDESTAG**, Kurzprotokoll der 52. Sitzung des Sportausschusses, Punkt 4: Arbeit und aktuelle Situation des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes, 23.01.2002, Berlin, S. 13-23.
- DEUTSCHER BUNDESTAG**, Antrag des Sportausschusses 16/10882: Duale Karrieren im Spitzensport fördern und den Hochschulsport strategisch weiterentwickeln, 12.11.2008, Berlin.
- DEUTSCHER BUNDESTAG**, Plenarprotokoll 16/208, Stenographischer Bericht, 208. Sitzung, 05.03.2009, Berlin.
- DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND** (Hrsg.), III. Europäisches Athletenforum: „Duale Karriere“ – Vereinbarkeit von Spitzensport, Ausbildung und Beruf, Workshop veran-

staltet vom Bundesministerium des Innern im Rahmen der EU-Ratspräsidentschaft in Stuttgart vom 04.-06.05.2007, Frankfurt 2007.

DEUTSCHER OLYMPISCHER SPORTBUND (Hrsg.), Prädikat Hochschule des Spitzensports geht nach Berlin, 30.11.2011, abgerufen am 07.12.2011 unter <http://www.dosb.de/de/leistungssport/spitzensport-news/detail/news/-8554249ffb>.

DEUTSCHER SPORTBUND (Hrsg.), Memorandum zur Förderung von Sportwissenschaft und Sport an den Hochschulen in den neuen Bundesländern, beschlossen vom Bundesausschuss für Wissenschaft, Bildung und Gesellschaft, Frankfurt 1992.

DEUTSCHER SPORTBUND (Hrsg.), Memorandum zur Förderung des Sports an den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland, beschlossen vom Bundesausschuss für Wissenschaft, Bildung und Gesellschaft, Frankfurt 1994.

DREISBACH, SUSANNE, Prüfungsangst: Alarmstufe Rot, abgerufen am 03.07.2011 unter http://www.focus.de/wissen/campus/tid-8919/studium_aid_237674.html.

EMMRICH, Eike / PITSCH, Werner / GÜLLICH, Arne / KLEIN, Michael / FRÖHLICH, Michael / FLATAU, Jens / SANDIG, Dennis / ANTHES, Erik, Spitzensportförderung in Deutschland - Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: **LEISTUNGSSPORT**, 38 (2008) 1, Sonderbeilage, S. 1-20.

FAHLENBOCK, Michael / HENSE, Torben / HÜBNER, Horst / WULF, Oliver (Hrsg.), Hochschulsportumfrage NRW 2009, Berlin 2010.

EBERHARD-KARLS-UNIVERSITÄT TÜBINGEN (Hrsg.), Tübinger Hochschulsport ausgezeichnet, 21.11.2011, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.uni-tuebingen.de/landingpage/newsfullview-landingpage/article/tuebinger-hochschulsport-ausgezeichnet.html>.

ERLER, Michael, MLP erneut Titelsponsor bei adh-Wettkampfveranstaltungen, in: **HOCHSCHULSPORT**, 34 (2007) 1, S. 4.

FEHRES, Karin & WOPP, Christian, Der Hochschulsport im Spannungsfeld von Institutionen und Sporttreibenden, in: **WOPP, Christian** (Hrsg.), Die Zukunft des Sports in Vereinen, Hochschulen und Städten, Aachen 1996, S. 134-140.

FEHRES, Karin, Der Hochschulsport als Bildungseinrichtung, in: **WOPP, Christian** (Hrsg.), Die Zukunft des Sports in Vereinen, Hochschulen und Städten, Aachen 1996, S. 151-157.

FÖRSTER, Jörg, Neue Finanzierungsformen im Hochschulsport: Sponsoring - Fundraising - Public Private Partnership, in: **BEHRENS, Inken & GÖRING, Arne** (Hrsg.), Abschied von Humboldt? Reformprozesse an deutschen Hochschulen, Göttingen 2007, S. 81-111.

FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, Beruf und Chance/Campus: Zumba statt Antidepressiva, 23./24.07.2011, S. C4.

- HACHMEISTER, Cord-Dennis / SCHREIBER, Henning / SPERLE, Nico**, Hochschulsport 2001: Eine Befragung der Mitgliedshochschulen des adh, Ergebnisse, Dieburg 2001.
- HACHMEISTER, Cort-Denis / TABOR, Olaf / BÜRCEL, Eike Doerte**, Hochschulsport 2004, Dieburg 2004.
- HACHMEISTER, Cort-Denis**, CHE-Ranking 2005: Ergebnisse für den Hochschulsport, Dieburg 2005.
- HACHMEISTER, Cord-Dennis / HARDE, Maria / LANGER, Markus**, Einflussfaktoren der Studienentscheidung: Eine empirische Studie von CHE und EINSTIEG, CHE-Arbeitspapier 95, Bielefeld 2007.
- HACHMEISTER, Cord-Dennis**, Im Blickpunkt: Hochschulsportangebote aus Sicht der Studierenden, Gütersloh 2008.
- HALBERSCHMIDT, Barbara**, Diversity Management und Hochschulsport, in: Hochschulsport, 38 (2011) 2, S. 4-6.
- HARMS, Enno**, Bewegte Zeiten - Die Dialektik zwischen Aufbruch und traditionellem Sport 1968-1989, in: **BURK, Verena & MILDE, CARSTEN** (Hrsg.), Stationen einer Reise - Eine Hommage an 50 Jahre Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband, Butzbach-Griedel 1998, S. 63-78.
- HAYLOR, Larry**, What it means to be a Mustang, in: **WESTERN NEWS**, The University of Western Ontario's Newspaper of Record, Vol. 37, Nr. 24, 27.09.2001, S. 4.
- HERRLICH, Bastian**, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im sportlichen Dienstleistungssektor: Eine empirische Untersuchung zur Bedeutung und Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung am Beispiel des Hochschulsports der Georg-August-Universität Göttingen, unveröffentlichte Magisterarbeit, Göttingen 2010.
- HÖSS-JELTEN, Christine**, Hochschulsport Augsburg: „Aktive Pause!“, in: **HOCHSCHULSPORT**, 37 (2010) 4, S. 8.
- JOACHIM, Roland**, Funktion und Aufgabe des Allgemeinen Hochschulsports, in: **TECHNISCHE UNIVERSITÄT CLAUSTHAL** (Hrsg.), Clausthaler Beiträge zum Hochschulsport: Sicherer Allgemeiner Hochschulsport durch Dialog von Sicherheitskräften und Sportorganisationen, Dokumentation der Arbeitstagung der TU Clausthal und der HIS GmbH, Clausthal 1997, S. 33-37.
- JUNG, Karsten G. & KAUFHOLZ, Meike**, Besonderheiten der statistischen Analyse, in: **SCHINKEL, Joachim** (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84, Ahrensburg 1987, S. 85-96.
- JUMAH, Faris**, Kundenzufriedenheit im Hochschulsport, unveröffentlichte Diplomarbeit, Göttingen 2003.
- KLETTKE, Laura**, Wenn das Studium krank macht, abgerufen am 03.07.2011 unter <http://www.studilux.de/studium-uni/wie-studieren/wenn-das-studium-krank-macht.html>.

- KOGLIN, Ebba**, adh-Perspektivtagung: Gesundheitsförderung, in: **HOCHSCHULSPORT**, 37 (2010) 2, S. 15ff.
- KRÜGER, Arnd & LAMPE, Peter**, Analyse des Hochschulsports an der Universität Göttingen, in: **SCHINKEL, Jochen** (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen, Ahrensburg 1987, S. 60-82.
- LANDFRIED, Klaus**, Elemente einer Hochschule von morgen mit Hochschulsport, Wortprotokoll des Vortrages vom Präsidenten der Hochschulrektorenkonferenz anlässlich der Eröffnung der 97. adh-Vollversammlung am 26.11.2002 in Saarbrücken.
- LANGER, Markus**, Hochschulsport und Hochschulmarketing, in: **HOCHSCHULSPORT**, 30 (2003) 2, S. 30-32.
- LYNEN, Peter**, Der Bologna-Prozess geht weiter: Auch für den Hochschulsport, in: **HOCHSCHULSPORT**, 33 (2006) 1, S. 15-18.
- LYNEN, Peter**, Studierende und Bedienstete „In Form“ mit dem Hochschulsport!, in: **HOCHSCHULSPORT**, 38 (2011) 1, S. 12-16.
- MARTENS, Andreas & ERLER, Michael**, Germanischer Lloyd: Im Hochschulsport aktiv, in: **HOCHSCHULSPORT**, 34 (2007) 2, S. 11.
- MEIER, Sabine / MILZ, Simone / KRÄMER, Alexander**, Gesundheitssurvey für Studierende in NRW, Bielefeld 2007.
- MEINEL, Kurt & SCHNABEL, Günter**, Bewegungslehre Sportmotorik: Abriss einer Theorie der sportlichen Motorik unter pädagogischem Aspekt, Aachen 2007.
- MERZ, Martina & DIETZ, Melanie**, Studis gewinnen die Hälfte der Goldmedaillen bei Olympia 2012, in: **HOCHSCHULSPORT**, 39 (2012) 3, S. 24-26.
- MINISTER OF STATE FITNESS AND AMATEUR SPORT** (Hrsg.), Sport: The Way Ahead, The Report of the Minister's Task Force on Federal Sport Policy, Ottawa 1992.
- NATIONAL INTRAMURAL-RECREATIONAL SPORTS ASSOCIATION** (Hrsg.), Quality and Importance of Recreational Services, Technical Manual and Survey, Corvallis, Oregon 2001.
- PABSCH, Marcus / BERANEKC, Julia / ERLER, Michael**, Brunel: „Partner des Hochschulsports“ mit Perspektive, in: **HOCHSCHULSPORT**, 34 (2007) 1, S. 5.
- PFAFF, Stefan M.**, Trend zum Event? Chancen und Risiken von Eventisierungstendenzen im universitären Wettkampfsport, in: **BEHRENS, Inken & GÖRING, Arne** (Hrsg.), Abschied von Humboldt? Reformprozesse an deutschen Hochschulen, Göttingen 2007, S. 57-66.
- RADDE, Gerlinde**, Hochschulsporteinrichtungen – eine vergleichende Betrachtung, in: **DVS-INFORMATIONEN**, 11 (1996) 3, S. 15-17.

- RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN** (Hrsg.), Ein Abend voller Eleganz – der RWTH Galaball 2010, abgerufen am 12.12.2011 unter Aachen unter http://www.rwth-aachen.de/aw/main/deutsch/Themen/Einrichtungen/Verwaltung/dezernat3/Pressemitteilungen_der_RWTH/2010/~benv/Ein_Abend_voller_Eleganz_8211_der_RWTH_Gala.
- RIEDL, Lars / BORGGREFE, Carmen / CACHEY, Claus**, Spitzensport versus Studium? Organisationswandel und Netzwerkbildung als strukturelle Lösungen des Inklusionsproblems studierender Spitzensportler, in: **SPORT UND GESELLSCHAFT**, 4 (2007) 2, S. 159-189.
- RODEWALD, Kai & PABSCH, Markus**, Brunel wird Partner des Hochschulsports, in: **HOCHSCHULSPORT**, 32 (2005) 3, S. 10-11.
- RÜCKERT, Hans-Werner**, Gestresste Bachelor: Beraten und bewegen, Bachelorstudium: Belastungen, Stressbewältigung, Wellness Learning, in: **HOCHSCHULSPORT**, 33 (2006) 4, S. 14-16.
- SCHINKEL, Joachim**, Gegenwärtige Organisationsstruktur des Hochschulsports an der Universität Göttingen, in: **SCHINKEL, Joachim** (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84, Ahrensburg 1987a, S. 43-49.
- SCHINKEL, Joachim**, Zum Selbstverständnis des Hochschulsports, in: **SCHINKEL, Joachim** (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84, Ahrensburg 1987b, S. 50-51.
- SCHINKEL, Joachim**, Allgemeine Organisation des Hochschulsports in Göttingen, in: **SCHINKEL, Joachim** (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84, Ahrensburg 1987c, S. 52-53.
- SCHRÖDER, Silja**, ECTS-Kurse für die Uni Kiel, in: **HOCHSCHULSPORT**, 35 (2008) 2, S. 19-20.
- SCHWANK, Bernhard & SPITZ, Lothar**, Analyse der Olympischen Spiele Peking 2008, in: **LEISTUNGSSPORT**, 39 (2009) 1, S. 12.
- SHANGHAI RANKING CONSULTANCY**, Academic Ranking of World Universities, abgerufen am 05.12.2011 unter <http://www.shanghairanking.com>.
- SHER, Jonathan**, Western fund drive tops \$200 million, in: **THE LONDON FREE PRESS**, 29.09.2001, S. A3.
- SIEGLER, Matthias & KUCKUCK, Ralf**, Hochschulsport – Ein sportliches Betätigungsfeld Universitätsbeschäftigter? Ergebnisse einer Studie an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg, in: **HOCHSCHULSPORT**, 26 (1999) 4, S. 6-9.
- STEINBACH, Paul**, Fee Fallout - Tapping faculty and students to finance rec facility projects may take a political toll. in: **ATHLETIC BUSINESS**, 25 (2001) 1, 22-25.

- STÖTER, Lutz & BERANEK, Julia**, ECTS – Chancen und Herausforderungen für den Hochschulsport, in: **HOCHSCHULSPORT**, 34 (2007) 1, S. 9-11.
- STRAUB, Bernd / SEIDEL, Wolfram / ACHTERGARDE, Frank / KLAAS, Oliver / MICHAEL, Timo**, Der Hochschulsport an der WWU Münster: Eine Studie zu Sportverhalten und –motivation, in: **HOCHSCHULSPORT**, 28 (2001) 4, S. 23-29.
- STUHLREIER, Uwe & LIEBE Markus**, Anspruchsvoller Sport in außergewöhnlicher Atmosphäre, in: **HOCHSCHULSPORT**, 33 (2006) 3, S. 7-8.
- TABOR, Olaf**, Zur Situation der Sportreferate im adh, in: **HOCHSCHULSPORT**, 28 (2001) 1, S. 27-30.
- TABOR, Olaf, / HACHMEISTER, Cord-Dennis, / BÜRCEL, Eike Doerte**, Hochschulsport 2004, Abschlussbericht der CHE-Befragung 2004, Dieburg 2004.
- TABOR, Olaf & SCHÜTTE, Norbert**, Studierende Spitzensportlerinnen und Spitzensportler bei den Olympischen Spielen 2004 - Eine Analyse zu Struktur und Erfolg der deutschen Olympiamannschaft 2004, Dieburg 2004.
- TABOR, Olaf & SCHÜTTE, Norbert**, Der Spagat zwischen Spitzensport und Studium - eine lohnende Übung, in: **LEISTUNGSSPORT**, 35 (2005) 6, S. 42-47.
- TABOR, Olaf & RODEWALD, Kai**, Kooperationskonzept für den „Partner des Hochschulsports“ Brunel, in: **HOCHSCHULSPORT**, 32 (2005) 3, S. 5-7.
- TABOR, Olaf / KOGLIN, Ebba / STOLZ, Benedikt**, Studierende Spitzensportlerinnen und Spitzensportler bei den Olympischen Spielen 2008 - Eine Analyse zu Struktur und Erfolg der deutschen Olympiamannschaft 2008, Dieburg 2008.
- TECHNIKER KRANKENKASSE**, Gesundheitsreport 2011: Psychische Störungen unter jungen Erwachsenen nehmen zu, abgerufen am 03.07.2011 unter <http://www.tk.de/tk/broschueren-und-mehr/studien-und-auswertungen/gesundheitsreport-2011/281904>.
- TECHNISCHE UNIVERSITÄT BERLIN (Hrsg.)**, Sportlerinnen und Sportler im TU-Lichthof geehrt, abgerufen am 08.12.2011 unter [http://www.tu-sport.de/index.php?id=1590&tx_ttnews\[tt_news\]=40&cHash=90e67ddcb69f90dba070209d48f0a9f8](http://www.tu-sport.de/index.php?id=1590&tx_ttnews[tt_news]=40&cHash=90e67ddcb69f90dba070209d48f0a9f8).
- TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT (Hrsg.)**, Dem Regen abgetrotzt, abgerufen am 12.12.2011 unter http://www.intern.tu-darmstadt.de/meet_move/meetandmove2011/index.de.jsp.
- TECHNISCHE UNIVERSITÄT DORTMUND (Hrsg.)**, 27. Campuslauf der Technischen Universität Dortmund: Neuer Teilnehmerrekord - Über 1.300 Anmeldungen, 20.05.2011, abgerufen am 12.12.2011 unter http://www.tu-dortmund.de/uni/Medien/Medieninformationen/Medieninfos/11-070_-_Campuslauf.pdf.
- THIELE, Dieter / ULI, Kussin / SCHALSKI, Lena**, Studierende und Bedienstete „In Form“ mit dem Hochschulsport! - Hochschulsport Uni Paderborn: Wir bewegen kluge Köpfe, in: **HOCHSCHULSPORT**, 38 (2011) 1, S. 16-17.

- UNFALLKASSE HESSEN** (Hrsg.), Sicherheit im Hochschulsport: Akademischer Sport – aber sicher, Frankfurt 2010.
- UNIVERSITÄT DES SAARLANDES** (Hrsg.), Hochschulsport: Tätigkeitsbericht 2009, Saarbrücken 2010.
- UNIVERSITÄT KONSTANZ** (Hrsg.), 6th Eurokonstantia – A cocktail of cultures, 15.11.2011, abgerufen am 12.12.2011 unter <http://www.hsp.uni-konstanz.de/eurokonstantia/historie/eurokonstantia-2011>.
- WÆRAAS, Arild & SOLBAKK, Marianne N.**, Defining the essence of a university: lessons from higher education branding, in: **HIGHER EDUCATION**, 57 (2009) 4, S. 494-462.
- WEINDL, Florian**, MLP wieder Titelsponsor ausgewählter Hochschulmeisterschaften, in: **HOCHSCHULSPORT**, 36 (2009) 1, S. 17.
- WESTDEUTSCHE REKTORENKONFERENZ**, Protokoll der 161. Plenarversammlung der Westdeutschen Rektorenkonferenz am 25.06.1990 in Bonn - Bad Godesberg, Entschließung zur überregionalen Vertretung der Hochschulen im Bereich des Hochschulsports.
- WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.), 2001-2002 Annual Plan, unveröffentlichter Bericht, London 2001a.
- WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.), Policy Handbook 2001-2002, unveröffentlichtes Skript, London 2001b.
- WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.), The Sport Clubs Manual: September 2001 - April 2002, Policies and Procedures, unveröffentlichtes Skript, London 2001c.
- WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.), Annual Plan 2001 - 2002: Sport Clubs, unveröffentlichter Bericht, London 2001d.
- WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.), Staff Training Manual Fall/Winter 2001 - 2002: Education - Empowerment - Service, unveröffentlichtes Skript, London 2001e.
- WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.), Aquatics Staff Manual 2001 - 2002, unveröffentlichtes Skript, London 2001f.
- WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.), Aquatics Instructional Manual 2001 - 2002, unveröffentlichtes Skript, London 2001g.
- WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.), Aquatics 2001-2002 Head Lifeguard Manual, unveröffentlichtes Skript, London 2001h.
- WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.), Aqua Fitness Manual 2001 - 2002, unveröffentlichtes Skript, London 2001i.
- WESTERN INTERCOLLEGIATE ATHLETICS** (Hrsg.), 2001-2002 Annual Report, unveröffentlichter Bericht, London 2002.

- WESTERN SPORTS AND RECREATION SERVICES** (Hrsg.), 2002-2003 Annual Report, unveröffentlichter Bericht, London 2003.
- WESTFÄLISCHE-WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER** (Hrsg.), Sportlerehrung: 92 Athletinnen und Athleten des HSP in der Aula des Schlosses ausgezeichnet, 22.11.2011, abgerufen am 08.12.2011 unter <http://www.uni-muenster.de/Rektorat/exec/upm.php?rubrik=Alle&neu=0&monat=201111&nummer=15002>.
- WESTFÄLISCH WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER** (Hrsg.), 48. Nikolausturnier ein voller Erfolg: 1642 Sportler gemeldet / 207 Teams in zehn Sportarten, 05.12.2011, abgerufen am 12.12.2011 unter <http://www.uni-muenster.de/Rektorat/exec/upm.php?rubrik=Alle&neu=0&monat=201112&nummer=15044>.
- WILHELM, Peter**, Die Entwicklung des Studentischen Sports an der Georg-August-Universität im 19. Jahrhundert, in: **SCHINKEL, Joachim** (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84, Ahrensburg 1987, S. 7-17.
- WITTFOTH, Pamela**, Uni des Saarlandes: Zeit für Bewegung und Platz für das HSZ, in: **HOCHSCHULSPORT**, 37 (2010) 4, S. 14.
- WOLFE, Richard A.**, Understanding University Athletics: Cultural, Strategic, and Economic Perspectives, in: **JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT**, 14 (2000) 2, S. 79-84.
- WOPP, Christian** (Hrsg.), Die Zukunft des Sports in Verein, Hochschule und Städten, Aachen 1996.
- WOPP, Christian**, Die Zukunft des universitären Sports, in: **HOCHSCHULSPORT**, 32 (2005) 4, S. 15-16.
- ZENTRALE EINRICHTUNG FÜR DEN ALLGEMEINEN HOCHSCHULSPORT** (Hrsg.), Hochschulsport-Magazin „*Seitenwechsel*“ für das WS 2001/02, Göttingen 2001.

11.5 Weitere Quellen

- BAIER, Gundolf**, Amtsantrittsvorlesung an der Hochschule Zwickau, Zwickau am 08.03.2003.
- CAMPELL, Robin**, Interview am 02.10.2001, 13-15.30 Uhr, Faculty of Physical Education and Health, University of Toronto.
- CARSON, Paul**, Interview am 01.10.2001, 15-16.30 Uhr, Faculty of Physical Education and Health, University of Toronto.
- DER DUDEN**, Das große Wörterbuch der deutschen Sprache, Mannheim u.a, 1994.

- DEUTSCHER BUNDESTAG**, Kurzprotokoll der 52. Sitzung des Sportausschusses am 23.01.2002 in Berlin, Punkt 4: Arbeit und aktuelle Situation des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes, S. 13-23.
- DRURY, Michelle**, Interview am 19.09.2001, 15-16.30 Uhr, Campus Recreation, University of Western Ontario.
- ELLIOT, Elizabeth**, Interview am 21.09.2001, 12-13 Uhr, Campus Recreation, University of Western Ontario.
- GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Kooperationsvertrag vom 20.03.1983 zwischen dem Institut für Sportwissenschaften (IfS) und der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport (ZHS) mit Zustimmung des Senats der Universität Göttingen vom 16.02.1983.
- GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Ordnung der an der Universität Göttingen bestehenden Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport (ZHS) und des Instituts für Sportwissenschaften (IfS), Protokoll der Senatssitzung vom 01.02.1984, Tagesordnungspunkt 1.
- GESETZ ÜBER DEN SCHUTZ VON MARKEN UND SONSTIGEN KENNZEICHEN** in der Fassung der Bekanntmachung vom 25.10.1994 (BGB1 I, S. 3082) zuletzt geändert am 24.11.2011, zitiert nach Informationen des **BUNDESMINISTERIUMS FÜR JUSTIZ**, abgerufen am 12.02.2013 unter <http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/index.html>.
- GÖRING, Arne**, Interview am 24.10.2013, 15.30-17.00 Uhr, Zentrale Einrichtung für den Allgemeinen Hochschulsport, Universität Göttingen.
- HÄDER, Sabine**, Interview am 05.09.2002, 15-16 Uhr, ZUMA Mannheim.
- HSM**, Das Magazin für Hochschulmarketing, Weblog auf <http://hochschulmarketing-magazin.de>.
- KIDD, Bruce**, Interview am 03.10.2001, 12-13 Uhr, Faculty of Physical Education and Health, University of Toronto.
- KITCHEN, Patricia**: Interview am 27.09.2001, 10.30-12 Uhr, Campus Recreation, University of Western Ontario.
- LONDON ECONOMIC DEVELOPMENT CORPORATION**, Marketing Facts 2002, London Ontario, Canada, 2002, abgerufen am 14.08.2002 unter <http://www.londonedc.com/pdf/MarketingFacts.pdf>.
- MIELKE, Ralf**, Interview am 30.07.2001, 14.00-14.45 Uhr, Der Plan Marktforschungs- agentur, Frankfurt/Main.
- MORROW, Don**, Interview am 03.09.2003, 15-16 Uhr, Thames Hall, University of Western Ontario.
- MYERS, Jennifer**, Interview am 26.09.2001, 12.15-13.30 Uhr, Campus Recreation, University of Western Ontario.

- NIEDERSACHSISCHES MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR**, Genehmigungserlass des Niedersächsischen Ministers für Wissenschaft und Kunst vom 07.10.1980 für den Errichtungsbeschluss vom 25.06.1980.
- PINDAR, Frank**, Interview am 02.10.2001, 12.00-13.00 Uhr, Faculty of Physical Education and Health, University of Toronto.
- REUTER, Alexander**, Interview am 24.10.2013, 13.30-15.00 Uhr, Zentrale Einrichtung für den Allgemeinen Hochschulsport, Universität Göttingen.
- SEMOTIUK, Dr. Darwin M.**, Interview am 29.09.2001, 16-17 Uhr, Thames Hall, University of Western Ontario.
- SMITH, Dan**, Interview am 03.09.2003, 17-19 Uhr, Campus Recreation, University of Western Ontario.
- STUDENTISCHE SELBSTVERWALTUNG** im allgemeinen Hochschulsport der Georg-August-Universität Göttingen (Hrsg.), Satzung vom 03.05.2001.
- STUDENTISCHE SELBSTVERWALTUNG** im allgemeinen Hochschulsport der Georg-August-Universität Göttingen (Hrsg.), Finanzordnung vom 03.05.2001.
- VEREIN KASSE DES STUDENTISCHEN SPORTAUSSCHUSSES GÖTTINGEN E.V.**, Satzung vom 26.04.1983.
- WESTDEUTSCHE REKTORENKONFERENZ**, Protokoll der 161. Plenarversammlung der Westdeutschen Rektorenkonferenz am 25.06.1990 in Bonn - Bad Godesberg, Entschließung zur überregionalen Vertretung der Hochschulen im Bereich des Hochschulsports.
- ZENTRUM FÜR UMFRAGEN, METHODEN UND ANALYSEN (ZUMA)** in Mannheim firmiert mittlerweile als Abteilung des GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften in Mannheim.

Anhang

Vorbemerkung zur empirischen Untersuchung

Die Ausführungen zum dieser Arbeit zugrunde liegenden internationalen Forschungsvorhaben in den nachfolgenden Kapiteln beziehen sich auf eine Organisationsanalyse der für den Hochschulsport an den Vergleichshochschulen jeweils zuständigen Einrichtungen einerseits und auf eine an diesen Einrichtungen durchgeführte Befragung sowohl der Nutzer des jeweiligen Sport- und Bewegungsangebots als auch der abstinenten, aber nutzungsberechtigten Hochschulmitglieder andererseits.

Sämtliche Analysen und Untersuchungen wurden im Wintersemester 2001/02 respektive im Fall Quarter 2001 durchgeführt, so dass sich alle zeitlichen Bezüge, Informationen und Darstellungen zunächst auf diesen Zeitraum beziehen, was folgerichtig auch für die vorgestellten Befragungsergebnisse und unmittelbaren -einordnungen gilt, sofern nicht explizit anderweitig benannt.

Die übergeordneten Befunde und Interpretationen sind im Rahmen der abschließenden Betrachtungen in der Diskussion des Hauptteils berücksichtigt worden und wurden in der Gesamtbewertung und in den Empfehlungen dieser Arbeit für die Beantwortung der aktuellen Entwicklungsfragen im Hochschulsport vor dem Hintergrund der zeitlichen Differenz zwischen Untersuchungszeitraum und Fertigstellung dieser Arbeit angemessen aufgegriffen.

A. Organisationsanalyse des Hochschulsports der Universität Göttingen

A.1 Historische Entwicklung des Hochschulsports

Anders als an vergleichbaren Hochschulen in Deutschland hat der Sport schon während der Gründungszeit der Universität Göttingen eine wichtige Rolle gespielt. Sowohl auf die Ausstattung mit Sportstätten als auch auf die Auswahl der Stall-, Fecht- und Tanzmeister verwandten das Professorenkollegium und das Ministerium in Hannover große Anstrengungen. Schon wenige Jahre nach der Gründung der Universität 1737 standen die Stallmeister im Range außerordentlicher Professoren¹¹⁴⁴, was den Stellenwert des Sports an der Hochschule verdeutlicht.

Eine weitere Vorreiterfunktion auf dem Gebiet des universitären Sports übernahm die Universität Göttingen mit der Gründung des ersten Instituts für Leibesübungen (IfL) in Preußen, das im Wintersemester 1924/25 seine Arbeit aufnahm und sowohl die Sportlehrerausbildung an der Hochschule als auch den 1925 sukzessiv eingeführten Pflichtsport für Studierende sicher stellte. Zu diesem Zeitpunkt nahmen bereits ca. 700 Studierende die Sportangebote der Hochschule in Anspruch.¹¹⁴⁵ Erst nach Kriegsende 1945 wurde der Pflichtsport im Hochschulsport, u.a. bedingt durch seine missbräuchliche Nutzung als Wehrsport während der nationalsozialistischen Ära abgeschafft¹¹⁴⁶ und die Freiwilligkeit der Teilnahme festgeschrieben. Für das Hochschulsportangebot zeichneten im Wesentlichen das IfL und der Studentische Sportausschuss mit dem Sportreferat verantwortlich.¹¹⁴⁷

Mit der Ernennung Wilhelm Henzes zum Leiter des Instituts für Leibesübungen im Jahre 1948 wurde ein maßgeblicher Förderer des Hochschulsports an der Georgia Augusta nach bereits längerer Tätigkeit als Assistent an der Sporteinrichtung in eine Führungsposition gebracht, der großen Anteil an der positiven Entwicklung des Hochschulsports an der Hochschule hatte. Seinem Einsatz ist es u.a. zu verdanken, dass das heutige Sportzentrum am Sprangerweg 1971 als eine der modernsten Anlagen Deutschlands eingeweiht werden konnte.¹¹⁴⁸ Die neuen Sportstätten und die wachsende Hochschule machten eine deutliche Ausweitung des universitären Sportangebots möglich und nötig, doch stießen die Organisatoren be-

¹¹⁴⁴ Nach WILHELM, S. 7f.

¹¹⁴⁵ Vgl. BUSS, Wolfgang, Die Entwicklung des Hochschulsports an der Universität Göttingen seit Ende des 1. Weltkrieges, in: SCHINKEL, Joachim (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84, Ahrensburg 1987, S. 19f.

¹¹⁴⁶ Siehe BUSS 1987, S.22ff.

¹¹⁴⁷ Vgl. Buss 1987, S. 31.

¹¹⁴⁸ Vgl. Buss 1987, S. 30ff.

reits Mitte der siebziger Jahre erneut an die Kapazitätsgrenzen des Sportzentrums, so dass die Nachfrage das Angebot des IfL erheblich überstieg.¹¹⁴⁹

Die kontroverse Diskussion im universitären Sport über die Trennung von Hochschulsport und Sportwissenschaft manifestierte sich an der Universität Göttingen 1975 mit der Ernennung Henzes zum Professor. Dieses Ereignis dokumentiert die Akademisierung des Hochschulsports in Göttingen und markiert den Ausgangspunkt der weiteren Entwicklung, die in die Auflösung des IfL und der Installation einer sportwissenschaftlichen Einrichtung und einer Einrichtung für den Hochschulsport mündete. Grundlage für die Errichtung der beiden neuen Sporteinrichtungen war die Änderung des Niedersächsischen Hochschulgesetzes von 1978, das an der Universität Göttingen 1983 umgesetzt wurde.¹¹⁵⁰ Dennoch wurde in Göttingen ein Sonderweg beschritten, da das Institut für Sportwissenschaften und die Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport zwar formal vollständig getrennt, aber örtlich im Zentrum für Sport und Sportwissenschaften an einem gemeinsamen Standort zusammengefasst wurden. Gleichzeitig konnte eine inhaltliche Nähe der Einrichtungen dadurch gewährleistet werden, dass die verantwortlichen Personen im Hochschulsport auch Funktionen im Institut für Sportwissenschaften wahrnahmen.

In der zweiten Hälfte der achtziger und zu Beginn der neunziger Jahre erlebte die Georg-August-Universität mit Blick auf die Hochschulangehörigen die bisher höchsten Zuwächse. Mit über 40.000 Hochschulmitgliedern, von denen ca. drei Viertel Studierende waren, sah sich der Hochschulsport einer neuen Herausforderung zur Bereitstellung von Raum- und Angebotskapazitäten gegenüber. Im Wintersemester 1985/86 nahmen wöchentlich ca. 8000 Personen in 50 Sportarten¹¹⁵¹ am Hochschulsport teil.

Der Rückgang der Studierendenzahlen sorgte ab Mitte der neunziger Jahre für eine allgemeine Entspannung im Hinblick auf die enormen Überkapazitäten der Vorjahre. Dennoch konnte im Hochschulsport eine Vollauslastung der Sportstätten erreicht werden. Gleichzeitig hielt der Trend zur weiteren Differenzierung des Sportangebots an, so dass zur Jahrtausendwende eine konstante Anzahl von ca. 85 Sportarten und Sportrichtungen erzielt werden konnte. Analog zu dieser Entwicklung wurde die Anzahl der angeleiteten Sportveranstaltungen durch eine optimalere Ausnutzung der Sportstättenkapazitäten und eine Reduzierung der freien Übungs- und Trainingszeiten kontinuierlich erhöht.

¹¹⁴⁹ Siehe **BUSS** 1987, S.34f.

¹¹⁵⁰ Vgl. **SCHINKEL, Joachim**, Gegenwärtige Organisationsstruktur des Hochschulsports an der Universität Göttingen, in: **SCHINKEL, Joachim** (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84, Ahrensburg 1987a, S. 43ff.

¹¹⁵¹ **BUSS** 1987, S. 37.

Eine Neustrukturierung der Arbeit im Studentischen Sportausschuss und im AStA Sportreferat im vorgenannten Zeitraum führte gemeinsam mit einer deutlichen Anhebung des Förderbetrages für den Hochschulsport aus den Semesterbeiträgen der Studierenden im Jahre 1999 zu einer nachhaltigeren Förderung des universitären Wettkampfsports und zu einer Etablierung der Universität Göttingen unter den erfolgreichsten Hochschulen in Deutschland. Die auch schon zuvor hervorragenden Leistungen Göttinger Athleten bei nationalen und internationalen Universitätswettkämpfen konnten in diversen Sportarten gleichzeitig erbracht und über einen Zeitraum von mehreren Jahren konstant gehalten werden.

Gleichzeit gelang es die Reputation der Universität Göttingen im Zusammenhang mit der Ausrichtung von nationalen Sportevents zu verbessern. Seit 1997 ist der Hochschulsport für die Georgia Augusta im Auftrag des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes regelmäßiger Ausrichter von jährlich mindestens einer Endrunde oder einem Finalturnier der Deutschen Hochschulmeisterschaften. Der Göttinger Hochschulsport hat mehrfach seine Leistungsfähigkeit bei der Organisation von besonders schwierigen Sportgroßveranstaltungen unter Beweis gestellt.¹¹⁵²

A.2 Einbindung des Hochschulsports in die Universität Göttingen

Die Hochschuldienstleistung „allgemeiner Hochschulsport“ ist durch die Bildungsgesetzgebung legitimiert¹¹⁵³ und wird an der Universität Göttingen von zwei selbstständigen Institutionen der Hochschule in enger Kooperation bereitgestellt. Von hauptamtlicher Seite der Universität trägt die Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport für eines der umfangreichsten Sport- und Bildungsangebote einer Hochschule in Deutschland Sorge und wird durch die Studentische Selbstverwaltung im Hochschulsport, die direkt an den Allgemeinen Studierendenausschuss (AStA) der Universität Göttingen angebunden ist, ehrenamtlich unterstützt.

¹¹⁵² Informationen unter **ASTA SPORTREFERAT DER UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Wettkampfsport, abgerufen am 07.11.2002 unter <http://www.sportreferat.uni-goettingen.de/wettkampf>.

¹¹⁵³ Vgl. hierzu auch **SCHINKEL** 1987a, 43ff.; ebenso **FEHRES, Karin**, Der Hochschulsport als Bildungseinrichtung, in: **WOPP, Christian** (Hrsg.), Die Zukunft des Sports in Vereinen, Hochschulen und Städten, Aachen 1996, S. 151ff.

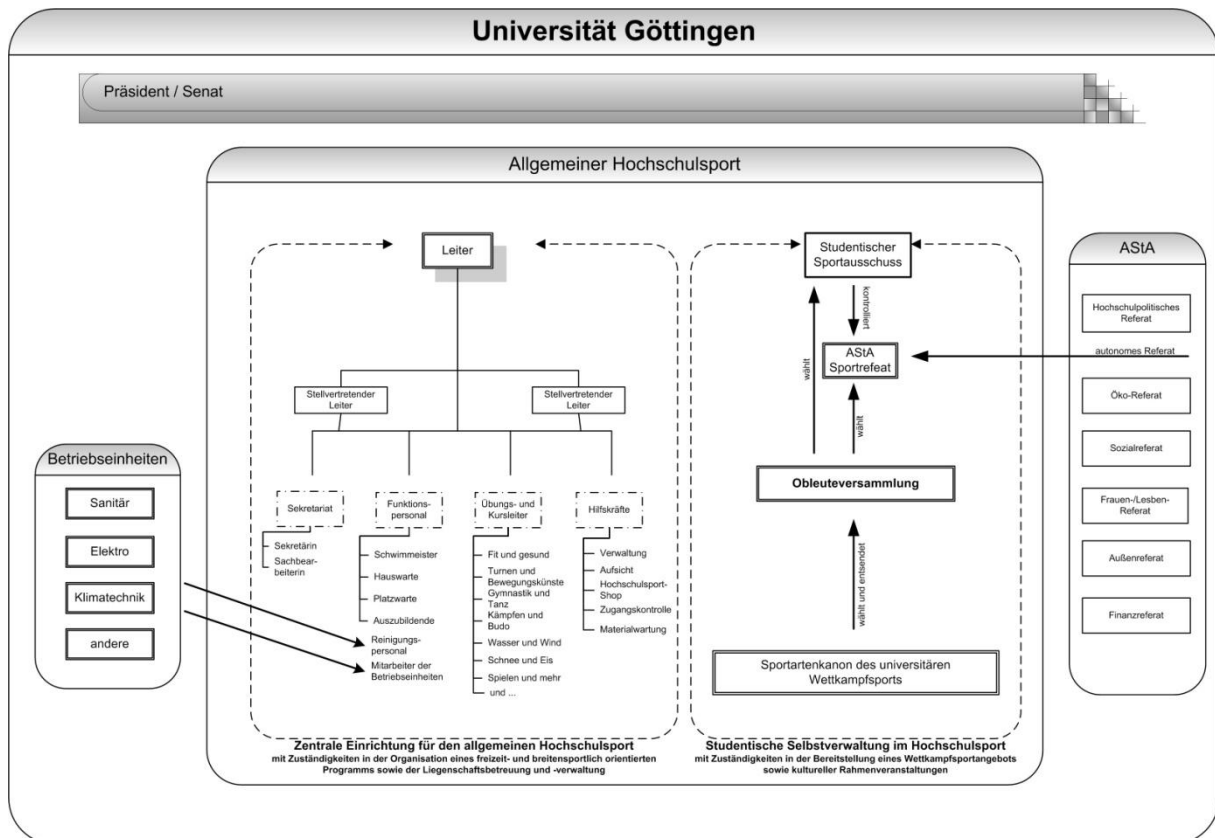


Abbildung 32: Organigramm des Göttinger Hochschulsports im Jahr 2001 (eigene Darstellung)

Das in der obigen Abbildung dargestellte Organigramm verdeutlicht die strukturelle Einbindung des Hochschulsports in die Universität mit den an ihm beteiligten Institutionen.

A.2.1 Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport

Der allgemeine Hochschulsport ist formal mit dem Inkrafttreten des Errichtungsbeschlusses vom 25.06.1980¹¹⁵⁴, der im Herbst 1980 umgesetzt wurde, als Zentrale Einrichtung organisiert. Ihre Aufgaben wurden zuvor vom Institut für Leibesübungen wahrgenommen, das gleichzeitig die sportwissenschaftliche Ausbildung an der Universität Göttingen sicherstellte. Durch den bereits angeführten Errichtungsbeschluss wurde das Institut für Leibesübungen aufgelöst und durch die Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport¹¹⁵⁵ und das Institut für Sportwissenschaften abgelöst und im Zentrum für Sport und Sportwissenschaften zusammengefasst. Während seither das Institut für Sportwissenschaften für die wissenschaftliche Ausbildung verantwortlich zeichnet, stellt die Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport ein schwerpunktmäßig freizeit- und breitensportlich orientiertes Sportangebot

¹¹⁵⁴ Der Errichtungsbeschluss vom 25.06.1980 wurde am 07.10.1980 durch den Genehmigungserlass des Niedersächsischen Ministers für Wissenschaft und Kunst bestätigt und auf Vorschlag des Senats der Universität Göttingen mit einer entsprechenden Ordnung ergänzt. Vgl. auch SCHINKEL 1987a, S. 44f.

¹¹⁵⁵ Der einfacheren Handhabbarkeit wegen wird der Begriff „Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport“ im Folgenden unter dem Begriff „Hochschulsport“ subsumiert.

für alle Mitglieder der Hochschule zur Verfügung. In einer Ordnung¹¹⁵⁶ der Universität Göttingen, die im Februar 1983 ministeriell erlassen wurde, sind die Aufgaben, Zuständigkeiten und Felder der Zusammenarbeit für die Nachfolgeinstitutionen des Instituts für Leibesübungen geregelt. Die Details der Zusammenarbeit wurden in einem Kooperationsvertrag zwischen den beiden Institutionen fixiert.¹¹⁵⁷

Auf der Grundlage der vorgenannten Ordnung können nachfolgend aufgeführte Funktionen und Aufgaben für den allgemeinen Hochschulsport abgeleitet werden. Er ist zuständig

- für die Bereitstellung eines breiten Sportangebots für die Mitglieder der Hochschule in den Bereichen Freizeit-, Breiten-, Leistungs- und Behindertensport;
- für die Weiterentwicklung des Hochschulsports in Zusammenarbeit mit dem Institut für Sportwissenschaften;
- für die Mitarbeit in nationalen und internationalen Organisationen;
- für die Verwaltung und Pflege der von Hochschulsport und Sportwissenschaft gemeinsam genutzten Räumlichkeiten, Sportstätten und Geräte;
- für die Beschaffung von gemeinsam genutztem Sportgerät;
- für die Personalqualifizierung der Mitarbeiter im Hochschulsport;
- für die Organisation der sportärztlichen Beratung der Nutzer des Hochschulsports mit den fachkompetenten Partnern und
- für die Bereitstellung ausreichender und geeigneter Sportstätten zur adäquaten Durchführung des universitären Sports.¹¹⁵⁸

Finanziell wurde der Hochschulsport durch die Bereitstellung von Personalstellen für die hauptamtlichen Mitarbeiter und die Übernahme der Energiekosten durch die Hochschule entlastet. Zusätzlich konnten durch die Inanspruchnahme von Geldern des „Staatlichen Baumanagements“ für die Instandsetzung oder Instandhaltung der Liegenschaften bedingt weitere Landesmittel abgerufen werden. Für die Finanzierung des laufenden Sportbetriebes (Honorare für Übungsleiter, sächliche Aufwendungen für Geräte und Material, sächliche Verwaltungskosten etc.) war er durch die Akquirierung eigener Mittel aus Entgelten, Eintrittsen, Vermie-

¹¹⁵⁶ Die Funktionen, Aufgaben und Kooperation der im weiteren Sinne mit Sport befassten Institutionen an der Universität Göttingen sind in einer „Ordnung der an der Universität Göttingen bestehenden Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport (ZHS) und des Instituts für Sportwissenschaften (IFS)“ festgelegt worden und durch den Niedersächsische Minister für Wissenschaft und Kultur verbindlich geregelt. Diese Ordnung wurde im Mitteilungsblatt 2/1983 des Landes Niedersachsen veröffentlicht.

¹¹⁵⁷ Zwischen der „Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport“ und dem „Institut für Sportwissenschaften“ ist mit Zustimmung des Senats der Universität Göttingen vom 16.02.1983 am 20.03.1983 eine Vereinbarung getroffen worden. Siehe auch SCHINKEL 1987a, S. 45ff.

¹¹⁵⁸ Entnommen aus UNIVERSITÄT GÖTTINGEN, „Ordnung der an der Universität Göttingen bestehenden Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport (ZHS) und des Instituts für Sportwissenschaften (IFS)“, Protokoll der Senatssitzung vom 01.02.1984, Universität Göttingen, Tagesordnungspunkt 1, S. 2f.

tungen, Werbung und Sponsoring selbst verantwortlich. Im Haushaltsjahr 2001 standen der Zentralen Einrichtung für diese Zwecke nach Angaben der für den Haushalt Verantwortlichen € 324.148 zur Verfügung. Schließt man die Personalkosten von insgesamt ca. € 675.613 mit ein, belief sich der Gesamtetat auf knapp eine Million Euro.¹¹⁵⁹

A.2.2 AStA Sportreferat

In der studentischen Selbstverwaltung des Hochschulsports der Universität Göttingen sind drei demokratisch gewählte Gremien verankert. Die Obleuteversammlung wird durch die gewählten Vertreter der im Sportartenkanon des Hochschulsports vertretenen Sportarten gebildet. Sie wählt die Vertreter des Sportausschusses sowie den Sportreferenten und seinen Stellvertreter.

Dem Sportausschuss als durch die Obleuteversammlung legitimiertes Entscheidungs- und Kontrollgremium gehören vier gewählte Vertreter der Obleuteversammlung, der Sportreferent, der stellvertretende Sportreferent und in beratender Funktion ein Vertreter der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport an.¹¹⁶⁰

Das AStA Sportreferat ist als autonomes Referat Teil des Allgemeinen Studierendenausschusses der Universität Göttingen und wird ehrenamtlich durch den Sportreferenten geführt. Er ist gleichzeitig beratendes Mitglied ohne Stimmrecht im AStA. Als weitere Mitglieder gehören dem Sportreferat der stellvertretende Sportreferent und im Bedarfsfall ein Sachbearbeiter an, der vom Sportausschuss zu benennen ist. Es hat die Aufgabe in Abstimmung mit den hauptamtlichen Mitarbeitern der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport für die Bereitstellung eines Sport- und Bildungsangebots, für die Durchführung sozial-kultureller Veranstaltungen, für die Öffentlichkeitsarbeit des Hochschulsports, für die Unterstützung internationaler Kontakte und für seine politische Vertretung gegenüber den Organen der Universität Göttingen und dem Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband Sorge zu tragen.¹¹⁶¹ Zur Erfüllung dieser Aufgaben verfügt das Sportreferat über einen eigenen Etat, der sich aus einem durch den AStA selbst festgelegten Anteil des Semesterbeitrags der Studierenden zusammensetzt. Für das Wintersemester 2001/02 belief sich dieser Anteil auf DM 3,00 oder € 1,53 pro eingeschriebenen Studierenden. Im Haushaltsjahr 2001 standen für die Studentische Selbstverwaltung im Hochschulsport insgesamt € 68.000 an Haushaltsmitteln be-

¹¹⁵⁹ Die Information wurde dem Haushaltsplan und dem Berichtswesen des Verwaltungsprogramms SAP der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport für das Haushaltsjahr 2001 entnommen.

¹¹⁶⁰ Vgl. **STUDENTISCHE SELBSTVERWALTUNG** im allgemeinen Hochschulsport der Georg-August-Universität Göttingen, Satzung vom 03.05.2001, Artikel 12 und 13.

¹¹⁶¹ Vgl. **STUDENTISCHE SELBSTVERWALTUNG** im allgemeinen Hochschulsport der Georg-August-Universität Göttingen, Satzung vom 03.05.2001, Artikel 2.

reit.¹¹⁶² Satzungsgemäß werden diese Mittel durch den Studentischen Sportausschuss auf Antrag der in der Obleuteversammlung vertretenen Sportarten verteilt. Die Vergabe der Mittel ist durch die Satzung und Finanzordnung der Studentischen Selbstverwaltung im Hochschulsport geregelt.¹¹⁶³

A.2.3 Verein Kasse des Studentischen Sportausschusses Göttingen e.V.

Der „Verein Kasse des studentischen Sportausschusses Göttingen e.V.“ dient satzungsgemäß als Träger des Vermögens der Studentischen Selbstverwaltung im allgemeinen Hochschulsport.¹¹⁶⁴ Formal stellt er eine eigenständige Institution dar, deren Aufgabe in der Förderung des Breiten- und Wettkampfsports an der Universität Göttingen besteht.¹¹⁶⁵ Der Verein fungiert als Träger der Kleinbusse, die speziell für Veranstaltungen des Hochschulsports zur Verfügung stehen.

Die Obleute, der in der Obleuteversammlung vertretenen Sportarten, sind Mitglieder des Vereins und wählen aus ihrem Kreis die Vereinsführung.

A.3 Personelle Ausstattung

Eine wichtige Voraussetzung für die Bereitstellung eines Sport- und Bildungsangebots ist das Vorhandensein qualifizierten Personals. Hauptamtliches und ehrenamtliches Personal stellt gemeinsam das Angebot des Hochschulsports in Göttingen sicher. Insgesamt sorgen über 200 Mitarbeiter für eines der umfangreichsten universitären Sportangebote in Deutschland.

A.3.1 Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport

Während des Wintersemesters 2001/02 standen dem allgemeinen Hochschulsport als Mitarbeiter

- ein Leiter der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport,
- zwei Sportlehrer als Stellvertreter des Leiters,
- zwei Verwaltungsangestellte,
- zwei Schwimmmeister und eine Auszubildende im Schwimmhallenbereich,
- vier Haus-/Hallenwarte,

¹¹⁶² Siehe Haushaltsabschluss des AStA Sportreferats vom 14.05.2002.

¹¹⁶³ Vgl. **STUDENTISCHE SELBSTVERWALTUNG** im allgemeinen Hochschulsport der Georg-August-Universität Göttingen, Finanzordnung vom 03.05.2001, II. Haushalt, §8.

¹¹⁶⁴ Siehe **STUDENTISCHE SELBSTVERWALTUNG** im allgemeinen Hochschulsport der Georg-August-Universität Göttingen, Finanzordnung vom 03.05.2001, I. Allgemeines, §2; auch **VEREINS KASSE DES STUDENTISCHEN SPORTAUSSCHUSSES GÖTTINGEN E.V.**, Satzung vom 26.04.1983, I. Allgemeine Bestimmungen, §2.

¹¹⁶⁵ Vgl. **VEREINS KASSE DES STUDENTISCHEN SPORTAUSSCHUSSES GÖTTINGEN E.V.**, Satzung vom 26.04.1983, I. Allgemeine Bestimmungen, §2.

- drei Platzwarte,
- ca. 140 Übungsleiter, Trainer und Kursleiter auf Honorarbasis,
- diverse Mitarbeiter des Instituts für Sportwissenschaften, die Teile ihres Lehrdeputats zur Unterstützung des Hochschulsports zu erbringen haben,
- diverse Mitarbeiter aus Betriebseinheiten der Universität, beispielsweise Gärtner, die mitverantwortlich für die Instandhaltung der Außenanlagen sind,
- ca. 18 studentische Hilfskräfte als Aufsichts- und Kontrollpersonal, Informations- und Kassenpersonal, Materialwarte, Hilfsschwimmeister und Verwaltungshilfskräfte zur Verfügung.¹¹⁶⁶ Das hauptamtliche Führungspersonal (Leiter und Stellvertreter) nimmt in unterschiedlichem Umfang auch Lehraufgaben im Institut für Sportwissenschaften wahr. Im Ganzen setzte sich die Mitarbeiterschaft der Zentralen Einrichtung aus über 170 Personen zusammen, die zumindest Teile ihres Dienstes oder ihrer Aufgaben im Hochschulsport verrichteten.

A.3.2 Studentische Selbstverwaltung im allgemeinen Hochschulsport

Auf der ehrenamtlichen Seite konnte im Hochschulsport während des Wintersemesters 2001/02 auf die Unterstützung von

- ca. 44 ehrenamtlichen Obleuten aus den im Hochschulsportkanon vertretenen Sportarten,
- einem ehrenamtlichen Sportreferenten,
- einer Stellvertreterin des Sportreferenten,
- einem Sachbearbeiter im AStA Sportreferat und
- ca. 15 Mitarbeitern der Cafeteria im Sportzentrum der Universität, die im Auftrag des Sportausschusses betrieben wird,

zurück gegriffen werden. Somit engagierten sich über 60 Personen ehrenamtlich im Bereich des allgemeinen Hochschulsports.

A.4 Marketingmix und Managementfunktionen

Die Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport ist seit ihrer Errichtung einer stetigen Entwicklung unterworfen, die durch die Sportstättenkapazität der Hochschule, die Personalsituation der Einrichtung, die jeweils aktuellen Strömungen in der Sportwissenschaft und die Ansprüche der Hochschulsportnutzer als wesentlichste Faktoren beeinflusst wurde.

¹¹⁶⁶ Die Daten entstammen dem Verwaltungsprogramm der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport der Universität Göttingen.

Eine zielgerichtete interne organisatorische Ausrichtung auf der Basis betriebswirtschaftlicher Strukturen gab es allerdings nicht. Eine inhaltlich strukturierte Aufgabenteilung wie sie in Wirtschaftsunternehmen beispielsweise als definiertes und abgegrenztes Abteilungswesen anzutreffen ist, fehlte im Hochschulsport. Die Zuweisung und Wahrnehmung zentraler Managementaufgaben war einerseits an die Funktion der beiden organisatorisch am Hochschulsport beteiligten Institutionen (Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport und Studentische Selbstverwaltung) und ihrer Mitarbeiter gebunden und hatte sich andererseits historisch aus den persönlichen Interessen und Fähigkeiten speziell auf der Ebene der Führungskräfte entwickelt. In einigen Fällen wurden Managementaufgaben von mehreren oder sogar von allen Führungskräften parallel übernommen.

Nachfolgend sollen die von MEFFERT & BRUHN vorgeschlagenen Komponenten¹¹⁶⁷ des operativen Dienstleistungsmarketings für den Hochschulsport einer Bestandsaufnahme unterzogen werden.

A.4.1 Leistungspolitik

Als Teilangebot der Universität Göttingen stellte der Hochschulsport die Infrastruktur zur selbstständigen Sportausübung, zu Einzelveranstaltungen, Kurs- und Kompaktveranstaltungen in diversen Sportarten und lokale sowie regionale Bildungsveranstaltungen z.T. in Kooperation mit Partnern bereit. Zu Zeiten, in denen die Sportstätten nicht vom Hochschulsport genutzt wurden, standen diese auch der Anmietung durch Interessierte zur Verfügung.

A.4.1.1 Planung und Entwicklung

Bei der Bereitstellung des Sportangebots im Hochschulsport arbeiteten die Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport und die Studentische Selbstverwaltung arbeitsteilig zusammen. Gemäß einer internen Festlegung und einer satzungsmäßigen Fixierung¹¹⁶⁸ trug die Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport für das Angebot eines freizeit- und breitensportlich orientierten Programms Sorge, während die Studentische Selbstverwaltung die Organisation, Finanzierung und Durchführung des Wettkampfsports an der Universität Göttingen sicherstellte.

Die Organisation des Sportprogramms erfolgte semesterweise und berücksichtigte die saisonalen Unterschiede der allgemeinen Sportausübung. Die Raumplanung und -vergabe oblag der Zentralen Einrichtung, wobei die im Vorfeld des zu planenden Semesters eingereichten

¹¹⁶⁷ Vgl. MEFFERT & BRUHN 2003, S. 353ff.

¹¹⁶⁸ Die Zuständigkeit der Studentischen Selbstverwaltung für den Wettkampfsport an der Hochschule ist im Absatz Allgemeines, Artikel 2 der Satzung vom 03.05.2001 geregelt und findet in den Bestimmungen der Finanzordnung §8 vom 03.05.2001 ihre inhaltliche Ausprägung.

Anträge für Trainings- und Übungszeiten nach Maßgabe der Sportstättenauslastung berücksichtigt wurden. Die Zuständigkeit für die Raum-, Hallen- und Platzvergabe sowie die zeitliche Koordination der Veranstaltungen war klar geregelt. Innerhalb der Zentralen Einrichtung war die Betreuung der diversen Sportarten den drei Führungskräften direkt zugeordnet.

Informationen zum Semestersportprogramm wurden i.d.R. zwei bis drei Wochen vor Semesterbeginn über alle verfügbaren Medien veröffentlicht. Das Semesterferienprogramm wurde den Nutzern zumeist kurzfristig durch Aushang im Sportzentrum und Veröffentlichung im Internet bekannt gemacht.

Dem Bildungsauftrag des Hochschulsports folgend hat sich das freizeit- und Breitensportlich orientierte Programm seit der Errichtung der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport als breit angelegte Ergänzung zu den Kernsportarten für die Vermittlung sportmotorischer Grundfertigkeiten entwickelt. Neue Sportarten wurden der Kapazität entsprechend zunächst testweise betrieben und bei entsprechender Nachfrage in das reguläre Programm integriert. Die Initiative für ein neues Angebot im Hochschulsport ging dabei zumeist von Interessierten aus, die einerseits die notwendige Fachkenntnis und andererseits vielfach auch einen Grundstock an Teilnehmern für ein neues Angebot mitbrachten. Weiterentwicklungen und Ergänzungen des Programms waren häufig an die persönlichen Interessen der Hochschulsportmitarbeiter oder interessierter und engagierter Studierender geknüpft und damit einer gewissen Zufälligkeit ausgesetzt.

Eine gezielte Entwicklung des Hochschulsports sowohl im Bereich des Breiten- als auch des Wettkampfsports im Sinne eines kontinuierlichen Ausbaus spezifischer Sportartenbereiche war in der Vergangenheit kaum erkennbar. Als Ausnahme im Breitensportangebot mag hier der Bereich Wassersport angeführt werden, dessen Ausbau sowohl durch vermehrte Materialbeschaffung als auch durch eine steigende Anzahl differenzierter Kursangebote begleitet wurde. Wichtigster Antrieb für die Entwicklung einer Sportart oder eines Sportartenbereichs war der Nachfragedruck der Hochschulsportnutzer. Ein Ausbau des vorhandenen Angebots auf der Grundlage der aus sportwissenschaftlicher Sicht notwendigen Vorgaben und Einschränkungen wurde dort angestrebt, wo die Nutzerzahlen dies erforderten, während an anderer Stelle bei entsprechendem Rückgang der Nachfrage die Angebote eingeschränkt wurden. Als limitierende Faktoren für den Ausbau von Angeboten wirkte sich in vielen Fällen die beschränkte Sportstättenkapazität insbesondere im Bereich der Hallenkapazitäten, das Finanzbudget des Hochschulsports und seine Personalsituation aus.

Schwerpunkte im Breitensportlichen Angebot haben sich vor dem Hintergrund dieser Situation im Bereich der Mannschaftsspielsportarten, des Fitnesssports, des Kampfsports und des

Wassersports entwickelt. Diese Bereiche nahmen zum einen die größten Kontingente an Sportstättenkapazitäten in Anspruch und wiesen zum anderen die höchsten Teilnehmerzahlen aus. Die in der nachfolgenden Abbildung aufgeführte Verteilung weist keine Angaben für die Sportarten des Bereichs Eis und Schnee aus, weil diese Angebote als Kompaktveranstaltungen an Wochenenden oder außerhalb der Vorlesungszeit angeboten wurden und daher nicht für die wöchentlichen Gesamtstunden des Sportprogramms in der Vorlesungszeit berücksichtigt werden konnten.

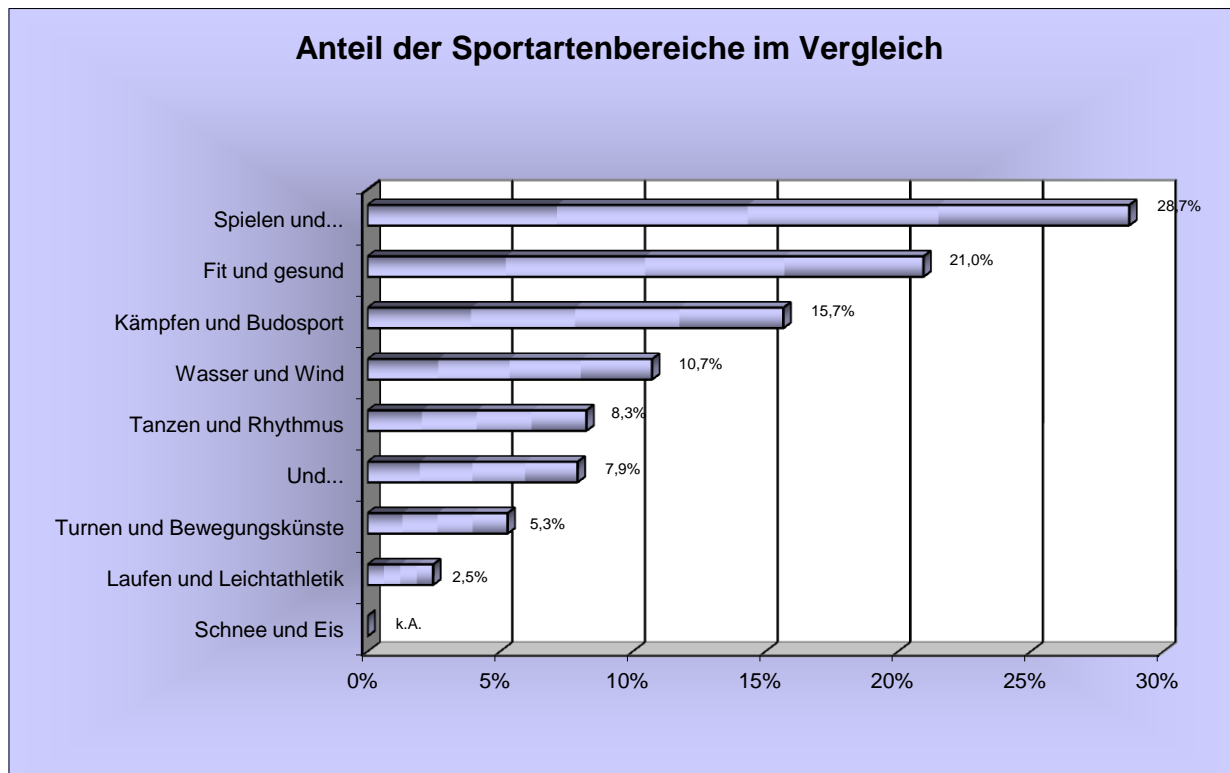


Abbildung 33: Kursstundenanteile der Sportartenbereiche an den wöchentlichen Gesamtstunden des Sportprogramms

Erst seit dem Ende der 1990er Jahre hat sich mehr und mehr ein Dienstleistungsdenken für die Praxis im Hochschulsport innerhalb der Sporteinrichtung und der Hochschule durchgesetzt. Die Auffassung, dass der Hochschulsport als Service der Hochschule für seine Mitglieder zu verstehen ist, war bereits seit längerer Zeit bekannt und akzeptiert¹¹⁶⁹, spiegelte sich aber weder in der internen Struktur noch in einer zielgerichteten Serviceentwicklung und Kundenbetreuung wider. Auf das Fehlen eines Entwicklungskonzepts und einer klaren Zielsetzung für eine Weiterentwicklung im Hochschulsport ist bereits hingewiesen worden.

Erste Schritte in Richtung auf eine verbesserte Serviceorientierung wurden mit der Einführung von Feedback-Instrumenten wie den Briefkästen für Lob und Tadel im Hochschulsport

¹¹⁶⁹ Vgl. SCHINKEL 1987a, S.43; BEYER, Thomas, Hochschulsport als Dienstleistungseinrichtung, in: WOPP, Christian (Hrsg.), Die Zukunft des Sports in Vereinen, Hochschulen und Städten, Aachen 1996, S. 141.

sowie mit sporadischen, stichprobenartigen Kursbefragungen in vereinzelt Veranstaltungen Mitte der neunziger Jahre gemacht. Eine übergreifende Erhebung von Nutzerinformationen wurde während des Bestehens der Zentralen Einrichtung seit der Befragungsaktion aus dem Wintersemester 1983/84 nicht mehr durchgeführt. Durch die Einführung eines EDV-Verwaltungsprogramms für den Hochschulsport im Jahr 2000 konnte zumindest in den gebührenpflichtigen Bereichen des Sportangebots eine statistische Auswertung der grundlegenden Kenngrößen der Veranstaltungen vorgenommen und über das Medium Internet eine verbesserte Erreichbarkeit, Informationsdistribution und eine Erleichterung der Kursanmeldung für die Nutzer erreicht werden.

Mit diesen Maßnahmen wurde die Voraussetzung geschaffen, flächendeckende Informationen für eine gezielte, an den Bedürfnissen der Nutzer orientierte Entwicklung des Sportangebots im Hochschulsport nutzbar zu machen.

A.4.1.2 Dienstleistungsangebot

Das durch den allgemeinen Hochschulsport der Universität Göttingen angebotene Sport- und Bildungsprogramm zählte während des Untersuchungszeitraums zu den umfangreichsten Programmen an deutschen Hochschulen insgesamt. Aus einer Studierendenbefragung des CENTRUMS FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG (CHE) im Jahr 2001, die im Auftrag des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportsverbandes durchgeführt wurde, geht hervor, dass die Universität Göttingen im bundesweiten Vergleich zu den 20 Hochschulen mit dem breitesten Programm gehörte.¹¹⁷⁰

Allgemeiner Überblick

Nur ein kleiner Teil des Hochschulsportprogramms wurde während des Wintersemesters 2001/2002 als freie Übungs- und Trainingszeiten innerhalb des offiziellen Angebots bereitgestellt. Für die freien Gruppen (hochschulsportintern auch als Gruppensport bezeichnet) wurden 19 Stunden pro Woche zur Verfügung gestellt. Diesem Angebotsbereich, der in der Untersuchung des Wintersemesters 1983/84 noch als wesentlicher Programmbestandteil identifiziert werden konnte¹¹⁷¹, standen insgesamt 320 Wochenstunden betreuter oder angeleiteter Sport gegenüber, die sich auf 215 Kursveranstaltungen pro Woche in der Vorlesungszeit ver-

¹¹⁷⁰ Vgl. ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Hochschulsport-Ranking 2002: Ergebnisse der Befragung durch das CHE von Studierenden der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften unter http://www.adh.de/services/dokumente_arbeitspapiere/texte/hochschulsport-ranking-2002.pdf (Zugriff am 12.12.2002).

¹¹⁷¹ Vgl. SCHINKEL, Joachim, Allgemeine Organisation des Hochschulsports in Göttingen, in: SCHINKEL, Joachim (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84, Ahrensburg 1987c, S.52

teilten und damit die stark rückläufige Nachfrage im Bereich des Gruppensports dokumentierten. Ergänzt wurden diese freien Übungszeiten und Kursveranstaltungen durch fünf Blockveranstaltungen, die zumeist an den Wochenenden stattfanden. Die Kategorisierung des Sportprogramms wies 86 verschiedene Sportarten und Sportrichtungen aus, die von ca. 140 qualifizierten Kursleitern angeboten wurden. Weitere ca. 15 Honorarkräfte waren als Kontroll- und Aufsichtspersonal, als Wartungskräfte oder als Verwaltungskräfte für den Hochschulsport tätig.

Das Wettkampfsportangebot nahm einen Anteil von 8,1% der im Programm ausgewiesenen Gesamtstunden ein und wurde zu drei Vierteln zu separaten Zeiten und zu einem weiteren Viertel gemeinsam mit Veranstaltungen für Fortgeschrittene angeboten. Ca. 61% der im Hochschulsportprogramm enthaltenen Veranstaltungen konnten kostenfrei von den Nutzungsberechtigten in Anspruch genommen werden.

Im Ferienprogramm dieses Untersuchungssemesters wurde ein reduziertes Programm mit wöchentlich ca. 104 Stunden organisiertem Sport in 56 Veranstaltungen vorgehalten. Vergleichsweise weniger umfassende Ferienprogramme waren im Hochschulsport deswegen üblich, weil durch die relativ hohen Abwesenheitszeiten der Studierenden in der vorlesungsfreien Zeit eine deutlich geringere Nachfrage nach universitärem Sport zu verzeichnen war. Zusätzlich fanden elf Blockveranstaltungen (vor allem Schneesportkurse) statt, die zum größeren Teil Sportreisecharakter hatten.¹¹⁷²

Organisation

Das Programm des Hochschulsports fand im Wintersemester 2001/02 während der Kernzeiten montags bis freitags zwischen 16 und 22 Uhr, samstags zwischen 8 und 16 Uhr sowie sonntags zwischen 9 und 15 Uhr statt. Angebote außerhalb dieser Zeiten wurden im Rahmen des Mitternachtsschwimmens, besonderer Events und Workshops sowie im Zusammenhang mit der Ausrichtung regionaler und überregionaler Wettkampfsportveranstaltungen gemacht. Die Außenanlagen waren in Abhängigkeit von saisonal- und witterungsbedingten Einflüssen auch über die Kernzeiten hinaus für Sporttreibende nutzbar.

Als Kategorisierung des Programms, zur inhaltlichen Gliederung und zur leichteren Orientierung für die Hochschulsportnutzer sind die angebotenen Sportarten und Sportrichtungen folgenden Gruppen zugeordnet:

¹¹⁷² Alle Informationen entstammen der Datenbasis des Verwaltungsprogramms des Hochschulsports und **ZENTRALE EINRICHTUNG FÜR DEN ALLGEMEINEN HOCHSCHULSPORT**, Hochschulsport-Magazins „*Seitenwechsel*“ für das WS 2001/02, Göttingen 2001, S.15ff.

- Fit und Gesund
- Turnen und Bewegungskünste
- Laufen und Leichtathletik
- Tanzen und Rhythmus
- Spielen und ...
- Kämpfen und Budo-sport
- Schnee und Eis
- Wasser und Wind
- Und...

Insgesamt wurden während des gesamten Semesters 86 Sportarten und Sportrichtungen in 287 betreuten oder angeleiteten Kurs- oder Blockveranstaltungen angeboten. Hierin waren die freien Übungs- und Spielzeiten nicht enthalten.¹¹⁷³

Freizeit- und Breitensportangebot

Der weitaus größte Teil des Sportprogramms wurde mit ca. 92% im Bereich des Freizeit- und Breitensports angeboten. Zur internen Differenzierung nach Leistungsaspekten wurden Veranstaltungen für Anfänger und Fortgeschrittene angeboten. In wenigen Fällen wurden spezielle Angebote für Könnler gemacht, die allerdings zumeist als Blockveranstaltungen in Ergänzung zum regulären Programm stattfanden. Zur Vervollständigung des Programms wurden freie Spiel- und Trainingszeiten angeboten, für die keine Vorgaben in Bezug auf das individuelle Leistungsvermögen bestanden.

Neben der skizzierten Leistungsdifferenzierung gab es für einige Veranstaltungen eine Geschlechterdifferenzierung. Obwohl das Hauptangebot koedukativ betrieben wurde, waren bestimmte Kurse ausschließlich für Frauen reserviert. Als Beispiele können hier Angebote wie Fitness für Frauen, Selbstverteidigung für Frauen oder Saunazeiten für Frauen angeführt werden.

Weiterhin existierten zielgruppenspezifische Angebote, die besondere Anforderungen und Voraussetzungen von spezifischen Teilnehmergruppen berücksichtigten. Hier sind in erster Linie Veranstaltungen für Senioren, Kinder oder Behinderte zu nennen.

¹¹⁷³ Vgl. **ZENTRALE EINRICHTUNG FÜR DEN ALLGEMEINEN HOCHSCHULSPORT** 2001, S.25ff und Datenbasis des Verwaltungsprogramms im Hochschulsport.

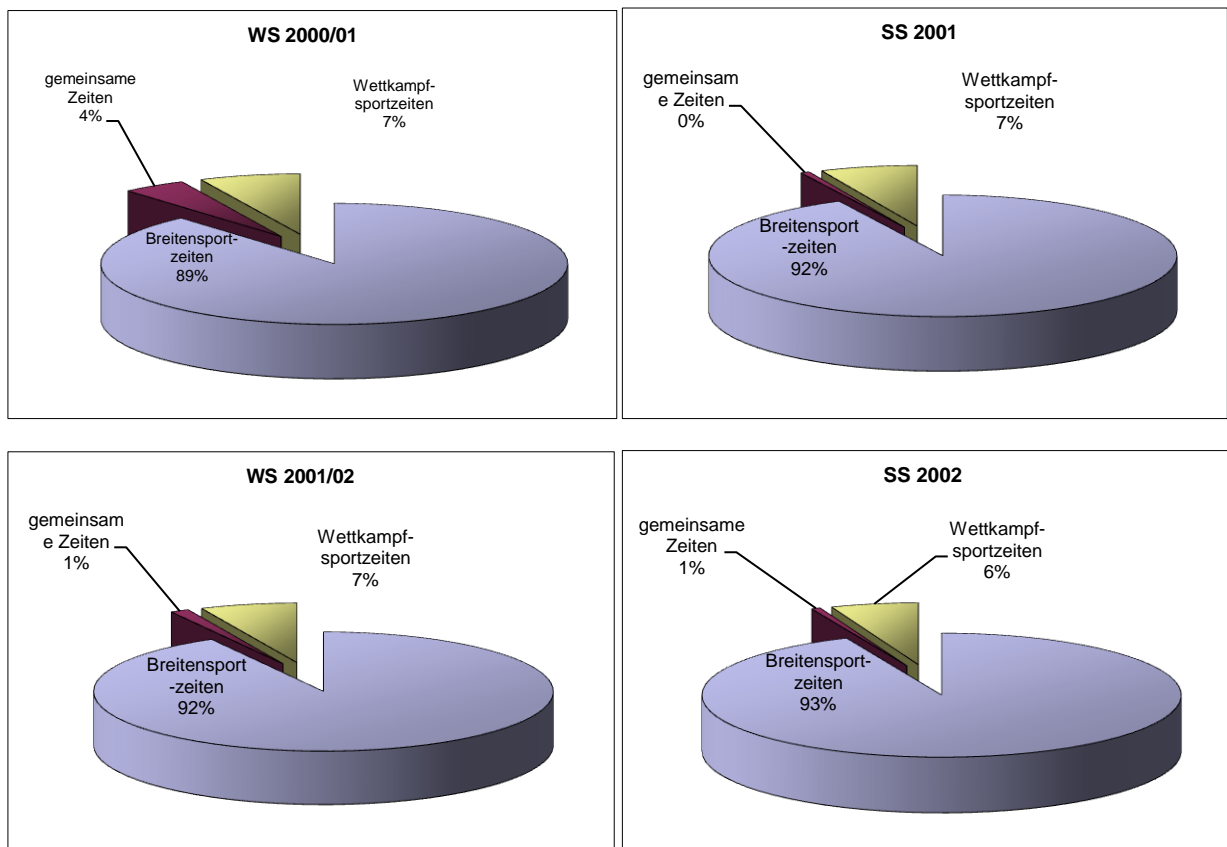


Abbildung 34: Breiten- und Wettkampfsportanteile im Hochschulsportprogramm

Wettkampfsportangebot

Trainings- und Übungszeiten für Wettkampfmannschaften waren im regulären Programm zu ca. 8% enthalten. In einigen Fällen waren die Zeiten der Wettkampfmannschaften gleichzeitig als Trainingszeiten für Fortgeschrittene ausgewiesen. Wegen der großen Nachfrage nach freizeit- und breitensportlich orientierten Angeboten, war der Anteil reiner Wettkampfsportzeiten vor allem im Bereich der nur begrenzt verfügbaren Hallenkapazitäten in den vergangenen Semestern einem kontinuierlichen Rückgang unterworfen. Viele Wettkämpfer der Universität Göttingen waren daher auch auf Trainingszeiten der lokalen Sportvereine angewiesen oder organisierten vor größeren Wettkämpfen eine entsprechende Vorbereitung außerhalb des Hochschulsportprogramms in Eigenregie.

Über das Trainingsangebot für wettkampforientierte Hochschulsportler hinaus bestand die Möglichkeit als Vertreter der Universität Göttingen an nationalen und internationalen Wettkämpfen teilzunehmen. Diese Wettkämpfe wurden über die Mittel des AStA Sportreferats bezuschusst und fanden mit einer durchschnittlichen Häufigkeit von ein bis drei Wettkämpfen pro Jahr in ca. der Hälfte der im Hochschulsport angebotenen Sportarten und Sportrichtungen statt. Saisonal bedingte Wettkampfhäufungen fanden sich insbesondere in den Sommersemestern, was zu einer leichten Ungleichverteilung über das Studienjahr hinweg führte.

Hochschule	Platzierung 2002	Platzierung 2001	Platzierung 2000	Platzierung 1999	Platzierung 1998
DSHS Köln / Uni Köln	1	5	3	3	3
LMU.TU.FH München	2	1	1	1	5
Uni.PH.FH Heidelberg	3	2	2	2	1
Uni. Göttingen	4	8	9	5	4
Uni.FH Mainz	5	3	6	6	6
Uni.FH.PH.BA Karlsruhe	6	21	18	7	15
Uni.FH.FHT.FHB.BA Mannheim	7	17	23	30	24
Uni.MH.TiHo Hannover	8	27	26	4	9
Uni.FH Potsdam	9	12	8	27	16
TU Chemnitz	10	34	17	27	51

Tabelle 12: Top 10 Platzierungen im Wettkampfsport-Ranking des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes¹¹⁷⁴

Im nationalen Vergleich der Hochschulsporteinrichtungen belegte die Universität Göttingen zwischen 1998 und 2002 Platzierungen unter den besten zehn Hochschulen in Deutschland. Im Ranking des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes belegten die Göttinger Wettkämpfer bei nationalen Veranstaltungen Platzierungen, die in der Endabrechnung 1998 und 2002 für Rang vier reichten.¹¹⁷⁵ Die Universität Göttingen musste sich nur Hochschulen geschlagen geben, die über ein Spitzensport geprägtes Profil oder über deutlich höhere Studierendenzahlen verfügten. Unter den Hochschulen auf den Spitzenplätzen war die Universität Göttingen die einzige, die nicht als Wettkampfgemeinschaft aus zumindest zwei Hochschulen organisiert war.

In den Jahren 1998 bis 2002 konnte die Universität Göttingen insgesamt 31 Hochschulmeistertitel, 28 Vizemeistertitel sowie 47 dritte Plätze in Mannschafts- und Einzelwettbewerben erringen. Die Damenuniversitätsauswahl nahm als deutscher Titelträger im Fußball des Jahres

¹¹⁷⁴ Nach Informationen auf der Website des ALLGEMEINEN DEUTSCHEN HOCHSCHULSPORTVERBANDES (Hrsg.) unter <http://www.adh.de/news/ergebnisse/ranking.php> (19.03.2003).

¹¹⁷⁵ Zusammenstellung der Platzierungen unter Zuhilfenahme des offiziellen adh-Rankings. Vgl. ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Ranking der Hochschulen 2002: Punktwertung der adh-Wettkampfveranstaltungen unter <http://www.adh.de/news/ergebnisse/texte/Ranking02.pdf> (Zugriff am 19.03.2002); ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Ranking der Hochschulen 2001: adh-Punktwertung - Deutsche Hochschulmeisterschaften, adh-Pokal, Deutsche Fachhochschulmeisterschaften unter <http://www.adh.de/news/ergebnisse/texte/Ranking01.pdf> (Zugriff am 19.03.2002); ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Ranking der Hochschulen 2000: adh-Punktwertung - Deutsche Hochschulmeisterschaften, adh-Pokal, Deutsche Fachhochschulmeisterschaften unter <http://www.adh.de/news/ergebnisse/texte/Ranking2000.pdf> (Zugriff am 19.03.2002); ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Ranking der Hochschulen 1999: adh-Punktwertung - Deutsche Hochschulmeisterschaften, adh-Pokal, Deutsche Fachhochschulmeisterschaften unter <http://www.adh.de/news/ergebnisse/texte/ranking1999.php> (Zugriff am 19.03.2002); ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Ranking der Hochschulen 1998 unter <http://www.adh.de/news/ergebnisse/texte/ranking1998.php> (Zugriff am 19.03.2002).

2000 an den Europäischen Hochschulmeisterschaften in Frankreich teil und erkämpfte dort die Bronzemedaille.

Platzierung	2002	2001	2000	1999	1998
1. Platz	8	5	9	7	2
2. Platz	7	2	10	2	7
3. Platz	5	12	12	10	8
gesamt	20	19	31	21	17

Tabelle 13: Erfolgsbilanz der Universität Göttingen bei nationalen adh-Wettkampfsportveranstaltungen von 1998-2002¹¹⁷⁶

Der Göttinger Hochschulsport stellte speziell während der Zeit zwischen 1999 und 2002 mehrfach unter Beweis, dass er ein zuverlässiger, leistungs- und organisationsfähiger Gastgeber für nationale Sportgroßveranstaltungen im Hochschulbereich war. Neben diversen Vor- und Zwischenrunden von Deutschen Hochschulmeisterschaften (DHM) in verschiedenen Sportarten wurden in Göttingen Endrunden und Nationalfinals der DHM Turnen (2002), der DHM Damenfußball (2001), der DHM Schwimmen (2001), der DHM Hallenhockey (2000)¹¹⁷⁷ und der DHM Tennis (1999) ausgerichtet.

Ergänzende Angebote

Zusätzlich zum wöchentlichen Sport- und Bildungsangebot des Hochschulsports wurden sowohl während der Vorlesungszeit als auch während der vorlesungsfreien Zeit Kompaktveranstaltungen und Exkursionen angeboten. Speziell an den Wochenenden der Vorlesungszeit fanden diverse Workshops und Blockveranstaltungen statt, die bei Sportarten, die nicht direkt in Göttingen durchgeführt werden konnten, Exkursionscharakter hatten. Tanz-, Fitness- und Selbstverteidigungskurse beispielsweise wurden ebenso als Kompaktveranstaltungen angeboten wie Ruder-, Wanderkajak-, Kletter- und Ski-Langlauf-Kurse, wobei die letztgenannten als Kurzexkursionen außerhalb Göttingens durchgeführt wurden.

Längere Blockveranstaltungen blieben auf die Semesterferien beschränkt, stellten in dieser Zeit einen wesentlichen Bestandteil des Programms dar und hatten inhaltlich einen ausgeprägt saisonalen Bezug. Während der Winterferien standen im Wesentlichen Schneesportveranstaltungen in diversen Revieren der Alpen und Norwegens auf dem Programm. Das zahlenmäßig umfangreichere Angebot stand den Hochschulsportnutzern in der vorlesungsfreien Sommer-

¹¹⁷⁶ Die Informationen über die Platzierungen der Universität Göttingen wurden den Ergebnis- und Ranglisten aller relevanten Veranstaltungen aus dem Archiv des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes in Dieburg entnommen. Sie sind auch die Grundlage für die vom adh jährlich berechneten Wettkampfsport-Rankings der Mitgliedshochschulen.

¹¹⁷⁷ Die Deutsche Hochschulmeisterschaft Hallenhockey 2000 in Göttingen war in diesem Jahr das größte Hallenhockey-Turnier in Europa.

zeit zur Verfügung. Kanu-, Surf und Segeltouren zu verschiedenen Zielen in Europa konnten im Hochschulsport ebenso gebucht werden wie beispielsweise Tauch-, Segelflug- und Fallschirmsprungveranstaltungen.

Eine weitere Ergänzung des Angebots stellten die Lehrgänge und Lehrveranstaltungen zum Erwerb und zur Verlängerung von Lizenzen und Berechtigungen in verschiedenen Sportarten dar. In diesem Zusammenhang sind Veranstaltungen zur Erlangung von Segel- oder Segelfluglizenzen und Übungsleiterausbildungen in diversen Sportarten zu nennen, die zum regelmäßigen Angebot zählten. Ein Teil der Übungsleiterausbildungen fand in Kooperation mit dem Institut für Sportwissenschaften statt.

In unregelmäßigen Abständen wurden im Hochschulsport z.T. mit Unterstützung durch universitäre Gruppen Turnierveranstaltungen in diversen Sportarten organisiert und ausgetragen. Während des Wintersemesters 2001/02 wurden in diesem Bereich ein Nikolaus-Volleyballturnier, Wohnheimturniere in den Sportarten Volleyball und Fußball sowie ein Fußballturnier des AStA der Universität Göttingen durchgeführt. Ähnliche Turniere und zusätzliche gesellige Veranstaltungen fanden auch während der Sommersemester statt. Zu diesen Events zählte auch die größte universitätsinterne Sportveranstaltung, die alljährlich Ende Mai oder Anfang Juni organisiert wird. Im Rahmen des Universitätssporttages (Dies Academicus) fanden Turniere und Universitätsmeisterschaften in bis zu 14 Sportarten statt. Im Rahmenprogramm dieser Traditionsveranstaltung präsentierten sich neue oder unbekannte Sportarten. Zusätzlich wurden den Zuschauern Shows und Mitmachaktionen geboten sowie Informationen zum Gesamtangebot des Hochschulsports bereitgestellt. Die Ganztagesveranstaltung fand in der abendlichen DIES-Party unter freiem Himmel ihren Abschluss.

Bedarfs- und nachfrageorientiert bot der Hochschulsport in Zusammenarbeit mit fachkompetenten Partnern Weiterbildungs- und Theoriekurse an, die mit wenigen Ausnahmen allen Hochschulsportnutzern zugänglich waren. Ausgerichtet auf die Bedürfnisse des Sports wurden Erste-Hilfe-Kurse angeboten, die z.T. speziell auf die Zielgruppe der Trainer und Übungsleiter im Hochschulsport zugeschnitten waren. Gelegentlich fanden Beratungsveranstaltungen zu zentralen Themen der Gesundheit und der Gesunderhaltung statt und schließlich wurden besondere Weiterbildungsangebote für Studierende in der Übergangsphase vom Studium in den Beruf mit geeigneten Partnern gemacht, die Schwerpunkte wie Präsentation und Rhetorik oder Bewerbungstraining beinhalteten.

A.4.2 Kommunikationspolitik

Für die Wahrnehmung dieser Managementaufgabe war in enger Abstimmung mit der Zentralen Einrichtung das AStA Sportreferat zuständig. Für die Umsetzung dieser Aufgabe war ein

Mitarbeiter des AStA Sportreferats direkt verantwortlich, wobei die Erledigung der anfallenden Arbeiten nicht notwendigerweise von dieser Person selbst zu gewährleisten war.

Von den diversen Instrumenten der Kommunikationspolitik wurden im Hochschulsport die nachfolgend aufgeführten zielgerichtet eingesetzt.

A.4.2.1 Öffentlichkeitsarbeit

Zur Bekanntmachung der Dienstleistung Hochschulsport auf dem lokalen und regionalen Markt sowie zur Information über seine Aktivitäten und Leistungen in der breiteren Öffentlichkeit der Region wurde die Presse regelmäßig mit Nachrichten versorgt. Dabei wurde auf eine möglichst umfangreiche Streuung zwischen Print- und Hörfunkmedien Wert gelegt. Im Hinblick auf die Printmedien wurde zur Ansprache möglichst vieler Zielgruppen sowohl auf die Tages- und Wochenpresse als auch auf Studenten- und Stadtmagazine zurückgegriffen.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass aus dem Tagesgeschehen im Hochschulsport vornehmlich die wettkampfbezogenen Nachrichten und hier speziell die Berichte zu nationalen und internationalen Sportveranstaltungen (z.B. Deutsche Hochschulmeisterschaften, nationale und internationale Vergleichswettkämpfe) von den Presseorganen berücksichtigt wurden. Ebenfalls gut zu platzieren waren kulturelle Eventveranstaltungen wie das Hochschulsportfest DIES Academicus oder die Hochschulsport-Gala.

Von besonderer Bedeutung für die Öffentlichkeitsarbeit war das Hochschulsport-Magazin *Seitenwechsel*. Das semesterweise erscheinende Heft wurde mit einer Auflage von 10.000 Exemplaren gedruckt und diente gleichzeitig als Informationsmedium über das Sport- und Bildungsprogramm und als hochschulporteigene Informationsplattform mit einem redaktionellen Teil von ca. 24 Seiten. Es wurde in Kooperation mit dem Institut für Sportwissenschaften redaktionell betreut und hergestellt. Ein wichtiges Ziel dieses Mediums neben der Veröffentlichung des Sportprogramms bestand darin, aus erster Hand über aktuelle Themen aus dem universitären Sport zu berichten.

Als ergänzende Plattform für die Informationsbereitstellung zum Thema Hochschulsport stand seit 1999 eine Website im Design der offiziellen Hochschulseite der Universität Göttingen im Internet zur Verfügung. Die Website stellte einerseits das aktuelle Programmangebot in übersichtlicher Weise bereit und informierte andererseits über Hintergründe und Rahmenbedingungen zum universitären Sport sowie über tagesaktuelle Aktivitäten und Ereignisse mit einem Schwerpunkt auf dem Wettkampfsport.

A.4.2.2 Verkaufsförderung

Ebenfalls seit 1999 fanden regelmäßige Maßnahmen zur Verkaufsförderung innerhalb der Hochschulöffentlichkeit statt. Die organisatorische Verantwortung trug das AStA Sportreferat. Ein sechsköpfiges studentisches Promotionteam des Hochschulsports informierte jeweils zu Beginn und zum Ende des Semesters über die Angebote des Hochschulsports während des Semesters bzw. während der vorlesungsfreien Zeit. In persönlichen Gesprächen gingen dabei jeweils zwei Teammitglieder an verschiedenen zentralen Orten des Campus auf Interessierte zu und boten eine individuelle Beratung an. Saisonale Schwerpunkte im Programm wurden bei diesen Gelegenheiten in spezifischer Weise beworben.

Mit der Eröffnung des Hochschulsport-Shops im Jahr 2000 stand den Hochschulsportinteressierten eine weitere günstig gelegene Anlaufstelle im Eingangsbereich des Sportzentrums zur Verfügung. Insbesondere zu Semesterbeginn wurde der Shop als Mittel zur individuellen Kundenkommunikation während der Kernzeiten des Hochschulsports eingesetzt.

A.4.2.3 Marketing und Sponsoring

Der Hochschulsport bot durch die Organisation diverser Eventveranstaltungen in Form von lokalen, regionalen und nationalen Meisterschaften, durch regelmäßige Festveranstaltungen und durch hohe Teilnehmerzahlen mit Nutzern aus allen Teilen der Hochschule während der regulären Hochschulsportveranstaltungen gute Voraussetzungen für eine Vermarktung. Als fachbereichsübergreifende Einrichtung, die mindestens ein Fünftel der Hochschulpopulation erreicht, eröffnete sich über den Hochschulsport der Zugang zu einer breiten, sportlich aktiven Zielgruppe an der Hochschule.

Ein schriftlich fixiertes Konzept zur Vermarktung des Göttinger Hochschulsports existierte nicht. Marketingspezifische Vorgaben der Hochschule für den Hochschulsport lagen ebenfalls nicht vor. Bisherige Aktivitäten in diesem Bereich waren nicht von langfristiger Planung oder gezielter Entwicklung geprägt, sondern hatten zumeist einen kurz- bis mittelfristigen Effekt zur Unterstützung einer konkreten Veranstaltung oder eines Projekts. Dennoch standen dem Hochschulsport wichtige Hilfsmittel wie ein individuelles Logo und ein entsprechender Schriftzug zur eindeutigen Markierung der Dienstleistung zur Verfügung. Die Signets des Hochschulsports waren nicht markenrechtlich geschützt.



Abbildung 35: Hochschulsport-Logo im Jahr 2001

Hochschulsport
Göttingen

Abbildung 36: Hochschulsport-Schriftzug im Jahr 2001

Diese Signets wurden konsequent in allen Medien und Veröffentlichungen des Hochschulsports kommuniziert und waren u.a. durch Banner und Aufdrucke auf den Übungsleiter-T-Shirts im allgemeinen Erscheinungsbild präsent. Zur weiteren Bekanntmachung der offiziellen Zeichen wurde eine Produktserie bestehend aus Bekleidungsartikeln sowie Taschen und Rucksäcken aufgelegt, die entsprechende Aufdrucke trugen. Der Abverkauf dieser Merchandisingprodukte wurde über den bereits erwähnten Hochschulsport-Shop im Eingangsbereich des Sportzentrums abgewickelt und durch das AStA Sportreferat organisiert.

Als offizielle Farben des Hochschulsports wurden die Göttinger Stadtfarben schwarz und gelb intern festgelegt. Sie wurden bei der Gestaltung von Printmedien, Werbematerialien und bei der Anschaffung von Bekleidung für die Wettkampfmannschaften berücksichtigt.

Bedingt durch das Fehlen einer klaren Zuständigkeit für Marketingangelegenheiten im Hochschulsport und die Tatsache, dass die Mehrzahl der vermarktbareren Veranstaltungen im Zuständigkeitsbereich der Studentischen Selbstverwaltung lagen, wurden diese Managementaufgaben interessenabhängig von den Mitarbeitern des AStA Sportreferats wahrgenommen.

Ausgangspunkt der Vermarktungsaktivitäten im Hochschulsport waren die großen lokalen Eventveranstaltungen, für die Werbepartner akquiriert wurden, die für entsprechende Sponsoringmittel eine werbliche Präsenz während der Veranstaltung in Anspruch nehmen konnten.

Mit dem Beginn der zentralen Vermarktung des Hochschulsports durch den Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverband Mitte der 1990er Jahre konnten ein kontinuierliches Spon-

soring mit überregionalen Partnern realisiert und größere Sponsoringmittel für werbliche Aktivitäten akquiriert werden. Diese Vermarktungsaktivitäten könnten jedoch nicht verstetigt werden und spielten zum Erhebungszeitraum bereits keine Rolle mehr. Parallel zur zentralen Vermarktung und später auch unabhängig von ihr wurde unter Berücksichtigung vertraglich zugesicherter Branchenexklusivität ein lokales, eventorientiertes Sponsoring ergänzt. Der Vermarktungsschwerpunkt wurde auf die klassische Werbung gelegt und in Einzelfällen (z.B. Zusammenarbeit mit der Deutschen Angestelltenkrankenkasse DAK) um Aspekte des Kooperationsmarketings erweitert.

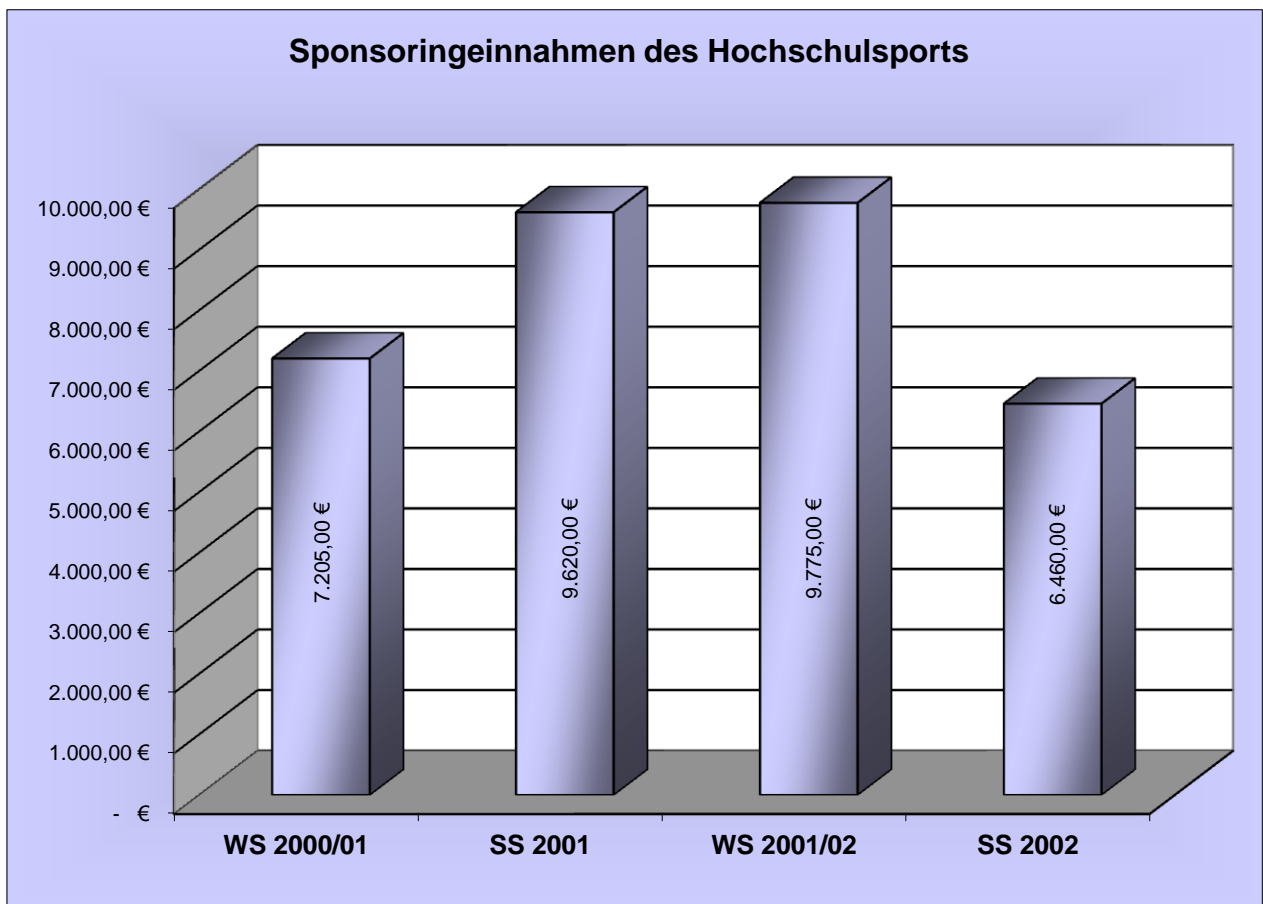


Abbildung 37: Entwicklung der Sponsoringeinnahmen des Hochschulsports seit dem WS 2000/2001

A.4.3 Preispolitik

Als Teil einer öffentlichen Einrichtung wurden im Hochschulsport keine Preise festgelegt, sondern Gebühren erhoben, die von der Hochschule auf der Grundlage aktueller Rechtsvorschriften taxiert werden. Die Gebührenordnung für den Hochschulsport regelte damit alle entgeltpflichtigen Standardleistungen von der allgemeinen Zugangsberechtigung für externe Nutzer über die Gebühren für die Teilnahme an spezifischen Hochschulsportveranstaltungen bis zu den Gebühren für die Anmietung von universitären Sportanlagen.

Bei der Verabschiedung der Gebührenordnung spielten Gesichtspunkte eines möglichst kostendeckenden Betriebs des Hochschulsports eine entscheidende Rolle, obwohl bis dato keine Vollkostenrechnung für den Hochschulsport erstellt wurde. Die Gebührenordnung wurde auf Vorschlag der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport von den zuständigen Gremien der Zentralverwaltung genehmigt.

Da die Zentrale Einrichtung die im Hochschulsport erzielten Einnahmen für die finanzielle Absicherung des Programms einsetzte, gilt es jedoch an dieser Stelle festzustellen, dass sie nur für einen Teil der tatsächlich entstehenden Kosten über ihren Haushalt aufkommen musste. Sowohl die Kosten des hauptamtlichen Personals, die Energiekosten der universitären Sportstätten als auch diverse technische Leistungen anderer universitärer Betriebseinheiten für den Hochschulsport wurden von der Zentralverwaltung der Hochschule nicht in Rechnung gestellt. Diese Unterstützung des Hochschulsports trug mit zu einem preisgünstigen Sport- und Bildungsangebot bei.

A.4.3.1 Preisfestlegung

Im Hinblick auf den bildungspolitischen Auftrag des Hochschulsports und die Verpflichtung der Hochschule, den Sport zu fördern, wurden bei der Festlegung der Gebühren die sozialen und ökonomischen Bedingungen der universitären Zielgruppen berücksichtigt. Dem Leitmotiv „Sport für alle“ folgend¹¹⁷⁸ wurde der Grundsatz berücksichtigt, zumindest ein Kernangebot des Hochschulsports entgeltfrei für Studierende anzubieten. Während universitären Gruppen auf Antrag Sportstätten unentgeltlich für die selbstorganisierte Sportausübung - den klassischen Gruppensport - überlassen wurden, mussten Externe eine annähernd marktübliche Miete zahlen. Für einen Teil der angeleiteten Veranstaltungen wurden zudem Teilnahmegebühren erhoben. Aus der nachfolgenden Abbildung sind die Anteile entgeltfreier und entgeltpflichtiger Veranstaltungen ausgewählter Semester ersichtlich.

¹¹⁷⁸ Vgl. SCHINKEL 1987b, S. 50 und ZENTRALE EINRICHTUNG FÜR DEN ALLGEMEINEN HOCHSCHULSPORT, Selbstverständnis des Hochschulsports unter <http://www.sport.uni-goettingen.de/zhs/service/selbst.html> (Zugriff am 12.12.2002).

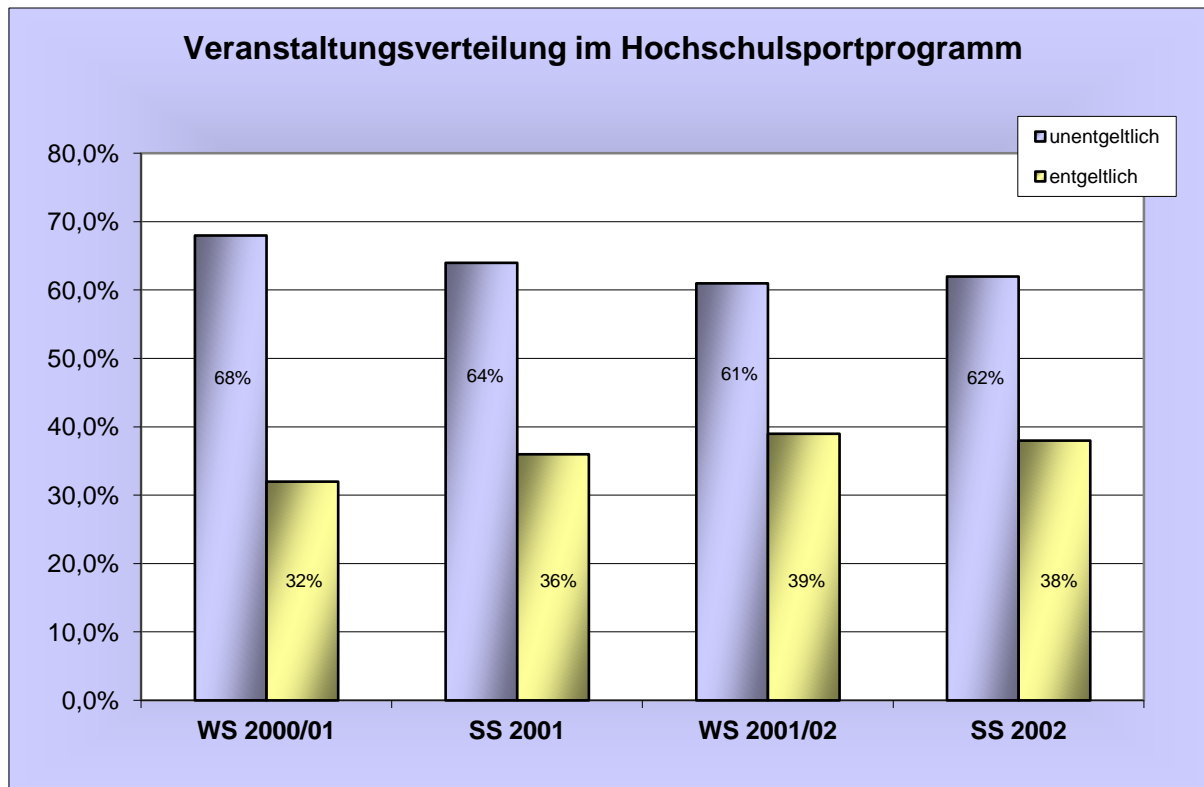


Abbildung 38: Entwicklung der entgeltfreien und entgeltpflichtigen, angeleiteten Hochschulsportveranstaltungen seit dem WS 1999/2000

Als entgeltpflichtige Kurse wurden Veranstaltungen eingestuft, die einen erhöhten Materialaufwand, überdurchschnittlichen Personaleinsatz oder hohe Zusatzkosten durch z.B. Sportstättenanmietungen verursachten.¹¹⁷⁹ Kompaktveranstaltungen, Sportreisen und Exkursionen wurden in ihrer Entgeltstruktur so kalkuliert, dass sie sich bei Gewährleistung einer Mindestteilnehmerzahl finanziell selbst trugen.

A.4.3.2 Preisdifferenzierung

Der Zugang zum Hochschulsport war für Angehörige der Göttinger Hochschulen grundsätzlich frei, wobei die Studierenden der Universität Göttingen mit ihrem Semesterbeitrag einen Sportbeitrag von DM 3,00 oder € 1,53 an den AstA der Universität Göttingen zahlten. Externe konnten Leistungen des Hochschulsports durch den Erwerb einer semesterweise gültigen Zugangsberechtigung in Anspruch nehmen und wurden damit wie Universitätsbedienstete eingestuft.

Bei der Differenzierung der Hochschulsportentgelte wurde im Hinblick auf die Statusgruppen der Studierenden und der Universitätsbediensteten unterschieden. Für entgeltpflichtige Leistungen galten statusgruppenspezifische Gebührenkategorien. Für eine vergleichbare Leistung zahlten Studierende geringere Entgelte als Universitätsbedienstete.

¹¹⁷⁹ Vgl. SCHINKEL 1987c, S. 53.

Grundsätzlich wurden Entgelte für komplette Kursangebote oder Nutzungszeiträume erhoben. Die Kursangebote umfassten zumeist eine definierte Anzahl von Veranstaltungen oder durch Ausschreibung festgelegte Leistungen. Entgelte für einmalige Angebote waren die Ausnahme und kamen fast ausschließlich bei Eintritten für Schwimmbad und Sauna vor. Speziell bei diesen Entgelten wurden Rabattangebote für Mehrfacheintritte (Doppel- und Zehnerkarten) gewährt.

A.4.4 Distributionspolitik

Die Besonderheiten dieses Aspekts im Dienstleistungsmarketing führten bei der Analyse im Hochschulsport zu dem Ergebnis, dass als wesentliches distributionspolitisches Instrument die unmittelbare Direktdistribution in Form eines Eigenvertriebs der angebotenen Dienstleistungen eingesetzt wurde.¹¹⁸⁰

Da die Dienstleistungen des Hochschulsports keine wie Sachgüter handelbaren Güter sind, sondern u.a. einer Leistungserstellung unter Einbeziehung des Nutzers vor Ort bedürfen, wurden im Hochschulsport Instrumente wie Eintritts- und Berechtigungskarten als Leistungsversprechen verkauft. Diese Leistungsversprechen konnten nur im Sportzentrum selbst erworben werden, auch wenn eine Vorbestellung und eine bequeme Zahlung mittels Einzugsermächtigung seit dem WS 2001/02 über die Hochschulsport-Website in beschränktem Maße möglich war.

A.4.4.1 Präsenz und Erreichbarkeit

Bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung des Hochschulsports durch den Nutzer war die Präsenz des Dienstleisters eine Voraussetzung für den Erstellungsprozess.¹¹⁸¹ Diese Voraussetzung war durch die permanente Anwesenheit von Hochschulsportmitarbeitern am Sportzentrum während der ausgewiesenen Geschäftszeiten grundsätzlich gegeben und während der angeleiteten Kursangebote gewährleistet, hätte aber durch eine verbesserte Erreichbarkeit vor allem des hauptamtlichen Personals noch entscheidend optimiert werden können.

Die Standortentscheidung für die Infrastruktur des Hochschulsports stellte einen Kompromiss zwischen dem notwendigen Raumangebot für die Sportstätten und der Nähe zu den Nutzern des Hochschulsports dar.¹¹⁸² Auch wenn eine Präsenz des Hochschulsports auf dem zentralen Campus oder im Nordbereich der Universität aus Sicht der Kundennähe wünschenswert gewesen wäre, hatte das Sportzentrum der Universität aus distributionspolitischer Sicht am

¹¹⁸⁰ Nach MEFFERT & BRUHN 2003, S. 556ff.

¹¹⁸¹ Vgl. MEFFERT & BRUHN 2003, S. 554.

¹¹⁸² Siehe MEFFERT & BRUHN 2003, S. 571f.

Sprangerweg und Waldweg gute Voraussetzungen für einen günstigen Standort. In unmittelbarer Nähe zum Universitätsklinikum und in zumutbarer Entfernung zu den wesentlichen Universitätskomplexen im Stadtgebiet, war das Sportgelände zu Fuß sowie mit öffentlichen und privaten Verkehrsmitteln gut zu erreichen.

A.4.4.2 Zugang der Hochschulsportnutzer zum Erstellungsprozess der Dienstleistungen

Für die positive Wahrnehmung der Dienstleistung durch die Nutzer des Hochschulsports ist ihre reibungslose und bedürfnisgerechte Integration in den Erstellungsprozess nicht zu unterschätzen.¹¹⁸³ Die vorgehaltene Infrastruktur bot im Hinblick auf die verfügbare Kapazität gute Voraussetzungen für eine ausreichende Versorgung der Nutzer vor, während und nach der Inanspruchnahme der Dienstleistung. Dennoch stießen die Kapazitäten der Dusch- und Umkleieräume insbesondere während der Massenveranstaltungen z.B. im Bereich Fitness regelmäßig an ihre Grenzen.

Innerhalb des Sportzentrums am Sprangerweg standen Wartebereiche für die Nutzer bereit, die allerdings einem gestalterischen Vergleich mit denen vergleichbarer Konkurrenzanbieter zumeist nicht standhielten. Bedingt durch die räumliche Enge fehlten diese Wartezonen im Bereich der Sportstätten am Waldweg.

Für teilnehmerbegrenzte Veranstaltungen mussten sich die Hochschulsportnutzer separat anmelden, um eine zuverlässige Platzreservierung zu gewährleisten. Für die Anmeldung war ein persönliches Erscheinen im Sekretariat des Hochschulsports erforderlich. Schwierigkeiten waren insbesondere dort nicht auszuschließen, wo eine Teilnahmebeschränkung nicht vorgesehen war, aber beispielsweise die Hallenkapazität die Teilnehmerzahl begrenzte. Vor diesem Hintergrund traten gehäuft Probleme z.B. bei Massenveranstaltungen der Fitnesskurse auf, die zu eingeschränkter Sportausübung aus Platzmangel führten und Unzufriedenheit bei den Nutzern hervorriefen. Ein funktionierendes Reservierungssystem für diese Veranstaltungen bestand nicht.

A.4.4.3 Lieferbereitschaft und Lieferzeit

Die Dienstleistungen des Hochschulsports wurden von den Nutzern während der gesamten Dauer der Hochschulsportzeiten nachgefragt. Da die Leistungen bei Anwesenheit und unter Mitwirkung der Nutzer erstellt wurden, stellte der Hochschulsport durch ständige Personalpräsenz ein umfangreiches Programm sowie durch das Angebot, die Sportstätten auch eigenverantwortlich zu nutzen, seine Lieferbereitschaft sicher. Der Zeitpunkt der Inanspruchnahme

¹¹⁸³ Siehe **MEFFERT & BRUHN** 2003, S. 551ff.

von Dienstleistungen des Hochschulsports wurde zwar durch die Vorgaben des Programms von der Institution reguliert, aber letztlich durch die Nutzer festgelegt.¹¹⁸⁴

Für die Zufriedenheit der Nutzer waren möglichst kurze Liefer- und Reaktionszeiten von großer Bedeutung. Lieferzeiten fanden sich im Wesentlichen im Zusammenhang mit dem Verkauf von Lieferversprechen wie Eintritts- und Berechtigungskarten. Da nach dem Verkauf der Lieferversprechen eine unmittelbare Inanspruchnahme der gebuchten oder bezahlten Leistung möglich war, waren die Voraussetzungen zur Realisierung kurzer Lieferzeiten im Hochschulsport günstig.

Größere Relevanz für den Hochschulsport hatten die Reaktionszeiten auf Anfragen, Anregungen und Kritik. Sie hingen wesentlich von der Länge des Bearbeitungsweges innerhalb der Institution ab. Informationen, die auf elektronischem Wege die Ansprechpartner erreichen oder zu ihnen weitergeleitet werden konnten, wurden i.d.R. im Zeitraum weniger Tage beantwortet. Schriftliche Eingaben bedurften zumeist einer längeren Bearbeitungszeit bedingt durch den Post- und Transportweg. Informationen, die über die Kästen für Lob und Tadel an die Institution heran getragen wurden, erreichten die zuständigen Stellen häufig erst mit einer Verzögerung von zwei bis drei Wochen.

Bei der Bearbeitung und Umsetzung der Anregungen und der konstruktiv geäußerten Kritik hing die Reaktionszeit stark vom Ausmaß der notwendigen Anpassungen und Änderungen ab. Auch weil kein internes Vorschlagswesen bestand, verfügte der Hochschulsport über ein erhebliches Optimierungspotenzial in diesem Bereich.

A.4.4.4 Lieferzuverlässigkeit

Innerhalb eines Programms mit 215 angeleiteten Kursen und erheblichem personellen Einsatz zur Gewährleistung eines kontinuierlichen Angebots konnte der Ausfall einer Veranstaltung nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Durch den Einsatz von schnell verfügbarem und flexibel einsetzbarem Personal für kurzfristige Vertretungen der Übungs- und Kursleiter (z.B. im Bereich Fitness) und durch frühzeitige, eigenverantwortliche Vertretungsorganisation bei absehbaren Verhinderungen wurden Veranstaltungsausfälle minimiert. Auf die Installation einer zentralen Koordinierungsstelle im Verhinderungsfall von Übungs- und Kursleitern konnte bis zum Erhebungszeitpunkt mit Ausnahme des Bereichs Fitnessveranstaltungen verzichtet werden.

In nicht zu verhindernden Ausfallsituationen wurden die betroffenen Nutzer bei frühzeitiger Veranstaltungsabsage über die Website des Hochschulsports informiert und durch Aushang

¹¹⁸⁴ Nach MEFFERT & BRUHN 2003, S. 554.

an der entsprechenden Sportstätte über die Problemlage in Kenntnis gesetzt. Bei kurzfristigen Absagen wurde nur der letztgenannte Weg beschritten.

Für die Hochschulsportnutzer war die Verlässlichkeit des Programmangebots ein wichtiger Faktor, so dass der Hochschulsport mit den zuvor angeführten Maßnahmen dafür Sorge trug, dass Ausfallzeiten möglichst gering gehalten wurden.

A.4.5 Personalpolitik

Für die Qualität eines Dienstleistungsangebots ist die Personalpolitik des Anbieters von entscheidender Bedeutung. Da die Akquisition, Betreuung und Weiterbildung der Mitarbeiter-schaft Aufschluss über die Personalpolitik im Hochschulsport gibt, werden insbesondere diese Gesichtspunkte einer gesonderten Betrachtung unterzogen.

A.4.5.1 Allgemeines

Im Bereich des Personalmanagements in der Zentralen Einrichtung war die Auswahl, Betreuung und Führung der Hochschulsportmitarbeiter an die Zuordnung zu bestimmten Sportarten oder hausinternen Mitarbeitergruppen gebunden. Im Hinblick auf die als Honorarkräfte tätigen Trainer, Übungs- und Kursleiter hatte eine Aufteilung der im Hochschulsport angebotenen Sportarten unter den Führungskräften stattgefunden, so dass die Personalbetreuung innerhalb dieser Sportarten von der jeweils zugeordneten Führungskraft wahrgenommen wurde. Ein ähnliches Verfahren galt für die Mitarbeitergruppen des hauptamtlichen Personals. Beispielsweise wurden die Mitarbeiter des Bereichs Schwimmhalle vom Zuständigen für den Bereich Wassersport geführt, während die Haus- und Platzwarte direkt dem Leiter der Einrichtung zugeordnet waren. Die formale Weisungsbefugnis für das gesamte Personal der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport lag ebenfalls beim Leiter.

Die rein administrative Betreuung der Mitarbeiter der Zentralen Einrichtung wurde durch die Mitarbeiterinnen des Sekretariats sichergestellt. Über das Sekretariat wurden Honorarverträge mit den Kursleitern abgewickelt, Stundennachweise als Grundlage für die Honorarabrechnung bearbeitet und weitere Personalverwaltungsaufgaben übernommen.

Im Bereich der Studentischen Selbstverwaltung im Hochschulsport stellte sich die Situation durch die ehrenamtlich geprägte Struktur der Mitarbeiter etwas anders dar. Bedingt durch die Freiwilligkeit des Engagements und die Vorgaben der verfassten Studierendenschaft war dieser Bereich von demokratisch legitimierten und hierarchisch strukturierten Gremien geprägt, die arbeitsteilig zusammenwirkten. Besondere Bedeutung kam hier den Mitarbeitern des AStA Sportreferats zu, in deren Aufgabenbereich die organisatorische Bündelung und Strukturierung der Tätigkeiten sowie die Motivation der Obleute fiel. In der Praxis hatte damit das AS-

tA Sportreferat eine Führungsfunktion für die ehrenamtlich studentischen Mitarbeiter im Hochschulsport, auch wenn ein formales Abhängigkeitsverhältnis zum Studentischen Sportausschuss und zur Obleuteversammlung bestand.

A.4.5.2 Personalakquisition

Bei der MitarbeiterEinstellung im Hochschulsport wurde bei hauptamtlichen Kräften eine offizielle Ausschreibung auf der Basis bestehender Arbeitsplatzbeschreibungen veröffentlicht und eine Bekanntmachung über die zuständigen Abteilungen der Hochschule sichergestellt. Die Auswahl der Kandidaten erfolgte unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben in Abstimmung mit dem Leiter der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport und den übrigen am Auswahlprozess beteiligten Organen der Hochschule. Die Beteiligung hochschulsportexterner Personen an den Personalauswahlprozessen hing wesentlich von der Bedeutung der zu besetzenden Position ab.

Für die Akquisition von Honorarkräften als Trainer, Übungs- und Kursleiter genügte i.d.R. eine interne Ausschreibung der Stelle durch entsprechenden Aushang oder Bekanntmachung auf der Website des Hochschulsports. Die Voraussetzungen zur Einstellung richteten sich an den Ansprüchen der konkreten Tätigkeit der Honorarkraft aus. Arbeitsplatzbeschreibungen, einheitliche Einstellungsvoraussetzungen oder Mindestanforderungen an Honorarkräfte bestanden nur in sehr allgemeiner Form.¹¹⁸⁵ Spezifischere Festlegungen fanden sich nur vereinzelt und für eng abgegrenzte Aufgabenbereiche z.B. für den Bereich „Tanzen und Rhythmus“. Bei der Akquisition von Ehrenamtlichen war eine systematische Mitarbeiterwerbung nicht erkennbar. Vielmehr richtete sich die Mitarbeit nach dem individuellen Interesse und Engagement aktiver Hochschulsportteilnehmer. Gezielte, persönliche Ansprachen waren das wesentliche Instrument zur Motivation von Kandidaten für ein Ehrenamt.

A.4.5.3 Personalbetreuung

Eine allgemeine und systematische Information neuer Mitarbeiter im Hochschulsport über die Einrichtung und die allgemeinen Rahmenbedingungen des Tätigkeitsfeldes wurde nicht vorgenommen. Spezifisches Informationsmaterial für Mitarbeiter lag nicht vor. Während eine Einarbeitung der hauptamtlichen Mitarbeiter die Regel war, wurden neue Honorarkräfte zu meist nur durch ein persönliches Gespräch mit der für die Sportart zuständigen Führungskraft auf ihre Aufgabe vorbereitet. Ein übergreifendes Konzept zur Einführung und Information

¹¹⁸⁵ SCHINKEL 1987c, S. 52f.

neuer Mitarbeiter als Vorbereitung auf die Tätigkeit im Hochschulsport im Sinne eines internen Marketings bestand nicht.

Eine Überprüfung der korrekten Wahrnehmung der durch die Honorarkräfte übernommenen Aufgaben erfolgte stichprobenartig innerhalb der Veranstaltungen des Hochschulsports. Gleichzeitig wurden von den Honorarkräften verbindliche Stundennachweise geführt, die auch als Abrechnungsgrundlage dienten und semesterweise im Sekretariat einzureichen waren. Eine regelmäßige Überprüfung der Arbeits- und internen Dienstleistungsqualität der hauptamtlichen Mitarbeiter im Hochschulsport in Form von Personalbeurteilungen oder indirekten Messungen beispielsweise über die Häufigkeit von positiven und negativen Rückmeldungen der Nutzer erfolgte nicht.

Neue Mitarbeiter im AStA Sportreferat wurden durch eine mehrwöchige Einarbeitungszeit auf ihre Aufgaben im Hochschulsport vorbereitet. Ähnlich wie bei den Honorarkräften im Hochschulsport wurden neue Obleute in einem persönlichen Gespräch über ihre Aufgaben und Funktionen informiert. Auch hier lag weder ein Einführungs- noch eine Informationskonzept mit entsprechenden Unterlagen für die ehrenamtlich Aktiven vor.

Zur Würdigung längerer ehrenamtlicher Mitarbeit in den Gremien des Hochschulsports bekamen die Obleute bei ihrem Ausscheiden auf eigenen Wunsch einen Tätigkeitsnachweis und in Abhängigkeit von der Dauer ihrer Tätigkeit ein Präsent. Die letztgenannte Regelung galt für alle Ehrenamtlichen, sofern sie länger als vier Semester tätig waren.

A.4.5.4 Personalentwicklung

Der Hochschulsport bot für die Aus- und Fortbildung speziell der Übungs- und Kursleiter eigene Qualifizierungsmaßnahmen an. Dies geschah vielfach in Zusammenarbeit mit dem Ausbildungsbetrieb des Instituts für Sportwissenschaften. Beispielhaft sind hier die Bereiche Winter- und Wassersport anzuführen, für die Lizenzausbildungen am Sportinstitut angeboten wurden und der Hochschulsport als Erprobungsfeld für nachfolgende Praxiserfahrungen genutzt werden konnte. Gelegentlich wurden Einzelveranstaltungen mit fachkompetenten Partnern, z.B. Erste-Hilfe-Kurse angeboten. Im Rahmen des Bildungsangebots des Allgemeinen Deutschen Hochschulsportverbandes wurden sowohl für ehrenamtliche als auch für hauptamtliche Mitarbeiter im Hochschulsport kostengünstige regionale und überregionale Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen angeboten, an denen regelmäßig auch Göttinger Vertreter teilnehmen. Für Hochschulsportmitarbeiter wurde ein Teil der anfallenden Kosten übernommen.

Obwohl Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen zur Verbesserung der individuellen Arbeitsfähigkeit grundsätzlich unterstützt wurden, kamen die vorgestellten Maßnahmen der

Personalentwicklung zum Erhebungszeitpunkt nur einem geringen Teil der Mitarbeiter im Hochschulsport zugute. Dies war im Wesentlichen auf das Fehlen eines Qualifizierungskonzepts für die gesamte Mitarbeiterschaft mit kontinuierlichem Programmangebot und bedarfsgerechter Personalauswahl zurückzuführen.

A.4.6 Qualitätssicherung

Für die Bereitstellung eines kontinuierlichen Dienstleistungsangebots kommt der Sicherung einer hohen Dienstleistungsqualität für die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung und damit einer dauerhaften Kundenbeziehung eine zentrale Bedeutung zu.

Aus der Zentralverwaltung der Universität lagen allerdings keine für den Hochschulsport relevanten Vorgaben für Qualitätsstandards universitärer Dienstleistungen durch z.B. verbindliche Zielvereinbarungen vor. Innerhalb des Hochschulsports waren in allgemeiner Form Grundvoraussetzungen für die Anforderungen an das haupt- und nebenamtliche Personal formuliert¹¹⁸⁶, während diese für die Ehrenamtlichen fehlten.

Die Formulierung interner Ziele einer Qualitätssicherung als Standards für die Durchführung konkreter Veranstaltungen war den jeweils zuständigen Führungskräften für die verschiedenen Sportarten überlassen, die entsprechende Vorgaben an die Übungs- und Kursleiter kommunizierten. Ein übergeordneter Anforderungskatalog, der als Grundlage für eine Qualitätsphilosophie dienen konnte, existierte nicht. Eine Prüfung der konkreten Arbeitsqualität der Hochschulsportmitarbeiter im weitesten Sinne erfolgt unsystematisch, stichprobenartig und indirekt durch die Erfassung und ggf. Klärung von anfallenden Beschwerden.

Marktgerichtete Ziele der Qualitätssicherung konnten durch die Nutzung kundenrelevanter Qualitätsdaten aus den internen Informationsquellen des Verwaltungsprogramms, der stichprobenhaften Teilnehmerkontrollen, der Teilnehmerlisten gebührenpflichtiger Veranstaltungen und aus den rückgemeldeten Beschwerden festgelegt und im weiteren Verlauf eines Qualitätsmanagements der Dienstleistung Hochschulsport geprüft werden. Mit Instrumenten der Kundenbefragung könnten die Kundenanforderungen der Hochschulsportnutzer ermittelt und für die Formulierung marktgerichteter Ziele nutzbar gemacht werden. Bis zum Erhebungszeitpunkt wurde von diesen Möglichkeiten allerdings kein Gebrauch gemacht.

Eine systematische Erfassung und Beschreibung der Kundenanforderungen oder ein umfassendes Beschwerdemanagement waren im Hochschulsport nicht entwickelt. Da in der Vergangenheit eine sehr hohe Auslastung der Hochschulsportveranstaltungen ohne diese Instrumente erreicht werden konnte, war die Notwendigkeit ihrer Implementierung aus Sicht der

¹¹⁸⁶ Siehe SCHINKEL 1987c, S.52f.

Verantwortlichen nicht gegeben. Die verschiedentlich durchgeführten Erhebungs- und Messungsversuche waren nicht Teil eines übergeordneten Konzepts und wurden dementsprechend auch nicht in qualitätssichernde Maßnahmen integriert.

A.5 Infrastruktur und Sportstätten

Die Universität Göttingen verfügt im Gegensatz zu vielen anderen Hochschulen in Deutschland über eigene Sportstätten in nennenswertem Umfang und insgesamt, trotz baulicher Mängel an speziellen Sportstätten, adäquater Qualität.¹¹⁸⁷ Ein großer Teil dieser Anlagen befindet sich auf dem Gelände des Sportzentrums der Universität am Sprangerweg, der durch Sportstätten am Waldweg ergänzt wird. Durch Kooperationen mit Sportvereinen können in Einzelfällen weitere Sportstätten nach Bedarf in Anspruch genommen werden. Schließlich steht für diverse Wassersportarten ein Bootshaus an der Fulda zur Verfügung.

Trotz der beschriebenen Sportstättensituation an der Universität Göttingen haben neben der personellen Ausstattung und der internen Organisation vor allem die infrastrukturellen Voraussetzungen für verschiedene Bereiche des Programms eine limitierende Funktion.

A.5.1 Lage und Anbindung

Das als „Zentrum für Sport und Sportwissenschaften“ oder mittlerweile als „Universitäts-sportzentrum“ bezeichnete Gelände am Sprangerweg ist am östlichen Stadtrand Göttingens in unmittelbarer Nähe des Universitätsklinikums gelegen und sowohl mit dem Auto, dem Fahrrad als auch mit dem Stadtbus zu erreichen. Durch die großzügige Anlage der Parkplätze am Nord- und Südeingang des Hauptgebäudes steht ausreichend und für die Nutzer kostenlose Parkfläche zur Verfügung.

¹¹⁸⁷ Vgl. ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Hochschulsport 2001: Eine Befragung der Mitglieder des adh, unveröffentlichter Bericht zur Befragung des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) im Rahmen des STERN Studienführers 2001, Dieburg 2001a, S. 6ff.; auch STERN SPEZIAL Campus & Karriere, Der Studienführer 2001 mit Hochschulranking von Stern und CHE, 1/2001.



Abbildung 39: Luftbild des Sportzentrums der Universität Göttingen am Sprangerweg im Jahr 2001

In ca. 500 Metern Entfernung befinden sich die Sportstätten am Waldweg. Diese Sportstätten gehören zum Komplex der ehemaligen Pädagogischen Hochschule und werden ähnlich wie die Anlagen am Sprangerweg von Sportwissenschaft und Hochschulsport gemeinsam genutzt.



Abbildung 40: Sporttrakt am Waldweg mit Umkleidekabinen (im Vordergrund) und Sporthalle (im Hintergrund) im Jahr 2001

Etwa 35 Kilometer südwestlich von Göttingen befindet sich in Wilhelmshausen an der Fulda das Bootshaus der Universität. Es bietet die Möglichkeit diverse Wassersportarten auszuüben und beherbergt neben notwendiger Ausrüstung für Ruder- und Kanuaktivitäten auch einen einfach ausgestatteten Wohntrakt.



Abbildung 41: Das Bootshaus der Universität Göttingen in Wilhelmshausen an der Fulda im Jahr 2001

A.5.2 Hallen und Kursräume

Dem Hochschulsport steht am Sprangerweg und Waldweg insgesamt eine beachtliche Anzahl von überdachten Sportstätten zur Verfügung:

- eine Dreifachspielhalle mit Tribüne,
- eine Zweifachspielhalle,
- eine Turnhalle,
- eine Kampfsporthalle mit Empore,
- zwei Gymnastikhallen,
- ein Tischtennisraum,
- ein Kraftraum,
- ein kleiner Fitnessraum,
- eine Schwimmhalle,
- ein Lehrschwimmbecken,

- eine Sauna
- eine Übungskletterwand,
- ein kleiner und ein großer Seminarraum sowie ein Hörsaal am Sprangerweg und
- ein Seminarraum am Waldweg.

Laut Vereinbarung zwischen der Zentralen Einrichtung und dem Institut für Sportwissenschaften von 1983 stehen die Sportstätten dem Hochschulsport grundsätzlich montags bis freitags in der Zeit von 16 bis 22 Uhr und an den Wochenenden zur Verfügung. Bei der Nutzung der Sportstätten sind die besonderen Bedürfnisse der beiden Institutionen entsprechend zu berücksichtigen.¹¹⁸⁸ Änderungen und Erweiterungen dieser Vorgaben sind nach Absprache möglich.

A.5.3 Freiplätze und Freianlagen

Neben den Hallen und Funktionsräumen stehen dem Hochschulsport am Sprangerweg eine Reihe von Sportstätten als Freiplätze und Freianlagen zur Verfügung. Im Einzelnen finden sich

- ein Leichtathletikstadion mit Laufbahn, Hochsprung-, Stabhochsprunganlagen und einem Fußballrasenplatz sowie einer Tribüne,
- ein Rasenmehrzweckplatz,
- ein Fußballhartplatz,
- ein Werferplatz,
- diverse leichtathletische Übungsfelder,
- zwei Beachvolleyballanlagen,
- ein Asphaltplatz,
- eine Kletterwand,
- zehn Tennisplätze mit unterschiedlichen Belägen und
- diverse Mehrzwecklaufstrecken auf dem Gelände des Sportzentrums und den angrenzenden Bereichen der Stadt Göttingen.

A.5.4 Funktionsräume

Um den Nutzern der universitären Sportstätten einen umfassenden Service bieten zu können, stehen Funktions- und Versorgungsräume bereit, die allerdings nur zum Teil der Benutzung durch jedermann offen stehen. Zu den Anlagen am Sprangerweg gehören

¹¹⁸⁸ Vgl. Vereinbarung zwischen dem Institut für Sportwissenschaften (IfS) und der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport (ZHS) vom 20.03.1983, II. Formen der Zusammenarbeit zwischen IfS und ZHS, Absatz 4.

- je vier Umkleidekabinen für Männer und Frauen im Bereich der Sporthallen,
- je eine Männer-, Frauen- und Sammelumkleidekabine im Schwimmhallenbereich,
- ein allgemeiner Waschraum in der Ebene 0 des Hauptgebäudes,
- ein Verkaufsraum für Merchandising-Artikel des Hochschulsports im Eingangsbereich Nord des Hauptgebäudes,
- ein Materialarchiv Wassersport mit separatem Bootslager unter der Schwimmhalle,
- ein Materialarchiv für die Sportarten Radsport, Tauchen und Kanu (Sicherheitsmaterial),
- ein Fundsachenarchiv,
- ein Material- und Gerätelager im Bereich der Hausmeisterei,
- ein Außenlager für Bootshänger und Kleinfahrzeuge und
- vier Busgaragen.

Die Büros und Diensträume der Hauptamtlichen im Hochschulsport und des AStA Sportreferats befinden sich in den Verwaltungsbereichen des Hauptgebäudes.

Am Waldweg finden sich neben den angeführten Sportstätten

- je eine Umkleidekabine für Männer und Frauen,
- ein allgemeines Materiallager und
- ein Materiallager für Wanderkajaks und offene Kanadier mit zugehöriger Ausrüstung.

A.5.5 Bootshaus

Das Bootshaus in Wilhelmshausen ist ausgerüstet mit

- Unterkünften in Mehrbettzimmern und Versorgungsräumen für bis zu 36 Personen
- einer Bootshalle für Ruderboote und Kanus sowie
- einem Materiallager für diverse Ausrüstung zur Durchführung von Wassersportveranstaltungen.

A.5.6 Servicestationen

Die Mitarbeiter des Hochschulsports sind für die Anspruchsteller innerhalb und außerhalb der Universität zu unterschiedlichen Zeiten und an diversen Orten verfügbar. Zur gezielten Kontaktaufnahme mit ihnen sind die Sprech- und Öffnungszeiten an den Dienstzimmern angeschlagen sowie im Hochschulsport-Magazin „Seitenwechsel“ und auf der Website des Hochschulsports im Internet veröffentlicht.

A.5.6.1 Leitung

Der Leiter der Zentralen Einrichtung und seine beiden Stellvertreter bieten ca. zwei bis drei Stunden Sprechzeit verteilt auf zumeist zwei Zeiten während der Woche und zusätzliche Termine nach Vereinbarung in ihren Dienstzimmern an. Die Sprechzeiten liegen an verschiedenen Tagen in der Zeit zwischen 9 und 13.15 Uhr. Eine Kontaktaufnahme außerhalb der angegebenen Sprechzeiten ist per eMail, telefonisch oder persönlich zumeist möglich.

Das Leitungspersonal steht grundsätzlich für alle Anliegen zur Verfügung, die nicht durch andere Mitarbeiter hinreichend bearbeitet werden können oder für die spezifische Entscheidungen erforderlich sind, die nicht an anderer Stelle gefällt werden können. Gleichzeitig sind sie Ansprechpartner für die von ihnen verantwortlich bearbeiteten Aufgaben und Zuständigkeiten.

A.5.6.2 Sekretariat

Das Sekretariat des Hochschulsports, das mit zwei Verwaltungsangestellten besetzt ist, öffnet wochentags täglich zwischen 10.30 und 12.00 Uhr. Zusätzlich ist es mittwochs in der Zeit von 16.00 bis 18.00 Uhr und bei besonderen Anlässen zugänglich. Telefonische und elektronische Anfragen werden auch außerhalb dieser Zeiten bearbeitet.

Es dient im Wesentlichen den Nutzern des Hochschulsports als zentrale Anlaufstelle für Routineanliegen zum universitären Sport. Allgemeine Informationsaufgaben, Anmeldungen zu zugangsbeschränkten oder gesondert zu behandelnden Veranstaltungen und der Verkauf von Zugangskarten und Sonderberechtigungen werden über das Sekretariat ebenso abgewickelt wie die routinemäßige Kommunikation mit den Übungsleitern, Trainern und Kursleitern. Durch diese Verwaltungsaufgaben des Sekretariats hat es den mit Abstand intensivsten Kontakt zu den Hochschulsportnutzern aller Servicestationen.

A.5.6.3 Hausmeisterei

Die Haus- und Platzwarte der Zentralen Einrichtung haben als Anlaufpunkt für Anliegen in ihrem Aufgabenbereich in der Ebene 0 des Gebäudes ihr Domizil in der Geräteausgabe. Diese Anlaufstelle sollte während der Hochschulsportzeiten möglichst mit einer Person besetzt sein, sofern die allgemeine Arbeits- und Personalsituation dies zulässt.

Die Mitarbeiter der Hausmeisterei stehen den übrigen Mitarbeitern des Hauses und den Hochschulsportnutzern bei technischen Problemen zur Verfügung, verleihen Gerät und Material und übernehmen Aufsichts- und Kontrollfunktionen zur Sicherstellung eines reibungslosen und geordneten Ablaufs der Hochschulsportveranstaltungen. Zusätzlich fungieren sie als Ansprechpartner bei inhaltlichen oder organisatorischen Fragen zum Sportprogramm.

A.5.6.4 AStA Sportreferat

Dreimal wöchentlich und nach besonderer Vereinbarung bietet das AStA Sportreferat allen Anspruchstellern Sprechzeiten für Fragen im Hinblick auf universitären Wettkampfsport, allgemeine Bildungsarbeit im Hochschulsport und studentische Interessenvertretung an. Die Sprechzeiten liegen sowohl am frühen Abend als auch am späten Vormittag. Zusätzlich besteht die Möglichkeit Anliegen an die Studierendenvertreter auf telefonischem und elektronischem Wege zu übermitteln.

Das Sportreferat wickelt in Zusammenarbeit mit den zuständigen Obleuten Teilnahmewünsche an Wettkämpfen ab, beschickt Bildungsveranstaltungen mit interessierten Studierenden aus dem Hochschulsport und sorgt für eine entsprechende Ausrichtung des Hochschulsports auf die studentischen Belange. Da auch die Öffentlichkeitsarbeit im Zuständigkeitsbereich des AStA Sportreferats liegt, dient es als Ansprechpartner für die lokale Presse und sorgt für eine regelmäßige Positionierung des Hochschulsports in der lokalen Presse.

A.5.6.5 Hochschulsport-Shop

Unter der Federführung des AStA Sportreferats dient der Hochschulsport-Shop im Eingangsbereich Nord des Hauptgebäudes als Verkaufsraum für diverse Produkte aus der Hochschulsport-Kollektion, als Orientierungshilfe für informationsbedürftige Nutzer und als zusätzliche Stelle zum Erwerb von Zugangskarten speziell während der Zeiten des Semesterbeginns.

Zu Semesterbeginn hat er von montags bis donnerstags während der Hauptnachfragezeiten zwischen 16.30 und 20.00 Uhr geöffnet, nachfolgend kann er dienstags und donnerstags von 17.30 bis 19.30 Uhr von den Hochschulsportnutzern in Anspruch genommen werden.

A.5.6.6 Cafeteria des Sportzentrums

Die unter Aufsicht und im Auftrag des Studentischen Sportausschusses geführte Cafeteria im Sportzentrum steht mit ihren Öffnungszeiten schwerpunktmäßig den Sportstudierenden zur Verfügung. Die Öffnungszeiten erstrecken sich in der Regel in Abhängigkeit vom Bedarf bis 18.00 Uhr, so dass nur die ersten beiden Stunden der Hochschulsportzeiten mitversorgt werden. Trotz erheblicher Bemühungen zur Aufrechterhaltung des Angebots der Cafeteria bis 20.00 Uhr und diverser Versuche zu ihrer Belebung konnte ein wirtschaftlicher Betrieb über 18.00 Uhr hinaus nicht realisiert werden.

In der Cafeteria werden kalte und warme Getränke sowie diverse kalte Speisen zu sehr moderaten Preisen angeboten. Durch die vorhandenen Computerterminals, die Personen mit einem Universitätszugang zum Internet zugänglich sind, hat die Einrichtung auch den Charakter eines Internetcafes.

B. Organisationsanalyse des universitären Sports an der University of Western Ontario

B.1 Strukturen des universitären Sports

Zur Beurteilung der Situation des akademischen Sports¹¹⁸⁹ an der University of Western Ontario erscheint, wie bereits für die Situation in Göttingen geschehen, eine Aufarbeitung der rechtlichen Einordnung von Sport an Hochschulen in Kanada hilfreich. Gleichzeitig sind Stellungnahmen und interne Richtlinien der Hochschule zu berücksichtigen, um ein umfassendes Bild zur Legitimation einer sekundären Dienstleistung wie „universitärer Sport“ zu präsentieren.

B.1.1 Hochschulpolitische Grundlage des universitären Sports

Fast alle Hochschulen in Kanada bieten ein zentrales freizeit- und Breitensportlich orientiertes Angebot für die eigenen Studierenden und Bediensteten an. Der überwiegende Teil der höheren Bildungseinrichtungen unterhält darüber hinaus eine jeweils schwankende Anzahl von universitären Wettkampfmanschaften, die an offiziellen Wettkämpfen und Turnieren auf regionaler, provinzieller und nationaler Ebene teilnehmen.¹¹⁹⁰ Diese Praxis ist je nach Alter der Einrichtung historisch bedingt, wird aus Gründen des Hochschulmarketings gefördert oder als Forderung der Studierenden ernst genommen und umgesetzt.

B.1.1.1 Gesetzliche Bestimmungen

Im Gegensatz zur Situation an deutschen Hochschulen sieht die kanadische Bildungsgesetzgebung keinerlei Verankerung eines universitären Sportangebots in geeigneter Form an höheren Bildungseinrichtungen vor. Damit liegt die Entscheidung über die Unterhaltung eines solchen Angebots bei den Hochschulleitungen und Studierendenvertretungen, in deren Zuständigkeitsbereich auch die Finanzierung, Organisation und Durchführung eines solchen Angebots läge. Folgerichtig könnte die University of Western Ontario wie jede andere Hochschule gänzlich auf das Angebot eines Sportprogramms verzichten. Aus guten, noch genauer darzustellenden Gründen hat sich die UWO für ein freiwilliges Sportangebot entschieden.

¹¹⁸⁹ Die nachfolgende Verwendung der Begriffe akademischer Sport oder Hochschulsport der University of Western Ontario impliziert grundsätzlich, dass sie die Unterheiten Intercollegiate Athletics als für den Leistungssport zuständige Einrichtung und Campus Recreation als für den Freizeit- und Breitensport zuständige Einrichtung subsumieren. Für diese Verwendung ist der universitäre Sport in Gänze gemeint.

¹¹⁹⁰ Siehe CANADIAN INTERUNIVERSITY SPORT (Hrsg.), Member Universities, abgerufen am 16.05.2002 unter <http://www.ciau.ca/members.htm>.

B.1.1.2 Hochschulinterne Legitimation

Universitärer, in vielen Fällen rein studentischer Sport hat sowohl an der University of Western Ontario als auch an vielen anderen Hochschulen des Landes bereits seit der Gründung der Einrichtungen eine wichtige Rolle im universitären Leben der Studierenden und Bediensteten gespielt.¹¹⁹¹ Gemeinsam mit der im Verlauf der zwanziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts entwickelten Auffassung der Hochschulleitung in London, dass universitärer Wettkampfsport ein geeignetes Kommunikationsmittel zur positiven Außendarstellung im näheren und weiteren Umfeld sein kann¹¹⁹², haben diese Aspekte zu einer historisch bedingten Legitimation studentischen Sports an der University of Western Ontario geführt. In diesem Verständnis drückte der frühere Präsident der University of Western Ontario Dr. Fox diesen Sachverhalt wie folgt aus: „[...] Western’s dramatically successful entry into the field of intercollegiate football had been for the purposes of publicity and prestige.“¹¹⁹³

Zur Legitimation eines universitären Sportangebots werden zudem Berichte von durch Regierungen und Ministerien auf Bundes- und Provinzialebene in Auftrag gegebenen Untersuchungen angeführt, die vor allem auf die Bedeutung regelmäßiger Bewegung für die persönliche Entwicklung, die individuelle Leistungsfähigkeit, die Erreichung einer adäquaten Lebensqualität und die Volksgesundheit abheben.¹¹⁹⁴ Es sei hier auf den Task-Force-Bericht des nationalen Ministeriums für Fitness und Amateursport zur Sportpolitik auf Bundesebene verwiesen. Sport an Hochschulen spiele nach Ansicht dieser Gutachter eine wichtige Rolle bei der Verbesserung der Studienleistungen und bei der dauerhaften Gesunderhaltung der kanadischen Bevölkerung.¹¹⁹⁵ Im Bereich des Wettkampfsports seien Hochschulen durch studentische Spitzensportler neben anderen Einrichtungen Träger des nationalen Hochleistungssports¹¹⁹⁶ und leisteten einen Beitrag zur sportlichen Leistungsfähigkeit Kanadas, auch wenn eine angemessene Integration der Hochschulen in das nationale Spitzensportkonzept fehle¹¹⁹⁷.

Durch die Tatsache, dass der universitäre Sport an der University of Western Ontario sowohl auf freizeit- als auch auf wettkampfsportlicher Ebene zu einem erheblichen Teil aus studentischen Beiträgen finanziert wird, ist der Sport durch die Forderung der Studierenden nach diesem Dienstleistungsangebot und die Wahl des für diese Entscheidungen zuständigen Organs der studentischen Vertretung legitimiert. Diese hochschulpolitische Legitimation wurde in der

¹¹⁹¹ Nach GYNNNE-TIMOTHY, John R.W., *Western’s First Century*, London 1978, S. 550ff.

¹¹⁹² Vgl. GYNNNE-TIMOTHY 1978, S. 556.

¹¹⁹³ GYNNNE-TIMOTHY 1978, S. 573.

¹¹⁹⁴ Siehe MINISTER OF STATE FITNESS AND AMATEUR SPORT (Hrsg.), *Sport: The Way Ahead, The Report of the Minister’s Task Force on Federal Sport Policy*, Ottawa 1992, S. 43f und S.109f.

¹¹⁹⁵ Vgl. MINISTER OF STATE FITNESS AND AMATEUR SPORT 1992, S. 109f.

¹¹⁹⁶ Vgl. MINISTER OF STATE FITNESS AND AMATEUR SPORT 1992, S. 109

¹¹⁹⁷ Nach MINISTER OF STATE FITNESS AND AMATEUR SPORT 1992, S. 110ff.

Vergangenheit durch die von der Studierendenvertretung (University Student Council) verabschiedeten Planungs- und Finanzierungsbeiträge für die Realisierung des Sportangebots umgesetzt.

B.1.2 Nationale und internationale Einbindung des universitären Sports

Da der Sport zumindest an einem erheblichen Teil der Hochschulen in Kanada eine Rolle spielt und sich die Hochschulen in einem nationalen Wettbewerb um Studienanfänger befinden, wird den Studierenden zumindest ein Grundangebot an universitären Sportprogrammen bereit gestellt. Dies gilt insbesondere für den Bereich des Wettkampfsports an den Hochschulen.¹¹⁹⁸ Neben universitärem Leistungssport auf z.T. höchstem Niveau finden an kanadischen Hochschulen oder zumindest unter Einbeziehung ihrer Sportstätten und ihres Know-hows regelmäßig Sportgroßveranstaltungen statt.¹¹⁹⁹

Ähnlich wie in der Bundesrepublik ist der Leistungssport in den diversen Sportarten durch nationale Fachverbände organisiert. Strukturiert auf lokaler, regionaler, provinzieller und nationaler Ebene findet die wettkampforientierte Sportausübung zumeist in Clubs statt, die Teams und Athleten in entsprechende Ligen und zu geeigneten Veranstaltungen entsenden.¹²⁰⁰

In allen Provinzen ist ein Netz von Leistungszentren (National Training Centres) entwickelt, die im Wesentlichen aus Staatsmitteln finanziert für eine gezielte Förderung der ausgewiesenen Kaderathleten sorgen. An Standorten mit entsprechender räumlicher Nähe zu höheren Bildungseinrichtungen haben sich sowohl personelle als auch ausbildungstechnische Verbindungen zwischen Leistungszentren und Hochschulen entwickelt. Eine übergreifende und kontinuierliche Einbindung der Hochschulen in das Förderungs- und Qualifizierungskonzept der Leistungszentren konnte bisher nicht umgesetzt werden.¹²⁰¹

Nur in wenigen Sportarten hat sich an den Hochschulen ein akademisches Sportsystem etabliert. So finden sich an den Hochschulen beispielsweise die Topathleten des kanadischen

¹¹⁹⁸ Die Website des Verbands Canadian Interuniversity Sport (CIS) weist 50 Hochschulen als Mitglieder des Verbandes aus (vgl. **CANADIAN INTERUNIVERSITY SPORT** (Hrsg.), Member Universities, abgerufen am 30.11.2001 unter <http://www.cisport.ca/e/members/alpha.htm>).

¹¹⁹⁹ Im August 2001 fanden an diversen Orten in Ontario die Canada Games statt. Diese Veranstaltung führt alle zwei Jahre die besten Sportler der Highschools in Kanada zusammen. Sie wird für die nationale Sichtung talentierter Nachwuchsatleten eingesetzt. Wichtige Wettbewerbe der Canada Games 2001 fanden in London statt und wurden z.T. auf den Sportanlagen der Universität ausgetragen.

¹²⁰⁰ Vgl. **MINISTER OF STATE FITNESS AND AMATEUR SPORT** 1992, S. 25ff.

¹²⁰¹ Informationen aus Interviews mit **Dr. Darwin M. SEMOTIUK** vom 29.09.2001 und **Dan SMITH** vom 03.09.2003. Siehe auch **MINISTER OF STATE FITNESS AND AMATEUR SPORT** 1992, S. 32 und S. 79ff.

Football, obwohl eine systematische Förderung studentischer Spitzensportler durch Sportstipendien nach US-amerikanischem Vorbild in Kanada nicht möglich ist.¹²⁰²

Die spezifische Entwicklung zu einem provinziellen oder akademischen Sportsystem innerhalb der Sportarten ist jeweils aus den Besonderheiten der Sportart und dem historischen Kontext erklärbar.

Insgesamt sind die Hochschulen nur unzureichend in das nationale Spitzensportkonzept eingebunden. Als Träger des Wettkampf- und Hochleistungssports finden sie neben den etablierten Institutionen kaum Berücksichtigung. Dies äußert sich durch ein relativ geringes Interesse der Fachverbände an universitärem Sport, durch fehlende Berücksichtigung hochklassiger nationaler und internationaler Studentensportveranstaltungen bei der Wettkampfplanung von Nachwuchssportler und durch mangelnde finanzielle Förderung des studentischen Sports von Seiten der Fachverbände und der Regierung.¹²⁰³ Verschärft werden die Probleme studentischer Spitzensportler durch das fehlende Verständnis einiger Lehrkräfte im Hinblick auf die besonderen Anforderungen des Hochleistungssports an die Studien- und Lebensplanung, das auch hierzulande die Vereinbarkeit von Studium und Spitzensport beeinträchtigt.

Im Folgenden sollen die Organisationsstrukturen des universitären Sports in Kanada kurz vorgestellt und die jeweiligen Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Angeboten der übergeordneten Institutionen für die Nutzer des universitären Sport an der University of Western Ontario aufgezeigt werden.

B.1.2.1 Ontario University Athletics (OUA)

Eine über viele Stationen verlaufende fortgesetzte Aufspaltung der ursprünglich 1906 als nationaler Dachverband für universitären Wettkampfsport an kanadischen Hochschulen gegründeten Organisation, der Canadian Intercollegiate Athletic Union (CIAU), führte zur Einführung von Unterorganisationen mit neuen Aufgaben und begrenzteren räumlichen Zuständigkeitsbereichen.¹²⁰⁴ Die heute zuständige Organisation für Intercollegiate Athletics in Ontario, die Ontario University Athletics (OUA), ging 1997 aus dem Zusammenschluss der Vorgängerorganisation Ontario Universities Athletics Association (OUAA) mit dem Pendant für

¹²⁰² Informationen aus einem Interview mit **Dr. Darwin M. SEMOTIUK** am 29.09.2001 und **Don MORROW** am 03.09.2003.

¹²⁰³ Siehe **MINISTER OF STATE FITNESS AND AMATEUR SPORT** 1992, S. 109ff.

¹²⁰⁴ **ONTARIO UNIVERSITY ATHLETICS** (Hrsg.), OUA History, abgerufen am 30.11.2001 unter http://www.oua.ca/html/other_pages/other_pages/members_info/history.html. Weitergehende Informationen zum historischen Hintergrund des Verbandes können innerhalb des Menübereichs „About us/OUA History“, abgerufen am 30.11.2001 unter <http://www.oua.ca> eingesehen werden.

Sportlerinnen an den Hochschulen, der Ontario Women's Interuniversity Athletic Association (OWIAA), hervor.

Dieser provinzielle Studentensportverband hatte im Herbst 2001 18 Hochschulen als institutionelle Mitglieder.¹²⁰⁵ Seine Hauptaufgabe besteht in der Organisation und Überwachung eines differenzierten Wettkampfsportprogramms für die Provinz Ontario. Zusätzlich bietet er für seine Mitgliedshochschulen Beratungsdienstleistungen im Bereich der Sportorganisation an und nimmt diverse, viel beachtete Ehrungen für Spitzensportler, Trainer und Sportfunktionäre vor. Er veranstaltete im Studienjahr 2001/02 insgesamt 32 Meisterschaften in 24 Sportarten für Männer und Frauen. Bedingt durch die Größe der Provinz Ontario und die vergleichsweise hohe Anzahl teilnehmender Mannschaften und Athleten unterhält die Ontario University Athletics in den teilnehmerintensiven Sportarten vier eigenständige Conferences innerhalb des Wettkampfsystems des nationalen Dachverbandes.¹²⁰⁶ Ontario ist die letzte Provinz Kanadas, die Wettkämpfe nach dem Prinzip Universität gegen Universität in einem Ligabetrieb austrägt. In allen übrigen Provinzen werden lediglich Endrundenturniere ausgespielt, um den Provinzmeister zu ermitteln, der damit die Berechtigung zur Teilnahme an den nationalen Titelkämpfen erhält. Über die Hauptsportarten Football, Eishockey, Basketball und Soccer findet eine umfassende Berichterstattung in der Presse, im Internet, im Hörfunk und im Fernsehen statt.¹²⁰⁷

Die Nutzer des universitären Sports an der University of Western Ontario haben durch die sportliche Qualifikation für eine Universitätswettkampfmannschaft die Möglichkeit innerhalb des provinziellen Studentensportverbandes an entsprechenden Veranstaltungen teilzunehmen. Durch das vergleichsweise strenge Auswahlverfahren an der Hochschule kommen allerdings nur relativ wenige Studierende in den Genuss dieses Angebots. Eine weitergehende Partizipationsmöglichkeit für die Studierenden besteht aufgrund der durchgängig professionellen Strukturen des Verbandes nicht.

B.1.2.2 Canadian Interuniversity Sport (CIS)

Als nationaler Studentensportverband ist der Canadian Interuniversity Sport (CIS) 2001 durch eine Namensänderung aus der 1906 gegründeten Vorgängerorganisation Canadian Interuni-

¹²⁰⁵ Siehe **ONTARIO UNIVERSITY ATHLETICS** (Hrsg.), School Directory, abgerufen am 30.11.2001 unter <http://www.oua.ca>.

¹²⁰⁶ Vgl. **ONTARIO UNIVERSITY ATHLETICS** (Hrsg.), Championchips, abgerufen am 30.11.2001 unter <http://www.oua.ca>.

¹²⁰⁷ Detailliertere Informationen finden sich auf der Website: **ONTARIO UNIVERSITY ATHLETICS** (Hrsg.), OUA Television, abgerufen am 30.11.2001 unter <http://www.oua.ca>.

versity Athletic Union (CIAU) hervorgegangen.¹²⁰⁸ Im Fall Quarter 2001 waren 49 Hochschulen aus allen Provinzen Mitglieder des Verbandes.

Der Dachverband ist im Wesentlichen für ein nationales Wettkampfsportprogramm mit insgesamt elf nationalen Meisterschaften und für die Beschickung internationaler Veranstaltungen verantwortlich.¹²⁰⁹ Insbesondere in den Sportarten Football, Eishockey und Basketball wird den CIS-Meisterschaften ein hohes Medieninteresse entgegen gebracht. Neben der klassischen Berichterstattung in der Presse kann sich eine breitere Öffentlichkeit über lokale Sender des privaten Kabelfernsehnetzes der Firma Rodgers *Television* und im nationalen Sportfernsehen TSN informieren. Sowohl in Live-Sendungen als auch in regelmäßigen Zusammenfassungen werden den Zuschauern Spielberichte und Ergebnisdienste zum aktuellen sportlichen Geschehen angeboten.¹²¹⁰

Ähnlich wie der provinzielle Verband zeichnet der Canadian Interuniversity Sport die erfolgreichsten Sportler und Trainer für herausragende Leistungen sowohl im sportlichen wie im akademischen Bereich aus. Diese Auszeichnungen sind z.T. mit beachtlichen Geldpreisen dotiert und genießen ein hohes Ansehen.¹²¹¹

Auf internationaler Ebene ist der universitäre Sport in Kanada durch den Canadian Interuniversity Sport in ähnlicher Form in die FISU eingebunden wie der Allgemeine Deutsche Hochschulsportverband.

Die Partizipationsmöglichkeiten für die Nutzer des Sports an der University of Western Ontario sind mit denen in der Ontario University Athletics identisch.

B.1.2.3 National Intramural-Recreational Sports Association (NIRSA)

Neben den für spitzensportliche Belange zuständigen Verbänden spielt auch die im Jahre 1950 gegründete National Intramural-Recreational Sports Association (NIRSA) eine wichtige Rolle in der überregionalen Vernetzung studentischen Sports an Hochschulen in Nordamerika. Dieser Verband ist anders als die zuvor vorgestellten als internationaler Verband tätig und hat seinen Arbeitsschwerpunkt vor allem in den Vereinigten Staaten und in Kanada.

¹²⁰⁸ Vgl. CANADIAN INTERUNIVERSITY SPORT (Hrsg.), History, abgerufen am 26.04.2002 unter <http://www.cisport.ca/e/about/history.htm>.

¹²⁰⁹ Siehe CANADIAN INTERUNIVERSITY SPORT (Hrsg.), Men's Sport, abgerufen am 26.04.2002 unter <http://www.universitysport.ca/e/>; auch CANADIAN INTERUNIVERSITY SPORT (Hrsg.), Women's Sport, abgerufen am 26.04.2002 unter <http://www.universitysport.ca/e/>.

¹²¹⁰ Vgl. CANADIAN INTERUNIVERSITY SPORT (Hrsg.), CIS Sport on TV, abgerufen am 26.04.2002 unter <http://www.cisport.ca/e/tv/>.

¹²¹¹ Nach CANADIAN INTERUNIVERSITY SPORT (Hrsg.), BLG Awards, abgerufen am 26.04.2002 unter <http://www.universitysport.ca/e/awards/blg/index.htm>; auch CANADIAN INTERUNIVERSITY SPORT (Hrsg.), Academic All-Canadian, abgerufen am 26.04.2002 unter <http://www.universitysport.ca/e/awards/academic/index.htm>.

Als Hauptaufgabengebiete sind die Arbeitsfelder Aus- und Weiterbildung für hauptamtliche Sportadministratoren und Übungsleiter, Sportstättenbau, universitärer Freizeit- und Breiten-sport, hochschulinterner Wettkampfsport sowie Fitness-, Wellness-, Wasser- und Outdoorsport definiert.¹²¹² Die Dienstleistungen des Verbandes richten sich im Wesentlichen an die direkt mit Sportorganisation betrauten Personen in den relevanten Mitgliedsinstitutionen. Das Selbstverständnis der Organisation ist orientiert an einem Prinzip der fruchtbaren Koexistenz von Breiten- und Spitzensport wie aus dem nachfolgenden Statement auf der Website des Verbandes ersichtlich wird.

*A modern well-balanced program of sport participation consists of three components: regular physical education class activities wherein instruction in a variety of activities is given to all students; intramurals, which all students have an opportunity for competition in game situations regardless of ability; and varsity athletics in which the physically gifted student has an opportunity to compete against skilled individuals from other schools. No program of physical education is considered to be complete without containing all three phases, which complement one another and provide for the interests and needs of all students.*¹²¹³

Im Fall Quarter 2001 waren ca. 3800 Institutionen und Einzelpersonen Mitglied der Vereinigung. Einerseits waren High Schools, Hochschulen, universitäre Sportclubs, private Sportanbieter und öffentliche Sport-, Nationalpark- und Justizvollzugsanstaltverwaltungen in der NIRSA organisiert, andererseits zählten hauptamtliche Hochschulmitarbeiter für den universitären Sport, Sportlehrer, Trainer an Schulen und Hochschulen sowie Studierende zur Mitgliedschaft des Verbandes.¹²¹⁴

Die Veranstaltungsschwerpunkte liegen im Bereich der Aus- und Fortbildung der persönlichen Mitglieder des Verbandes. Zu diesem Zweck wird ein umfangreiches Programm bestehend aus Seminaren, Workshops, Online-Lehrgängen, Ausstellungen, Messen, Konferenzen und Symposien durchgeführt, die den Teilnehmern Möglichkeiten der Entwicklung geeigneter Fachkenntnisse, der Erweiterung praktischer Erfahrungen und eines intensiven Austausches mit Kollegen eröffnen.¹²¹⁵

¹²¹² Siehe. NATIONAL INTRAMURAL-RECREATIONAL SPORTS ASSOCIATION (Hrsg.), About NIRSA, abgerufen am 17.05.2002 unter <http://www.nirsa.org/about/index.htm>.

¹²¹³ Vgl. NATIONAL INTRAMURAL-RECREATIONAL SPORTS ASSOCIATION (Hrsg.), A brief History of the Intramural Movement, abgerufen am 17.05.2002 unter http://www.nirsa.org/about/cd_history/history.htm.

¹²¹⁴ Vgl. NATIONAL INTRAMURAL-RECREATIONAL SPORTS ASSOCIATION (Hrsg.), About NIRSA, abgerufen am 17.05.2002 unter <http://www.nirsa.org/about/index.htm>.

¹²¹⁵ Nach NATIONAL INTRAMURAL-RECREATIONAL SPORTS ASSOCIATION (Hrsg.), Professional Development, abgerufen am 17.05.2002 unter <http://www.nirsa.net/education/symposia.htm>.

Die NIRSA vergibt jährlich acht Auszeichnungen für besonders anerkennenswerte Leistungen im Umfeld des Verbandes und seiner Untergliederungen oder im Hinblick auf herausragendes Engagement in den wichtigsten Arbeitsfeldern der Organisation.¹²¹⁶

Für Studierende der University of Western Ontario bestehen kaum Partizipationsmöglichkeiten innerhalb dieses Verbandes, sofern sie nicht Übungsleiter oder ambitionierte Studierende sind, die ihre Berufsperspektive im Bereich der Sportadministration sehen.

B.2 Historische Entwicklung des universitären Sports

Studentischer Sport ist seit der Gründung der University of Western Ontario am 07. März 1878¹²¹⁷ ein fester Bestandteil der Freizeitbeschäftigung von Studierenden. Die Studierenden der Hochschule stellten in organisatorischer und finanzieller Eigenverantwortung sicher, dass ein regelmäßiges Angebot freizeitsportlicher Aktivitäten in informellen Gruppen verfügbar war. Zunächst blieben diese Aktivitäten auf Sportarten, die im Freien betrieben wurden, beschränkt. Ab 1906 formierten sich Mannschaften in den gängigen Sportarten Eishockey, Fußball, Leichtathletik, Rugby und Basketball, die an Rundenspielen und eintägigen Wettkämpfen städtischer und regionaler Ligen und Meisterschaften teilnahmen.¹²¹⁸ Nachfolgend fanden erste hochschulübergreifende Wettkämpfe beispielsweise im Bogenschießen statt, wobei die sportlichen Leistungen jeweils am Hochschulstandort erbracht und per Telegraph übermittelt wurden.

Seit 1915 fand an der UWO ein regelmäßiger Wettkampfsportbetrieb in Form interner Meisterschaften (Intramurals) und vereinzelter hochschulübergreifender Vergleiche (Extramurals)¹²¹⁹ neben den freizeitsportlichen Aktivitäten statt, der im Laufe der zwanziger Jahre durch den Beitritt der Universität zum nationalen Studentensportverband Canadian Intercollegiate Athletics Union (CIAU) einen weiteren Bedeutungsaufschwung erhielt. Bereits zu dieser Zeit wurde das Potenzial des Sports für die Außendarstellung der Hochschule erkannt und ihm durch die gezielte Anwerbung leistungsfähiger, studentischer Sportler Rechnung getragen.¹²²⁰

Die weitere Entwicklung des studentischen Sports an der UWO brachte neben einem halben Dutzend weiterer Sportarten Football als Hauptsportart hervor, die der Hochschule als Aus-

¹²¹⁶ Siehe NATIONAL INTRAMURAL-RECREATIONAL SPORTS ASSOCIATION (Hrsg.), Awards, abgerufen am 17.05.2002 unter <http://www.nirsa.org/about/awards.htm>.

¹²¹⁷ Vgl. BURKE, Garry John, An Historical Study of Intercollegiate Athletics at the University of Western Ontario 1908-1945, London 1979, S. 1 und GWYNNE-TIMOTHY 1978, S. 2ff.

¹²¹⁸ BURKE 1979, S. 2f.

¹²¹⁹ Informationen entstammen einem Interview mit Don MORROW am 03.09.2003 in London, Kanada zur historischen Entwicklung des studentischen Sports an der University of Western Ontario.

¹²²⁰ Siehe BURKE 1979, S. 54 und S. 74ff.

hängeschild für ihre sportliche und akademische Leistungsfähigkeit dienlich war.¹²²¹ In dieser Tradition ist noch heute das Herrenfootballteam der Universität das sportliche Flaggship und wird mit erheblichem finanziellem und logistischem Aufwand gefördert.

Mit zunehmender Bedeutung des studentischen Sports an der Hochschule wuchs die Notwendigkeit eines hauptamtlich¹²²² organisierten, extracurricularen Sportprogramms, das einerseits die Leistungsfähigkeit der Athleten auf höchstem nationalen Niveau und andererseits eine ausreichende Finanzierung sicherstellte. Folglich wurde geeigneten Fakultätsangehörigen aus dem Department of Physical Education die Betreuung des Bereichs Intercollegiate Athletics anvertraut¹²²³ und durch die Erhöhung der freiwilligen Studierendenbeiträge ein hinreichendes Finanzpolster ohne Beteiligung der Hochschule geschaffen. Mit der personellen Verknüpfung des wissenschaftlichen Bereichs mit dem Athletic Program ging im Verlauf der dreißiger Jahre eine zunehmende Professionalisierung einher, die den Wettkampfsport vollständig aus dem Zuständigkeits- und Kontrollbereich der Studierenden entfernte. Im Schatten des öffentlichkeitswirksamen Wettkampfsports entwickelte sich der Freizeitsport an der Hochschule als Recreational Sports mit einem Schwerpunkt im Bereich Intramural Sports für die nicht an Höchstleistungen orientierten Studierenden und ohne eine vergleichbare finanzielle Förderung.¹²²⁴

Bedingt durch den 2. Weltkrieg und die sich ändernden Rahmenbedingungen für ein Hochschulstudium in Kanada, spielte der universitäre Wettkampfsport für eine Dekade eine untergeordnete Rolle. Auch die Entscheidung des nationalen Studentensportverbandes (CIAU) während des Krieges kein Wettkampfsportprogramm zu organisieren trug erheblich zu dieser Entwicklung bei.¹²²⁵ Erst zu Beginn der fünfziger Jahre konnte der leistungsorientierte Sport an der Hochschule seine Bedeutung aus der Zeit vor dem Krieg wiedererlangen. Gleichzeitig entwickelte sich insbesondere das universitätsinterne Sportprogramm weiter, wovon vor allem der Bereich des Intramural Sports profitierte.¹²²⁶

In einem fortschreitenden Prozess zunehmender Akademisierung des Sports an der Universität, der auch das Promotionsrecht im Bereich Sportwissenschaft des Department of Physical and Health Education und die Einstufung der Trainertätigkeit als akademische Aufgabe bein-

¹²²¹ Nach **BURKE** 1979, S. 180.

¹²²² Der erste "Director of Athletics" wurde bereits 1915 ernannt, so dass von diesem Zeitpunkt an eine "hauptamtliche" Betreuung des universitären Sports vorhanden war (**GWYNNE-TIMOTHY** 1978, S. 554). Allerdings dauerte es bis 1925 das extracurriculare Sportprogramm an eine akademische Einrichtung anzugliedern (**GWYNNE-TIMOTHY** 1978, S. 555).

¹²²³ Vgl. **BURKE** 1979, S. 181f.

¹²²⁴ Die Informationen stammen aus einem Statement von **Don MORROW** während eines Interviews am 03.09.2003 in London, Kanada.

¹²²⁵ Siehe **GWYNNE-TIMOTHY** 1978, S.559f.

¹²²⁶ Vgl. **GWYNNE-TIMOTHY** 1978, S.560.

haltete, wurde ab 1970 mit Robert Zeisner erstmals ein hauptamtlicher Director of Intramural Sports für eine Vollzeitbeschäftigung in diesem Bereich engagiert.¹²²⁷

Eine intensive Diskussion über die grundlegende Organisation des Sports an kanadischen Hochschulen hat nach einer Tendenz zur Trennung von Sportwissenschaft und allgemeinem studentischen Sportbetrieb seit den fünfziger Jahren zu einer neuerlichen Annäherung dieser Bereiche in den sechziger Jahren geführt. Bis 1972 waren die Bereiche Recreational Sports und Intramural Sports sowie Intercollegiate Athletics gemeinsamer Teil des Department of Athletics. Nachfolgend wurde ausgehend von einer Entscheidung der Hochschulleitung der von Western Campus Recreation organisierte Bereich des Freizeitsports an der Hochschule vom Wettkampfsportbetrieb getrennt. Diese Trennung hatte eine inhaltliche, personelle und wirtschaftliche Eigenständigkeit der beiden Einrichtungen Western Campus Recreation und Intercollegiate Athletics innerhalb der neu geschaffenen Faculty of Physical and Health Education zur Folge.¹²²⁸

Die Restrukturierung der vormals für Sport zuständigen Institutionen zu einer eigenständigen Fakultät, die unter der Bezeichnung Faculty of Physical and Health Education firmierte, ordnete dieser Einrichtung neben der Ausbildung von Undergraduate und Graduate Students in der Sportwissenschaft die Aufgabenbereiche Intercollegiate Athletics sowie Physical Recreation und Intramural Sports zu.¹²²⁹ Nach amerikanischem Vorbild entwickelte der aus Illinois stammende Dr. Earl Zeigler als Dekan der neuen Fakultät den universitären Wettkampfsport mit Hilfe eines promovierten Athletic Director weiter. In der Folgezeit beeinflussten unabhängig voneinander insbesondere Dr. Darwin Semotiak die Ausgestaltung des Athletic Program, während Robert Zeisner für die Erweiterung des Freizeitsportangebots im Zuständigkeitsbereich von Western Campus Recreation verantwortlich zeichnete.

Als Konsequenz der bereits angesprochenen und fortgesetzten Grundsatzdiskussion über die Organisation des studentischen Sports an kanadischen Hochschulen wurden in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre an verschiedenen Hochschulen in Ontario¹²³⁰ zuvor formal getrennte Sporteinrichtungen für den Wettkampf- und Freizeitsport wieder zusammengeführt. Dieser Schwerpunktwechsel wurde im Jahr 2000 auch an der University of Western Ontario vollzogen. Eine Richtungsentscheidung auf höchster Ebene der Universität führte im Jahr

¹²²⁷ GWYNNE-TIMOTHY 1978, S. 575.

¹²²⁸ Die Informationen wurden einer E-Mail von **Joan TAYLOR** und **Robert ZEISNER** vom 08.05.2003 entnommen. Siehe auch GWYNNE-TIMOTHY 1978, S. 576f.

¹²²⁹ Vgl. GWYNNE-TIMOTHY 1978, S. 576f.

¹²³⁰ Sowohl an der University of Toronto als auch an der Queens University wurden die zuvor organisatorisch völlig getrennten Intercollegiate Athletics und Einrichtungen für den Breiten- und Freizeitsport (Campus Recreation) unter einem gemeinsamen Dach zusammengeführt. Z.T. waren erhebliche Widerstände innerhalb der Einrichtungen zu überwinden, um die neue Organisationsform zu implementieren.

2001 durch eine Fusion von Intercollegiate Athletics mit Western Campus Recreation zu einer umfangreichen Reorganisation der Sporteinrichtungen. Die vormals selbstständigen Einrichtungen wurden als gemeinsame Einrichtung in der School of Kinesiology unter der Bezeichnung Sport & Recreation Services zusammengefasst. Mit dem Spring Quarter 2002 wurde diese Neuorganisation des universitären Sports an der University of Western Ontario auch in der täglichen Praxis Realität.

B.3 Einbindung des akademischen Sports in die University of Western Ontario

Trotz des Fehlens einer gesetzlichen Legitimation war die Förderung des Sports an der Hochschule in London erklärtes Ziel und Gegenstand intensiver Entwicklungsarbeit. Im Bereich des Hochschulmarketings wurden große Anstrengungen unternommen, um die Bedeutung des Sports für die Hochschule nach innen und außen darzustellen. Hilfreich für diese Entwicklung war der Umstand, dass die University of Western Ontario über einen ausgeprägten „Spirit“ auf dem Campus verfügte. Ein sichtbares Merkmal dieses gemeinsamen Geistes wurde in der Präsenz der Farbe lila als Markenfarbe¹²³¹ der Hochschule deutlich. Sie fand sich beispielsweise auf vielen Bekleidungsartikeln¹²³² der Studierenden, auf den Trikots der Universitätsmannschaften und im einheitlichen Corporate Design der Fakultäten, Institute und Seminare wieder. Vor diesem Hintergrund erklärte sich auch der fast allgegenwärtige Slogan „purple and proud“, der die Verbundenheit der Universitätsangehörigen mit und ihren Stolz auf die Hochschule prägnant zum Ausdruck brachte.

Obwohl ein abstraktes Konstrukt wie der Spirit an der University of Western Ontario nur schwer darstellbar ist, ist seine Bedeutung sowohl für den universitären Sport als auch für die Gesamtheit der Hochschulangehörigen am Ehesten durch die Ausführungen des Head Coachs des Universitätsfootballteams im Jahr 2001 nachzuvollziehen, der das Ritual am Ende einer jeden Trainingswoche seines Teams beschreibt:

„From the bottom of the [University] hill, position-by-position, we run upward to individually touch the trunk of the massive oak tree at the top. We then circle and descend to repeat the process a number of times. On our last trip up, we run together as a team, touch the tree’s trunk and gather in a tight circle at the top. Since the beginning of football at Western, Mustang teams have repeated this ritual. They run and gather at the top as every member of every football team at Western has run and gathered. [...] At the top, each player notes the visual beauty of our school - [...]. But what the team really talks about is not the incomparable beauty of our

¹²³¹ Die Kommunikation der Farbe lila als offizieller Farbe der Universität wird durch geeignete Marketingmaßnahmen konsequent unterstützt. So werden über den University Bookstore zahllose Artikel in dieser Farbe oder zumindest mit dem Logo der Hochschule in entsprechender farblicher Gestaltung gewinnbringend vertrieben.

¹²³² Die Firma adidas hat eigens für die University of Western Ontario eine Bekleidungsreihe mit der Kernfarbe lila aufgelegt, die exklusiv nur über die Verkaufsstellen der Hochschule zu beziehen ist.

school; not about wining and losing, but rather about who we are, what we represent, and the pride of being a Mustang.

There beneath that tree in quiet solitude, the players learn about the great people who have gone before; about the tradition of high achievement and honor associated with Western and about the values of our School and thereby, the meaning of being a Western Mustang.

*[...] At the top of that hill, Mustang players come to learn and understand on a weekly basis and across generations what they represent in wearing the purple, white and silver of Western. To recognize that each assumes a common bond with all who have gone before. Across Canada, the purple and white and the Mustang name are recognized and respected. The Western athlete carries a special trust and responsibility in representing a place and people to whom high achievement, pride, and loyalty are unrivaled.*¹²³³

Die Universität ist landesweit unter der Abkürzung „Western“ bekannt und hat das Image, eine „Fun-Uni“ zu sein. An anderen Hochschulen wird Western als „place-to-go“ angesehen¹²³⁴ und sowohl ihre sportlichen als auch ihre außersportlichen Repräsentanten sind über das Maskottchen der Wettkampfmanschaften, den Mustang, als „Western Mustangs“¹²³⁵ bekannt. Ein erheblicher Teil der Bekanntheit und eine wichtige Facette des sprichwörtlichen „Western Spirit“ wird über den universitären Sport abgedeckt.¹²³⁶ Western steht im Ruf, ein national auf höchstem Niveau konkurrenzfähiges „Intercollegiate Athletic Program“¹²³⁷ und ein umfangreiches Breiten- und Freizeitsportangebot zu haben.

Insbesondere in der Außendarstellung der Universität gegenüber (potenziellen) Studierenden, Universitätsmitarbeitern, Sponsoren und Partnern sowie der außeruniversitären Öffentlichkeit spielte neben der akademischen Leistungsfähigkeit gerade der universitäre Leistungssport eine wichtige Rolle. Die Erfolge der Wettkampfmanschaften auf regionaler und nationaler Ebene sowie die individuellen Ehrungen verdienter Athleten der UWO wurden daher aktiv in die zentrale Kommunikation, das universitäre Werbekonzept und die inhaltliche Profilbildung der Hochschule einbezogen. Nicht selten standen erfolgreiche Sportler für die Kommunikationspolitik als Aushängeschilder und nachahmenswerte Vorbilder bereit, die als Botschafter ihrer Hochschule imageträchtig eingesetzt wurden.

¹²³³ HAYLOR, Larry, What it means to be a Mustang, in: Western News, The University of Western Ontario's Newspaper of Record, Vol. 37, Nr. 24, 27.09.2001, S. 4.

¹²³⁴ Herr Frank PINDAR, Manager des Intercollegiate Business der University of Toronto, brachte mir gegenüber in einem Gespräch am 02.10.2001 in Toronto zum Ausdruck, dass er die University of Western Ontario um ihren „Spirit“ beneide und dass es das erklärte Ziel seines Programms sei, diesem Vorbild nachzueifern.

¹²³⁵ Siehe auch Informationsbroschüren und Imagefolder von Intercollegiate Athletics der University of Western Ontario.

¹²³⁶ Siehe auch auf der Website der von Intercollegiate Athletics, abgerufen am 03.10.2001 unter <http://www.uwo.ca/mustangs>. Auf den einzigartigen Geist der Hochschule und die damit verbundene Bedeutung des Sports wird gleichzeitig durch das offizielle Informationsmaterial des Programms Mustang Athletics hingewiesen.

¹²³⁷ Vgl. WESTERN INTERCOLLEGIATE ATHLETICS (Hrsg.), Mustang Program, abgerufen am 03.10.2001 unter <http://www.uwo.ca/mustangs>; außerdem sportliche Erfolge der University of Western Ontario in Kapitel ?5.1.2.,

Aufgrund der bereits ausgeführten Zuständigkeiten für den Sport an der Hochschule lagen die abschließende Verantwortlichkeit und mithin auch die finanzielle Absicherung des universitären Sports durch studentische Semesterbeiträge bei der Studierendenschaft. Trotz des fast vollständig von Hauptamtlichen kontrollierten operativen Geschäfts blieb diese studentische Gesamtverantwortung unangetastet, so dass bei wichtigen Entscheidungen das Votum des University Student Councils (USC) einzuholen ist. Im Rahmen der obligatorischen Semesterbeiträge zahlten die Studierenden jährlich \$72,35¹²³⁸ (ca. € 47,10) für die Dienstleistungen von Intercollegiate Athletics und \$69,00 (ca. € 44,92) für das Programm von Western Campus Recreation. Eine finanzielle Beteiligung an den durch die Angebote entstehenden Kosten des Gesamtprogramms wurde von Seiten der Hochschule nicht geleistet. Selbst die Bereitstellung von universitätseigenen Sportstätten für den Wettkampf- und Breitensportbetrieb wurde den nutzenden Einrichtungen durch Miet- und Betriebskostenbeteiligungen in Rechnung gestellt.¹²³⁹

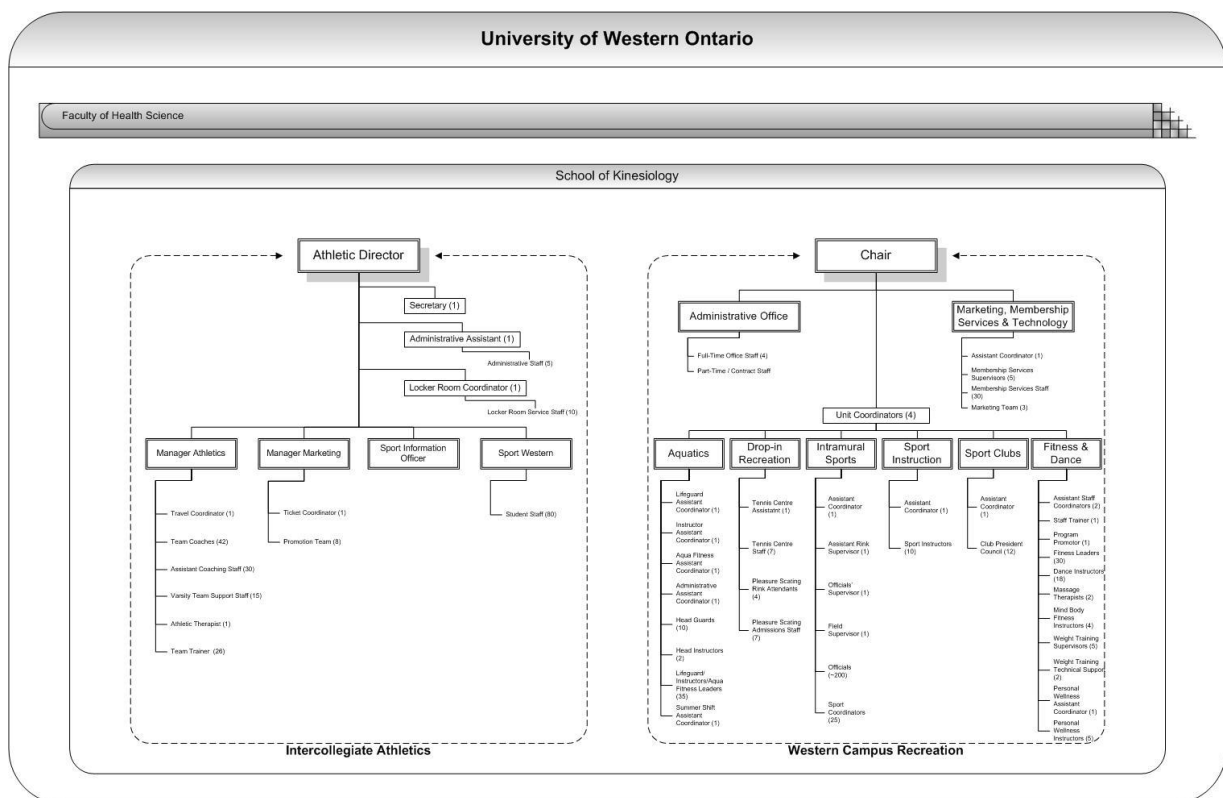


Abbildung 42: Organigramm der akademischen Sporteinrichtungen an der University of Western Ontario im Jahr 2001 (eigene Darstellung)

Der institutionelle Sport an der Hochschule war im Jahr 2001 formal in die Faculty of Health Science eingebunden und wurde von hauptamtlichem Personal im Auftrag des USC organi-

¹²³⁸ Es handelt sich hierbei um kanadische Dollar. Umrechnungskurs am 01.09.2001: \$1,54 für einen € 1,00.

¹²³⁹ Die Informationen sind einer E-Mail von **Bob BARNEY** vom 08.05.2003 entnommen.

siert. Ähnlich wie in Göttingen waren zwei voneinander unabhängige Institutionen mit Schwerpunkten im Wettkampf- bzw. Breitensport für die Bereitstellung der Dienstleistung Sport zuständig. Als Untereinheiten der School of Kinesiology innerhalb der Faculty of Health Science kamen sowohl die Geschäftsbereiche Intercollegiate Athletics als auch Western Campus Recreation ihren definierten Aufgaben nach. Die beiden Einrichtungen arbeiteten selbstständig und waren sowohl dem Dekan der Fakultät als auch dem Direktor der School of Kinesiology unterstellt, die alternierend einem Advisory Committee für Angelegenheiten des universitären Sports vorsäßen. Für die Leitung der jeweiligen Sporteinrichtungen waren einerseits der Athletic Director von Intercollegiate Athletics und andererseits die Leiterin von Western Campus Recreation verantwortlich. In regelmäßigen Jahres-, Tätigkeits- und Planungsberichten wurden das Komitee, die Hochschulleitung und das University Student Council über die Situation des Sports an der Hochschule informiert.

Die Sporteinrichtungen der University of Western Ontario vertraten ihren unterschiedlichen Funktionen wegen verschiedene Philosophien bei der Bereitstellung ihrer Dienstleistungen. Für Intercollegiate Athletics, das für die Förderung des universitären Leistungssports verantwortlich zeichnete und in jeder Disziplin oder Sportart nur eine Universitätsmannschaft (zumeist) für jedes Geschlecht unterhielt, standen das Leistungsprinzip („Strive for Excellence“) und ein hartes, individuelles Auswahlverfahren für ihre Athleten im Vordergrund. Western Campus Recreation hingegen verstand seine Dienstleistungen als Angebot an die gesamte Hochschulöffentlichkeit und das städtische Umfeld, so dass die Bedürfnisse möglichst aller Interessierten berücksichtigt werden sollten. Aufgrund diverser Auffassungsunterschiede und den sich daraus ableitenden finanziellen, inhaltlichen und personellen Spannungen zwischen den Einrichtungen konnte die Zusammenarbeit nicht als angemessen betrachtet werden.

B.3.1 Intercollegiate Athletics

Die Organisationseinheit Intercollegiate Athletics an der University of Western Ontario zeichnete für den Gesamtkomplex des universitären Leistungs- und Hochleistungssport verantwortlich. Durch regelmäßige Evaluierungen, Jahres- und Planungsberichte für die School of Kinesiology und die übergeordnete Fakultät wurde dieser Bereich in das strategische Hochschulmarketing einbezogen. Ausgestattet mit einem Gesamtetat von \$3,21 Mio. (ca. € 2,09 Mio.) im Haushaltsjahr 2001/02 wurden insgesamt 36 anerkannte Universitätswettkampfmannschaften (Varsity Teams) in 21 Sportarten finanziell gefördert und zu den entsprechenden Hochschulwettkämpfen entsandt. Im Gegensatz zu anderen Hochschulen wie z.B. der University of Toronto, die alle Wettkampfmannschaften finanziell und betreuungstechnisch gleich behandelte, richtete sich die Förderung der Varsity Teams in London nach der

intern festgelegten Bedeutung der Sportart. So konnte für die University of Western Ontario festgestellt werden, dass wenige Hauptsportarten und dort überwiegend die Herrenteams eine umfassende Unterstützung erhielten, während die übrigen Teams mit geringeren Etats auskommen oder sich selbstständig um alternative Finanzquellen bemühen mussten. Aus den Fördermitteln von Intercollegiate Athletics wurden, sofern für die jeweiligen Mannschaften vorgesehen, Material-, Ausrüstungs-, Betreuungs- und Fahrtkosten bestritten. Individuelle, finanzielle Zuschüsse für einzelne Athleten gab es nicht. Anders als beispielsweise in den USA gibt es an kanadischen Hochschulen grundsätzlich keine Sportstipendien¹²⁴⁰, die eine gezielte Förderung hochtalentierter studentischer Spitzensportler nach US-amerikanischem Vorbild erlauben würden.

Wie an fast allen Einrichtungen der Hochschule üblich richtete sich die Arbeit der Mitarbeiter nach einem individuellen Auftrag oder Leitbild.

“Mission of the Intercollegiate Athletics Program

The Intercollegiate Athletics Program is committed to the pursuit of academic and athletic excellence within the framework of an educational environment that is committed to equity. Student-athletes will have the opportunity to participate in competitive sports experiences at the provincial and national levels, and may have opportunities to participate at international level. These experiences contribute to the total development and education of the individual while positively promoting the University. The inherent values in this mission statement include the positive development of student-athletes, which include but are not limited to the humane values of fair play, respect, and integrity.”¹²⁴¹

Grundsätzlich besteht für alle Studierenden der Hochschule die Möglichkeit sich für einen Platz in einem Varsity Team zu qualifizieren. Die Athleten der jeweiligen Mannschaften werden zu Beginn des Studienjahres bei für jedermann zugänglichen Sichtungen (so genannten Tryouts) ausgewählt und für die laufende Spielzeit oder Wettkampfphase verbindlich an die zuständigen Verbände gemeldet.

B.3.2 Western Campus Recreation

Die für den Breiten- und Freizeitsport der University of Western Ontario zuständige Organisationseinheit der School of Kinesiology hat sich selbst zum Ziel gesetzt, herausragende

¹²⁴⁰ Eine seit den fünfziger Jahren andauernde Diskussion um Sportstipendien an kanadischen Hochschulen führt immer wieder zu Kontroversen über das Für und Wider einer gezielten Förderung von Spitzensportlern. Bis heute haben sich die Befürworter von Sportstipendien nach US-amerikanischem Vorbild in Kanada nicht durchsetzen können. Diese Situation führt in der Praxis häufig dazu, dass herausragende kanadische Athleten an US-Hochschulen abwandern, weil sie dort deutlich bessere Bedingungen für eine Spitzensportkarriere antreffen (nach Informationen aus persönlichen Interviews mit **Dr. Darwin M. SEMOTIUK** am 29.09.2001 und **Dan SMITH** am 03.09.2003).

¹²⁴¹ **WESTERN INTERCOLLEGIATE ATHLETICS** (Hrsg.), 2001-2002 Annual Report, unveröffentlichter Bericht, London 2002, S. 8.

Dienstleistungsangebote für die Hochschulöffentlichkeit zu machen, um als führende Einrichtung unter den kanadischen Hochschulen auf dem Gebiet der Freizeitgestaltung Anerkennung zu finden. Dieses Ziel wurde durch eine eigenständige Vision für Western Campus Recreation verdeutlicht.

„Vision of Campus Recreation

*To be a highly competent team that provides outstanding and efficient programs and services. Campus Recreation is the choice by the campus community and is recognized as a leader in the recreation field among universities in Canada.*¹²⁴²

Vor diesem Hintergrund hat sich die Einrichtung ein Leitbild in Form eines Mission Statement gegeben, das Anspruch und Funktion der Dienstleistungen im Kontext der Hochschule definiert.

„Mission of Campus Recreation

*To be leaders in providing a wide variety of recreation programming and services of the highest quality that encourages and enables every member of the campus community to enjoy a healthy, active lifestyle.*¹²⁴³

Dieses Mission Statement stand im Einklang mit dem Leitbild und der Philosophie der Hochschule und wurde über den Einsatz aller Marketinginstrumente durch- und umgesetzt. Für alle Abteilungen und Untereinheiten waren entsprechende Mission Statements formuliert¹²⁴⁴ und in Form diverser Richtlinien und Vorschriften konkretisiert.¹²⁴⁵

Die von Western Campus Recreation bereitgestellten Angebote konnten von allen Mitgliedern der Einrichtung in Anspruch genommen werden. Die Mitgliedschaft war grundsätzlich kostenpflichtig und für alle Nutzer obligatorisch. Mitglieder waren einerseits alle Studierenden, die ihren Mitgliedsbeitrag über die allgemeinen Studiengebühren beglichen (activity fee paying students) und alle übrigen Hochschulangehörigen, die statusgruppenspezifische Beiträge zu zahlen hatten. Die Leistungen der Einrichtung waren auch Personen zugänglich, die nicht zu den Hochschulangehörigen zählten. Dieser Personenkreis zahlte allerdings innerhalb eines differenzierten Gehührensystems die höchsten Mitgliedsbeiträge.

Im Aufgabengebiet der Einrichtung Western Campus Recreation lagen einerseits das Angebot eines umfassenden Sportprogramms, weitergehende Leistungen im Bereich individualisierter

¹²⁴² WESTERN CAMPUS RECREATION (Hrsg.), 2001-2002 Annual Plan, unveröffentlichter Bericht, London, 2001a, S. 1.

¹²⁴³ WESTERN CAMPUS RECREATION 2001a, S. 1.

¹²⁴⁴ Vgl. WESTERN CAMPUS RECREATION 2001a, S. 1f; auch WESTERN CAMPUS RECREATION (Hrsg.), Staff Training Manual Fall/Winter 2001 - 2002: Education - Empowerment - Service, unveröffentlichtes Skript, London 2001e, S. 25f; WESTERN CAMPUS RECREATION (Hrsg.), Aquatics Staff Manual 2001 - 2002, unveröffentlichtes Skript, London 2001f, S. 2.

¹²⁴⁵ Siehe WESTERN CAMPUS RECREATION (Hrsg.), Policy Handbook 2001-2002, London 2001b, S. 1ff.

Dienste sowie die Aufsicht über Sportclubs für besondere Sportangebote und andererseits die Aus- und Weiterbildung des eigenen haupt- und nebenamtlichen Personals.

Die Differenzierung des Dienstleistungsangebots richtete sich nach inhaltlichen Gesichtspunkten, die gleichzeitig als Basis für die interne Organisation der Abteilungsstruktur diente.

Das Programmangebot wurde durch die Bereiche

- Intramural Sport (breitensportorientierter, universitätsinterner Wettkampfsport),
- Drop-in Recreation (Sportangebote unter Aufsicht mit unverbindlicher Teilnahme-möglichkeit)
- Sport Instruction (angeleitete Sportangebote zur gezielten Vermittlung sportmotorischer Fertigkeiten),
- Sport Clubs (angeleitete Sportangebote mit verbindlicher Anmeldung auf der Basis studentischer Selbstorganisation für Sportarten mit besonderen Anforderungen),
- Fitness und
- Aquatics (Angebote im Bereich Wassersport, die sowohl die Vermittlung spezifischer Techniken als auch Lizenzausbildungen beinhalten)

strukturiert und durch die Verwaltungsbereiche

- General Administration (Verwaltung und Sekretariat) und
- Membership Services (Mitgliederverwaltung und -betreuung, Beratung und Marketing)

ergänzt. Der Einrichtung oblag die Verwaltung und Pflege der Sportstätten, die nur durch sie genutzt wurden. Die Nutzung weiterer Sportstätten geschah in Absprache mit den jeweils verantwortlichen Trägerorganisationen (angeschlossene Colleges, Kommune und private Betreiberfirmen) oder den Mitnutzern (Intercollegiate Athletics, Sport Clubs und Studentenverbindungen). Eine enge Zusammenarbeit mit dem für den Wettkampfsport zuständigen Bereich Intercollegiate Athletics war vorgesehen und von Seiten der Hochschule gewünscht, allerdings zeigten sich in der Praxis diverse Schwierigkeiten im Hinblick auf die interne Organisation, die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen und die finanzielle Unterstützung der beiden Einrichtungen.

Das Budget von Western Campus Recreation belief sich im Haushaltsjahr 2001/02 auf etwa \$2,38 Mio. (€ 1,55 Mio.). Davon kamen etwa \$1,73 Mio. (€ 1,12 Mio.) aus den allgemeinen Studierendenbeiträgen, die Teilzeit- und Vollzeitstudierende mit ihren Studiengebühren leisten mussten. Zusätzliche Mittel wurden durch die Bereitstellung verschiedener individualisierter Services und durch spezielle Kursgebühren erwirtschaftet. Sponsorengelder in nennenswertem Umfang gab es nicht. Die Wartung und Instandhaltung von Gebäuden und Anla-

gen wurde bei größeren Beträgen finanziell durch die Universität unterstützt. Eine weitergehende Beteiligung an den laufenden Kosten für das Angebot oder die personelle Ausstattung wurde hochschulseitig nicht erbracht. Für die Nutzung sämtlicher Sportstätten im Eigentum der Hochschule oder angeschlossener Colleges, wurden Western Campus Recreation entsprechende Mietentgelte und Energiekosten in Rechnung gestellt.

B.3.3 Sport Clubs

Zum allgemeinen Sportangebot der University of Western Ontario gehörten neben den regulären Programmen von Intercollegiate Athletics und von Western Campus Recreation auch die Angebote der während des Untersuchungszeitraums elf Sport Clubs. Ihr Angebot stellte einen festen Bestandteil des universitären Sports dar und war institutionell der Einrichtung Western Campus Recreation zugeordnet. In den Sport Clubs waren vornehmlich Sportarten organisiert, die nicht zum Kernangebot von Western Campus Recreation gehörten oder am Studienort aufgrund äußerer Gegebenheiten nicht oder nur eingeschränkt betrieben werden konnten.

Die Sport Clubs waren als rein studentisch organisierte Institutionen selbstverantwortlich geführt¹²⁴⁶, offizielle Einrichtungen der Universität, sofern sie den Status eines „affiliated Sport Club“ und damit die volle Anerkennung durch Western Campus Recreation hatten. Als Mitglieder waren Studierende der Hochschule und der angeschlossenen Colleges (activity fee paying students), alle weiteren Mitglieder von Western Campus Recreation und Personen unter achtzehn Jahren nach Zustimmung des Sport Clubs Coordinators bei Western Campus Recreation zugelassen.¹²⁴⁷ Die Aufgaben eines Sport Clubs können wie folgt beschrieben werden:

„A Campus Recreation Sport Club is defined as a recognized organization that provides instruction and recreation to promote and develop interest in a particular sport. Sport Clubs are strictly voluntary.“¹²⁴⁸

Um diesen Status zu erlangen muss sich ein neues, in Eigenorganisation betriebenes Sportangebot außerhalb des zentralen Programms in Form eines Clubs zunächst über zwei Jahre inhaltlich und organisatorisch bewähren, bevor es in den Status eines „independent Sport Club“ erhoben wird. Für zwei weitere Jahre steht ein solcher Club unter intensiver Beobachtung des Sport Clubs Coordinator bei Western Campus Recreation, bevor unter Einhaltung aller Vorgaben durch die Entscheidung des Standing Advisory Committee on Campus Recreation der

¹²⁴⁶ Vgl. WESTERN CAMPUS RECREATION (Hrsg.), The Sport Clubs Manual: September 2001 - April 2002, Policies and Procedures, unveröffentlichtes Skript, London 2001c, S. 49.

¹²⁴⁷ Vgl. WESTERN CAMPUS RECREATION (Hrsg.) 2001c, S. 1

¹²⁴⁸ WESTERN CAMPUS RECREATION (Hrsg.) 2001c, S. 2.

Status „affiliated“ als besonderes Privileg vergeben wird.¹²⁴⁹ Im Nachgang dieser Entscheidung wird die Sicherung eines hohen Qualitätsstandards durch regelmäßige Evaluationen gewährleistet.

Eingebunden in das Breitensportliche Angebot der Hochschule unterlagen die Sport Clubs den inhaltlichen und organisatorischen Vorgaben, die auch für das übrige Breitensportprogramm Gültigkeit hatten. Als Mission Statement für die Sport Clubs wurde vorgegeben:

*[...] to encourage and enable members of the campus community to enjoy a healthy, active lifestyle by providing programs in particular sport physical activities.*¹²⁵⁰

Vor dem Hintergrund der grundsätzlichen Selbstverantwortlichkeit der studentischen Clubführungen und der Einbindung in das allgemeine Sportangebot der Universität wurde den Sport Clubs die Freiheit eingeräumt inhaltliche, sportpraktische und zumindest teilweise auch finanzielle Fragestellungen wie die Festsetzung von Mitgliedsbeiträgen und die Verwendung der Haushaltsmittel eigenverantwortlich zu regeln. Dennoch gab Western Campus Recreation durch einheitliche, klare und schriftlich fixierte Richtlinien für die Verwaltung und Führung der Clubs einen festen Rahmen für die Gestaltungsfreiheit der Clubverantwortlichen vor und sorgte durch geeignete Maßnahmen für eine enge Zusammenarbeit der Verantwortlichen bei Western Campus Recreation und den Sport Clubs. In diesen Richtlinien waren sowohl ein detaillierter Kalender für notwendige Verwaltungsarbeiten und Fristen, Vorgaben für die interne Organisation (Satzung, Übungsleiterverträge, Verantwortlichkeiten etc.), ein Leistungskatalog für die inhaltliche Clubarbeit als auch ein differenzierter Katalog an Sanktionen bei etwaigen Verstößen gegen die allgemeinen Richtlinien enthalten.¹²⁵¹ Die Einhaltung aller formalen, organisatorischen und finanziellen Vorgaben war Voraussetzung für den Erhalt des Clubstatus.

Zur Gewährleistung einer hohen Angebotsqualität auch in den Sport Clubs wurden ihnen regelmäßige Entwicklungs- und Tätigkeitsberichte, die Teilnahme an diversen Sitzungen, die Vorlage detaillierter Haushaltsplanungen und wiederkehrende Mitarbeiter- und Mitglieder-evaluationen als kontinuierliche Maßnahmen des Controllings abverlangt. Die jeweiligen Auswertungen und Ergebnisse dienten den Aufsichtsgremien, Western Campus Recreation und dem Standing Advisory Committee on Campus Recreation als Beurteilungsgrundlage.¹²⁵²

¹²⁴⁹ Siehe WESTERN CAMPUS RECREATION (Hrsg.) 2001c, S. 42.

¹²⁵⁰ WESTERN CAMPUS RECREATION (Hrsg.) 2001c, S. 2.

¹²⁵¹ Vgl. WESTERN CAMPUS RECREATION (Hrsg.) 2001c, S. 10ff.

¹²⁵² Siehe WESTERN CAMPUS RECREATION (Hrsg.) 2001c, S. 42ff.

Im Fall Quarter 2001 wurden insgesamt elf Sport Clubs als anerkannte Organisationen der Hochschule geführt. Im Einzelnen waren dies

- der Taekwondo Club,
- der Kayaking Club,
- der Karate Club,
- der Jui-Jutsu Club,
- der Table Tennis Club,
- der Badminton Club,
- der Fencing Club,
- der Habkido Club,
- der Ski Club,
- der Triathlon Club,
- der Kendo Club und
- der Seikido Club.

Insgesamt nahmen zwischen September 2001 und April 2002 ca. 400 Clubmitglieder Angebote der Sport Clubs war. Die Höhe der jeweiligen Clubhaushalte richtete sich im Wesentlichen nach der Anzahl der Mitglieder und setzte sich einerseits aus den Einnahmen der Mitgliedsbeiträge und andererseits aus einem vergleichsweise kleinen und von Club zu Club unterschiedlich hohen Materialzuschuss aus den Mitteln von Western Campus Recreation zusammen. Die Mitgliedsbeiträge variierten in Abhängigkeit vom Leistungsumfang des Angebots, von den spezifischen Programmkosten der Sportart und von der Zugehörigkeit zu einer Statusgruppe zwischen \$8 und \$100 für ein halbes Jahr. Der Gesamthaushalt aller elf Sport Clubs für den vorgenannten Zeitraum belief sich auf ein Gesamtvolumen von \$32.845.¹²⁵³ Eine Teilnahme an Angeboten eines Clubs war grundsätzlich nur als Mitglied möglich.

B.4 Personelle Ausstattung

Als Dienstleistung der Hochschule ist auch der universitäre Sport in London entscheidend von den personellen Ressourcen abhängig. Für die Erbringung der Dienstleistung Sport an der Hochschule sind die administrativen und operativen Mitarbeiter der für Sport zuständigen Einrichtungen direkt verantwortlich und die personelle Betreuung sowohl des Breitensportlichen wie des Wettkampfsportlichen Angebots hat einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Dienstleistung insgesamt.

¹²⁵³ Informationen entnommen aus **WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.), Annual Plan 2001 - 2002: Sport Clubs, unveröffentlichter Bericht, London 2001d.

B.4.1 Intercollegiate Athletics

Die Organisationseinheit Intercollegiate Athletics verfügte über insgesamt zwölf hauptamtliche Kräfte.¹²⁵⁴ Alle Mitarbeiter des Büros unterstanden direkt dem Leiter der Einrichtung. Unterhalb der Leitungsebene hatten vier Mitarbeiter die Positionen des Senior Staff inne, denen die inhaltlichen Hauptaufgaben und die verbleibenden Mitarbeiter mit Ausnahme des direkt an den Leiter gebundenen Personals zugeordnet waren.

Mit insgesamt 36 Cheftrainern¹²⁵⁵ und weiteren 50 Assistenztrainern für die Universitätsmannschaften der Hochschule verfügte Intercollegiate Athletics für jede anerkannte Wettkampfmannschaft über einen qualifizierten Trainer, der zumindest eine Aufwandsentschädigung und in den wichtigeren Sportarten eine weit bessere Vergütung seiner Dienste erhielt. Insgesamt elf der als Cheftrainer Tätigen waren als Hauptamtliche von der Hochschule angestellt und hatten parallel zu ihrer Tätigkeit als Trainer Aufgaben im Institut für Sportwissenschaften im Bereich Forschung und Lehre zu übernehmen. Sie nahmen damit eine Doppelfunktion als Trainer und Dozenten war.

Die Bezüge der Cheftrainer richteten sich einerseits nach der sportfachlichen Qualifikation und andererseits nach der sportartspezifischen Marktsituation. Die Trainerakquisition folgte dem Motto: Das Beste, was auf dem Markt verfügbar ist, zu einem machbaren Preis. Die mit den Cheftrainern ausgehandelten Verträge wurden grundsätzlich nur für ein Jahr abgeschlossen, konnten allerdings nach einer entsprechenden Evaluation verlängert werden, um eine erfolgreiche, kontinuierliche Arbeit zu ermöglichen.¹²⁵⁶

Mit Ausnahme der Assistenztrainer für die Herrenteams in den Sportarten Football, Basketball und Eishockey, für die ebenfalls Aufwandsentschädigungen gezahlt wurden, waren die übrigen Assistenztrainer und alle Betreuer ehrenamtlich tätig. Gleiches galt für die studentischen Hilfskräfte, die als medizinisches (26 Personen) oder technisches Hilfspersonal (ca. 38 Personen) wichtige Versorgungsdienstleistungen sicherstellten. Eine enge Zusammenarbeit bestand beispielsweise mit der Ausbildungseinheit für Physiotherapie der Faculty of Health Science, deren Studierende einen Teil der zu erbringenden Praktika beispielsweise als umfangreiche medizinische Betreuung einer Wettkampfmannschaft ableisten konnten. Weitere Tätigkeitsfelder für studentische Hilfskräfte waren Projekte im Bereich der Wettkampfsportorganisation und Serviceleistungen im Hinblick auf Materialwartung, Sportstättenaufsicht und Zuschauerbetreuung.

¹²⁵⁴ Die Strukturinformationen wurden den von **Dan SMITH** verfügbar gemachten Organigrammen und seinen verbalen Ausführungen im Gespräch vom 03.09.2003 entnommen.

¹²⁵⁵ Vgl. **ONTARIO UNIVERSITY ATHLETICS** (Hrsg.), Varsity Team Staff, abgerufen am 31.03.2003 unter <http://www.oua.ca>.

¹²⁵⁶ Die Hintergrundinformationen wurden von **Don MORROW** in einem Interview am 03.09.2003 geliefert.

Mit der Untereinheit Sport Western verfügte Intercollegiate Athletics über einen Funktionsbereich, der zur Einbindung des universitären Umfeldes spezielle Dienstleistungen für Kinder und Jugendliche anbot. Durch Trainingscamps und Workshops in diversen Sportarten vornehmlich in der vorlesungsfreien Zeit wurde gegen Zahlung einer Teilnahmegebühr interessierten Nachwuchssportlern die Möglichkeit eines Trainings mit den für die Wettkampfmanschaften zuständigen Cheftrainern und ausgewählten Athleten dieser Teams eröffnet. Die Betreuung und Versorgung dieser z.T. mehrtägigen Veranstaltungen wurde durch ca. 80 studentische Hilfskräfte sichergestellt.

Die Bezahlung des hauptamtlich-administrativen Personals, der Trainer und Hilfskräfte sowie aller Sach- und Organisationskosten wurde aus dem Budget der Funktionseinheit Intercollegiate Athletics bestritten. Insgesamt waren ca. 216 Personen in haupt-, neben- oder ehrenamtlicher Funktion für die Einrichtung tätig.

B.4.2 Western Campus Recreation

Während des Untersuchungszeitraums verfügte Western Campus Recreation über acht hauptamtlich und in Vollzeit Beschäftigte. Vier Mitarbeiterinnen waren als Unit Coordinators (Abteilungsleiterinnen) in Führungspositionen der Einrichtung eingesetzt. Eine dieser Mitarbeiterinnen hatte als „Chair“ die Leitungsfunktion inne. Die übrigen Hauptamtlichen waren für allgemeine Verwaltungsaufgaben im Bereich „General Administration“ eingesetzt und als Assistenten der Führungskräfte tätig. Demzufolge bestand das hauptamtliche Personal aus

- der Leiterin, gleichzeitig Abteilungsleiterin,
- drei Abteilungsleiterinnen, z.T. mit Verantwortung für mehrere Abteilungen,
- zwei Verwaltungsmitarbeiterinnen im Sekretariat,
- einer Mitarbeiterin für die Finanzverwaltung und
- einer Verwaltungsmitarbeiterin für die Logistik.

Neben dem hauptamtlichen Personal verfügte Western Campus Recreation über eine große Zahl von nebenamtlich Tätigen. Die überwiegend studentischen Honorarkräfte übernahmen alle Funktionen auf den Hierarchiestufen unterhalb der Abteilungsleiterinnen. Der Umfang ihrer Tätigkeiten für Western Campus Recreation hing entscheidend von der Verantwortlichkeit innerhalb der Einrichtung ab, so dass die Beschäftigungsverhältnisse von einer halben Stelle (Assistant Coordinator) bis zu stundenweiser Tätigkeit (Übungsleiter, Schiedsrichter, General Staff etc.) reichten. Im Einzelnen waren nachfolgend aufgeführte Funktionen besetzt:

- 13 Assistant Coordinators,
- 13 Supervisors,

- 106 Instructors,
- 10 Head Lifeguards,
- 25 Sport Coordinators,
- 2 Mitarbeiter im Bereich des Technical Staff,
- 37 Mitarbeiter im Bereich des Administrative Staff,
- 1 Mitarbeiter im Bereich des Support Staff und
- ca. 200 Officials.¹²⁵⁷

Insgesamt arbeiteten ca. 230 Mitarbeiter und weitere etwa 200 stundenweise bezahlte Schieds- und Kampfrichter im Bereich Intramural Sport für die Einrichtung Western Campus Recreation. Über technisches Personal für die Betreuung der Sportstätten verfügte die Einrichtung nicht. Diese Betreuungsfunktion wurde von technischen Betriebseinheiten der Hochschule wahrgenommen.

B.4.3 Sport Clubs

Die Vorstandsmitglieder (executive board members) und freiwilligen Helfer der Sport Clubs nahmen ihre Funktionen ausnahmslos als ehrenamtlich Tätige wahr. Lediglich aus dem Recht der Clubs qualifizierte Übungsleiter nach den Kriterien und Modalitäten von Western Campus Recreation einzustellen und aus dem Haushalt des Clubs zu vergüten leiteten sich bezahlte Mitarbeiter in diesem Organisationsbereich ab. Übungsleiter, die in einer Doppelfunktion gleichzeitig Vorstandspositionen innehatten, waren keine Seltenheit. Insgesamt waren bei den Sport Clubs während des Untersuchungszeitraums sechs Übungsleiter unter Vertrag.

Die jeweiligen Vereinspräsidenten waren verpflichtet an den regelmäßigen Sitzungen des „Club President Council“ teilzunehmen. In vergleichbarer Weise wurden die Übungsleiter der Clubs in den strukturellen Überbau eingebunden. Eine Teilnahme an den allgemeinen Einführungs- und Sicherheitsunterweisungen des zuständigen Sport Clubs Coordinator von Western Campus Recreation war obligatorisch.

B.5 Marketingmix und Managementfunktionen

Da die beiden am universitären Sport organisatorisch beteiligten Organisationseinheiten Intercollegiate Athletics und Western Campus Recreation als unabhängige Untergliederungen der School of Kinesiology agierten und ihre Aufgabenbereiche größtenteils getrennt voneinander bearbeiteten, sind die zugrunde liegenden Strukturen dieser Einrichtungen einer separaten Betrachtung zu unterziehen. Im Folgenden sollen zunächst die Organisationsstrukturen darge-

¹²⁵⁷ Siehe auch Organigramm des universitären Sports an der University of Western Ontario in diesem Abschnitt.

stellt werden, bevor im Anschluss die verschiedenen Managementfunktionen für den Sport an der University of Western Ontario zu diskutieren sind.

B.5.1 Struktur bei Intercollegiate Athletics

Eine klar definierte und an betrieblichen Managementvoraussetzungen orientierte Struktur gab es im Administrative Office bis zum Untersuchungszeitpunkt nicht. Die vorhandenen Strukturen waren im Wesentlichen historisch gewachsen, zentral auf die Position des Athletic Director ausgerichtet und repräsentierten den über viele Jahre unsystematisch entstandenen Verwaltungsapparat des universitären Wettkampfsports. Gleichwohl wurden alle für die Einrichtung wesentlichen Funktionen wie Programmorganisation, Personal- und Finanzverwaltung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit wahrgenommen. Durch den im Fall Quarter 2001 vollzogenen Wechsel in der Leitungsfunktion befand sich die innere Struktur des universitären Sports im Allgemeinen und die von Intercollegiate Athletics im Speziellen zum Zeitpunkt der Untersuchung in einer Umbruchphase.

Die hauptamtliche Arbeitsebene wurde durch die zentrale, übergeordnete Position des Direktors der Einrichtung, der direkt dem Leiter der School of Kinesiology unterstellt war, maßgeblich in ihrer hierarchischen Struktur geprägt. Unterhalb der Leitungsebene bestand nur eine weitere Organisationsebene, in die alle übrigen Hauptamtlichen integriert waren. Die nebenberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter waren spezifischen Aufgabenfeldern direkt zugeordnet und an die jeweils zuständigen Hauptamtlichen angebunden, ohne dass eine stringente interne Abteilungsstruktur erkennbar geworden wäre. Die sportfachlich für die Wettkampfmannschaften Verantwortlichen standen außerhalb dieses Systems und waren im Wesentlichen in der Gestaltung ihrer Arbeit frei, solange sie die angestrebten Erfolge einerseits und eine grundsätzliche Budgeteinhaltung andererseits nachweisen konnten. Sie waren in fast allen Fällen direkt dem Athletic Director gegenüber verantwortlich. Nur in Ausnahmefällen und bei vergleichsweise unbedeutenden Sportarten waren auch andere Hauptamtliche zuständig.

Aus den Arbeitsfeldern der hauptamtlichen Mitarbeiter ließen sich im Wesentlichen zwei zentrale Aufgaben von Intercollegiate Athletics ableiten. Der Schwerpunkt aller Tätigkeiten bezog sich auf die Organisation und Betreuung des Athletic Program der Hochschule und seiner anerkannten Varsity Teams. In diesem Zusammenhang ließen sich drei Arbeitsbereiche differenzieren. Als personell und finanziell am umfangreichsten konnte die Koordination des Wettkampfsportprogramms angesehen werden, zu der die organisatorische und medizinische Betreuung der Teams sowie die Sicherstellung der Logistik gehörte. Als zweiter Arbeitsbereich konnte das Marketing des universitären Wettkampfsports identifiziert werden. Schließ-

lich waren zwei hauptamtliche Mitarbeiter mit der Finanzverwaltung der Organisationseinheit befasst.

Diese Kernaufgaben der Einrichtung wurde ergänzt durch den Bereich *Sport Western*, der einerseits eine Dienstleistung an das nichtuniversitäre Umfeld der Hochschule darstellte und andererseits eine finanziell nicht zu unterschätzende Einnahmequelle für die Organisationseinheit eröffnete. Diesem Bereich war innerhalb des Administrative Office nur eine Vollzeitkraft zugeordnet. Gemeinsam mit einer geringen Anzahl von Honorarkräften und ca. 75 Ehrenamtlichen wurde ein umfangreiches Schulungsprogramm in Form von mehrtägigen Workshops und Sportcamps organisiert, das gegen eine entsprechende Teilnahmegebühr eine Rundumbetreuung der angemeldeten Jugendlichen bot. Durch die Aktivitäten in diesem Angebotsbereich konnten nennenswerte Beträge für das Budget von Intercollegiate Athletics erwirtschaftet werden, die allerdings nicht exakt beziffert werden konnten. Dies ist insbesondere deswegen bemerkenswert, weil für die Bereitstellung der Dienstleistungen erhebliche personelle und infrastrukturelle Ressourcen eingesetzt werden mussten. Im Hinblick auf die Nutzung der universitären Sportstätten konnte durch die Angebote von Sport Western insbesondere in den vorlesungsfreien Zeiten eine deutliche Verbesserung der Auslastungssituation erzielt werden. Insgesamt nahm Sport Western innerhalb der Einrichtung nur die Funktion eines Special Services wahr.

Wie bereits zuvor erwähnt belief sich der Gesamthaushalt von Intercollegiate Athletics im Jahre 2001/2002 auf \$3,22 Mio. (€ 2,09 Mio.), wobei sich der Hauptanteil dieses Etats aus den freiwilligen Abgaben der Studierenden zusammensetzte. Insgesamt erbrachten die Studierenden einen Beitrag von ca. \$1,74 Mio. (€ 1,13 Mio.) für den Wettkampfsport an der University of Western Ontario. In Betrachtlichem Umfang flossen zudem Erlöse aus werblichen Aktivitäten der Wettkampfsportpartner (ca. € 270.000), aus Ticketverkäufen und Eintrittsgeldern für Wettkämpfe der Universitätsmannschaften (ca. € 300.000) sowie aus extern aufgebracht Mitteln wie Fundraising-Aktivitäten (ca. € 180.000) in den Haushalt ein.¹²⁵⁸ Eine Bezuschussung des Wettkampfsports von Seiten der Hochschule erfolgte nicht.

Als wesentliche Ausgabepositionen kamen die Gehälter der hauptamtlichen Mitarbeiter und die Aufwendungen für die nebenamtlichen Fach- und Funktionskräfte zum Tragen. Ebenfalls erhebliche Anteile nahmen Ausgaben für die Reisetätigkeit der Universitätsmannschaften

¹²⁵⁸ Die angeführten Beträge wurden den Haushaltangaben aus dem Bericht **WESTERN SPORTS AND RECREATION SERVICES** (Hrsg.), 2002-2003 Annual Report, unveröffentlichter Bericht, London 2003, Annex D entnommen oder durch den Leiter der universitären Sporteinrichtungen der University of Western Ontario **Dan SMITH** während eines Gesprächs am 03.09.2003 entsprechend benannt.

sowie für die Ausstattung und Versorgung der Sportstätten ein.¹²⁵⁹ Von besonderer Bedeutung ist an dieser Stelle die Information, dass ein nicht unerheblicher Betrag für die Nutzung und den Betrieb hochschuleigener Sportstätten an die Hochschule zu entrichten war.

Alle wesentlichen Ausgabenpositionen und der größte Teil der Personalressourcen waren bei Intercollegiate Athletics dem universitären Wettkampfsport zugeordnet. Da der Bereich Sport Western ein sich selbst finanzierendes Programm bereit stellte und zusätzlich einen Überschuss für die Gesamteinrichtung erwirtschaftete, wird auch mit Blick auf die Personalverteilung die interne Prioritätensetzung mit einer deutlichen Fokussierung auf den studentischen Wettkampfsport im Leistungs- und Hochleistungsbereich deutlich.

B.5.2 Struktur bei Western Campus Recreation

Bedingt durch die weitgehende finanzielle Abhängigkeit von wechselnden Einnahmen durch planbare Mitgliedsbeiträge und die notwendige Akquisition externer Mittel zur Sicherstellung eines umfangreichen Angebots sowie eine Beschäftigungssituation für alle Mitarbeiter, die sich am tatsächlichen Bedarf an haupt- und nebenamtlich Tätigen orientiert, hat sich bei Western Campus Recreation ein Grundverständnis für die Führung der Einrichtung durchgesetzt, das sich an die Prinzipien der Führung von Wirtschaftsunternehmen anlehnte.

Vor diesem Hintergrund wurde bei Western Campus Recreation eine konsequente Abteilungsstruktur entwickelt, die sich an den inhaltlichen und organisatorischen Schwerpunktaufgaben der Einrichtung orientierten. Während des Untersuchungszeitraums gliederte sich die Einrichtung in insgesamt acht Abteilungen, von denen zwei (Administrative Office und Membership Services & Technology) ihrer übergeordneten administrativen Aufgaben wegen von den übrigen Abteilungen mit eher operativem Charakter abgegrenzt waren. Bei der Schaffung und Strukturierung der letztgenannten Abteilungen war die Binnendifferenzierung der bereitgestellten Dienstleistungen die entscheidende Kenngröße.

Alle Abteilungen unterlagen einer einheitlichen Organisation. Jeder Abteilung stand eine Leiterin als Unit Coordinator vor, die auf einen Stab an studentischen Mitarbeitern auf Honorarbasis zurückgreifen konnte. In einer klar gegliederten hierarchischen Struktur waren die Mitarbeiter der Abteilungen organisiert. Jeder Abteilungsleiterin war ein Assistant Coordinator zugeordnet, dem als Teamleiter die Führung der in den Abteilungen vorhandenen Teams bzw. des Schichtpersonals oblag. Je nach Funktion der Abteilung waren diverse weitere Aufgaben über spezielles Personal abgedeckt. So waren beispielsweise Mitarbeiter als Sport Coordinator

¹²⁵⁹ Die zugrunde liegenden Anteile am Gesamtetat entstammen einer Übersicht, die von **Dan SMITH** zur Verfügung gestellt worden ist, wobei eine Bezifferung der Detailzahlen für die ehemals eigenständigen Einrichtungen aufgrund der internen Umstrukturierungen im universitären Sport der Hochschule nicht möglich war.

für die Turnierorganisation einer Intramural Sportart oder als Supervisor für die Aufsicht in einem Sportstättenkomplex zuständig. Die jeweilige Personalkonstellation in den Abteilungen war von den spezifischen inhaltlichen und fachlichen Anforderungen abhängig.

Im Einzelnen verfügte Western Campus Recreation über acht Abteilungen, die sich durch klare Aufgabenzuweisungen voneinander abgrenzten. Die Abteilung Marketing, Membership Services (MS) & Technology war für den Gesamtkomplex der internen und externen Kommunikation, für das Controlling innerhalb der Einrichtung, für die technische Betreuung der Sportstätten, Anlagen und der computergestützten Verwaltungs- und Zugangskontrollsysteme sowie für die umfassende Betreuung und Versorgung der Mitglieder zuständig. Als einzige Abteilung hatte der Bereich Membership Services (MS) intensiven Kontakt zu allen anderen Untereinheiten der Einrichtung und stellte damit die wichtigste Schnittstelle zu allen Anspruchsgruppen von Western Campus Recreation dar. Diese Schlüsselfunktion kennzeichnete die hohe Bedeutung dieser Abteilung für die Einrichtung, weil ohne die Zusammenarbeit mit Membership Services keine andere Abteilung ihre zugeordneten Aufgaben erfüllen konnte.

Zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben verfügte diese Abteilung über einen Jahresetat von ca. \$150.000 (ca. € 97.400). Aus diesen Mitteln wurden alle Personalkosten sowie Sachmittel bestritten, die diesem Bereich direkt zugeordnet waren und nicht in den übergeordneten Bereich der Hochschule gehörten.

Das Administrative Office als zweite übergeordnete Abteilung der Einrichtung stellte im Wesentlichen den reibungslosen Ablauf der internen Verwaltungsprozesse und der Logistik sicher. Die zugeordneten sechs Mitarbeiter für diesen Bereich waren mit Administrationsaufgaben für die Personalbetreuung, für die Finanzverwaltung und -kontrolle, für sämtliche Kommunikationsprozesse in Verbindung mit der Hochschule und ihren Einrichtungen, mit Verbänden und Behörden, für die Beschaffung und Entsorgung von Geräten und Material sowie für die Bereitstellung geeigneter Printmedien für Werbe- und Außendarstellungszwecke von Western Campus Recreation betraut. Zusätzlich zu den Aufgaben des Backoffice unterstützten die Hauptamtlichen den Bereich Membership Services bei Serviceleistungen für die Nutzer des Sportangebots. Über einen eigenen Etat verfügte das Administrative Office nicht, so dass die anfallenden Kosten über den Gesamthaushalt von Western Campus Recreation bestritten wurden.

Die operativen Abteilungen unterschieden sich trotz ihres strukturellen Aufbaus vor allem hinsichtlich ihrer Finanzausstattung, die in einem direkten Zusammenhang zur Anzahl der zugeordneten Mitarbeiter und zum notwendigen Material- und Gerätebedarf stand. Alle ope-

rativen Abteilungen erzielten im Gegensatz zu den zuvor behandelten Abteilungen Einnahmen aus ihrem Zuständigkeitsbereich und konnten damit zumindest zu einer Teildeckung ihres jeweiligen Budgets beitragen.

Die wirtschaftlich größte Abteilung war Fitness & Dance mit einem Etat von jährlich ca. \$350.000 (ca. € 272.270). Dieses Volumen erklärt sich einerseits durch das Engagement von über siebenzig Mitarbeitern und andererseits aus dem enormen Geräte- und Materialbedarf vor allem im Bereich Fitness. Der Angebotsteil Dance arbeitete dabei kostendeckend, während das Fitnessangebot außerhalb der angeleiteten Kurse ohne zusätzliche Gebühren als Service für die Mitgliedschaft bereitgestellt wurde. Diese Abteilung erzielte wegen der hohen Nachfrage nach Fitnessangeboten zusammen mit dem Intramural Sport die höchsten Teilnehmerzahlen.

Die Abteilung Intramural Sport stellte als personalintensivste Untereinheit neben Fitness & Dance den zweiten stark nachgefragten Bereich dar. Mit knapp 230 Mitarbeitern, darunter ca. 200 Schieds- und Kampfrichter, wurde ein umfangreiches hochschulinternes Wettkampfsportprogramm auf Breitensportlichem Niveau bereitgestellt und organisatorisch betreut. Für diese Aktivitäten standen im Haushaltsjahr 2001/02 insgesamt knapp \$215.000 (ca. € 139.600) zur Verfügung. Der Haushaltsplan wies als wesentlichste Haushaltspositionen für diese Abteilung Personalkosten, Ausrüstungsbeschaffung und Gebühren für zusätzlich anzumietende Sportstätten aus.

Für den dritten organisatorisch umfangreichen Angebotsbereich und für die Verwaltung der beiden Schwimmhallen zeichnete die Abteilung Aquatics verantwortlich. Die vorgehaltenen Programme reichten von freien Schwimmzeiten, Schwimmschulungen für Kinder und Erwachsene auf allen Ebenen sowie Trainings- und Wettkampfbetreuung über diverse Angebote aus dem Komplex Aquafitness bis zu lizenzierten Ausbildungsgängen zum Life Guarding. Zur Bereitstellung dieses Angebots waren in der Abteilung insgesamt über fünfzig Mitarbeiter tätig. Der Abteilungsleiterin standen \$173.000 (ca. € 112.340) für die Realisierung ihrer Aufgaben zur Verfügung. Diese Abteilung hatte insbesondere wegen ihres ausgesprochen breiten Angebots im Hinblick auf die Teilnahme aller Altersklassen und Statusgruppen einen hohen integrativen Wert für Western Campus Recreation.

Die Abteilungen Drop-in Recreation und Sport Instruction waren sowohl vom Umfang des Angebots und der Nutzernachfrage als auch vom Stellenwert für die Einrichtung nachrangig von Bedeutung. Über das Drop-in-Angebot von Western Campus Recreation konnte den Mitgliedern die Möglichkeit zu spontaner und flexibler Teilnahme an einem zwar beaufsichtigten, aber größtenteils selbst organisierten Angebot eröffnet werden. Der überwiegende Teil

dieses Angebots wurde durch die in Kanada populären Spielsportarten Basketball, Volleyball, Touch-Football, Eishockey und Curling abgedeckt.

Über die Abteilung Sport Instruction wurde interessierten Mitgliedern die Chance geboten, eine Sportart durch die gezielte Vermittlung technischer, taktischer und konditioneller Komponenten zu erlernen. Da sich Western Campus Recreation allerdings nicht als Lehreinrichtung verstand, nahm dieser Angebotsbereich nur einen vergleichsweise kleinen Teil des Gesamtangebots in Anspruch und hatte im Wesentlichen als Aus- und Weiterbildung der eigenen Übungsleiter und Trainer für die Einrichtung eine übergeordnete Bedeutung.

In einer separaten Abteilung Sport Clubs waren die bereits näher betrachteten unabhängigen und assoziierten Clubs zusammengefasst. Durch das sehr spezifische und durch die Anzahl der Clubs beschränkte Angebot stellte diese Abteilung die kleinste Untereinheit von Western Campus Recreation im Hinblick auf die Höhe der finanziellen Ressourcen und die Anzahl der Mitarbeiter bei Western Campus Recreation dar.¹²⁶⁰ Diesbezügliche Kosten wurden direkt aus dem Haushalt der Einrichtung finanziert und nicht explizit ausgewiesen.

B.5.3 Leistungspolitik

Der Gesamtkomplex des universitären Sports stellte allen Hochschulmitgliedern und Angehörigen des nichtakademischen Umfeldes der Hochschule ein Betätigungsfeld für selbst organisierten Sport sowie für in unterschiedlichen Organisationsformen angeleiteten Sport bereit. Abgesehen von den im Bereich Wassersport angebotenen Lizenzkursen verfügte der universitäre Sport an der University of Western Ontario nicht über ein Weiterbildungsangebot, das über die sportfachliche Vermittlung von sportartspezifischen Kompetenzen hinaus gegangen wäre.

B.5.3.1 Planung und Entwicklung

Die University of Western Ontario verbreitete durch ein aktives Marketing und gestützt durch die nachfolgend noch im Einzelnen darzustellenden Sportprogramme und Wettkampferfolge das Image einer sportfreundlichen und dem Leistungssport verbundenen Hochschule. Sie stellte dabei insbesondere den Aspekt heraus, über eines der größten und leistungsfähigsten Programme Kanadas zu verfügen.

Da sich der unterschiedlichen historischen Entwicklungen und internen Organisationsstrukturen wegen die beiden für den universitären Sport zuständigen Einrichtungen nicht gemeinsam darstellen lassen, werden sie im Folgenden einer separaten Betrachtung unterzogen.

¹²⁶⁰ Eine Beschreibung der Sportclubs wurde bereits in einem früheren Kapitel vorgenommen.

Intercollegiate Athletics

Aus der historischen Genese eines überaus erfolgreichen Athletic Program betrieb die Hochschule einen erheblichen personellen und finanziellen Aufwand, um als eine der führenden Universitäten auf sportlichem wie auf akademischem Gebiet in Kanada Anerkennung zu finden. Ein besonderes Hindernis aus sportlicher Sicht stellte dabei durch die unmittelbare Nähe zu den Vereinigten Staaten der landesweite Verzicht auf Sportstipendien nach US-Vorbild dar. Dies hatte durch die Grenzlage der University of Western Ontario eine regelmäßige Abwanderung der talentiertesten Sportler zu den Hochschulen in den nördlichen Landesteilen der USA zur Folge, an denen sie als Hochleistungssportler häufig deutlich bessere Studienbedingungen vorfanden. An der Universität in London konnten die Angehörigen der Wettkampfmannschaften neben einer qualifizierten sportfachlichen Ausbildung lediglich durch die gezielte Vermittlung akademischer Stipendien, durch eine wohlwollende und flexible Gestaltung des Studienablaufs sowie durch das Angebot von bezahlten Hilfskraft- und Praktikumsstellen (Work-Study-Positionen) gefördert werden.

Im Hinblick auf die Förderung der anerkannten Universitätswettkampfmannschaften konnte ein finanzieller Grundbetrag von allen Teams in Anspruch genommen werden. Eine vollumfängliche Unterstützung beschränkte sich auf die Herrenmannschaften der Sportarten Football, Eishockey, Basketball, Volleyball und Leichtathletik. Unter diesen Hauptsportarten genoss insbesondere das Herrenfootballteam als Aushängeschild der Universität höchste Priorität.¹²⁶¹

Der Planungs- und Rechenschaftszeitraum bezog sich auf ein akademisches Jahr. Die Anzahl der Varsity Teams im Athletic Program und die Ausrichtung des Programms insgesamt richteten sich nach dem hohen internen Leistungsanspruch und den Erfolgchancen im Wettbewerb mit anderen Hochschulen. Bei der Vergabe von Trainingszeiten wurden die Universitätsmannschaften bevorzugt berücksichtigt, so dass Terminkollisionen zu Lasten der in Konkurrenz stehenden Gruppen gingen. Durch die Nutzung spezifischer hochschulinterner Sportstätten war von dieser Regelung überwiegend die sportwissenschaftliche Ausbildung betroffen. Als wesentliche Limitierungen für das Athletic Program mussten die finanziellen Rahmenbedingungen und mit Abstrichen die verfügbaren Hallenkapazitäten angesehen werden.

Im Hinblick auf strukturierte Planung und Weiterentwicklung des Athletic Program stellten die gezielte Akquisition eines hochqualifizierten Trainerstabes sowie die frühzeitige, kontinuierliche Sichtung und Ansprache talentierter Nachwuchssportler durch Scouts neben der Aufrechterhaltung einer hohen Sportstättenqualität die wesentlichen Aspekte dar. Gleichzeitig

¹²⁶¹ Siehe E-Mail von **Barry MARTINELLI** vom 26.05.2003.

waren Bestrebungen zur besseren finanziellen Förderung der Frauenteam festzustellen, die zukünftig zu einer Neuordnung der Finanzierungskriterien und zu einer Konzentration der Varsity Teams führen könnten.

Western Campus Recreation

Den Bezugsrahmen für die Organisation des Programms stellte das jeweilige Quarter dar. Die inhaltliche Ausrichtung des Angebots berücksichtigte dabei saisonale Vorgaben und Besonderheiten. Über die Belegung der zugeordneten Sportstätten innerhalb des UCC, des University Tennis Centres und des Outdoor Rinks entschied die Einrichtung nach Maßgabe der programmimmanenten Notwendigkeiten und der Kundenbedürfnisse selbst. Aus unterschiedlichen Gründen war die Erweiterung des Sportartenkanons im Programm grundsätzlich nicht vorgesehen und stellte damit auch keinen Gegenstand für Planungs- und Entwicklungsaktivitäten dar. Zur Erprobung neuer Sportarten und zur Entlastung des Programms wurden geeignete Sportarten in Sport Clubs ausgelagert und damit der Eigenverantwortlichkeit der Studierenden anheimgestellt.

Western Campus Recreation setzte seinen inhaltlichen Schwerpunkt im Bereich des Breiten- und Freizeitsports¹²⁶² mit einer entsprechenden Programmvielfalt und -differenzierung, die die Zielsetzung eines Angebots für die breite Masse deutlich erkennen ließen. Durch die allgemeine Orientierung einer großen Zahl Sporttreibender in Kanada an gesundheitlichen Inhalten hatte sich in den zurückliegenden Jahren speziell dieser Angebotsbereich im Programm von Western Campus Recreation entsprechend intensiv entwickelt. Der gewählten Zielgruppe Rechnung tragend fanden sich innerhalb der verfügbaren Sportartenpalette insbesondere Massensportarten in Veranstaltungen mit unverbindlicher Teilnahmemöglichkeit.

Die nachfolgende Graphik stellt die abgegrenzten Angebotsbereiche von Western Campus Recreation im Vergleich dar und berücksichtigt dabei auch die Trainingszeiten der Wettkampfteams, um einen Gesamtüberblick über die Angebotsstruktur und die Bedeutung des universitären Wettkampfsports zu ermöglichen.

¹²⁶² Vgl. Vision und Mission Statement von Western Campus Recreation.

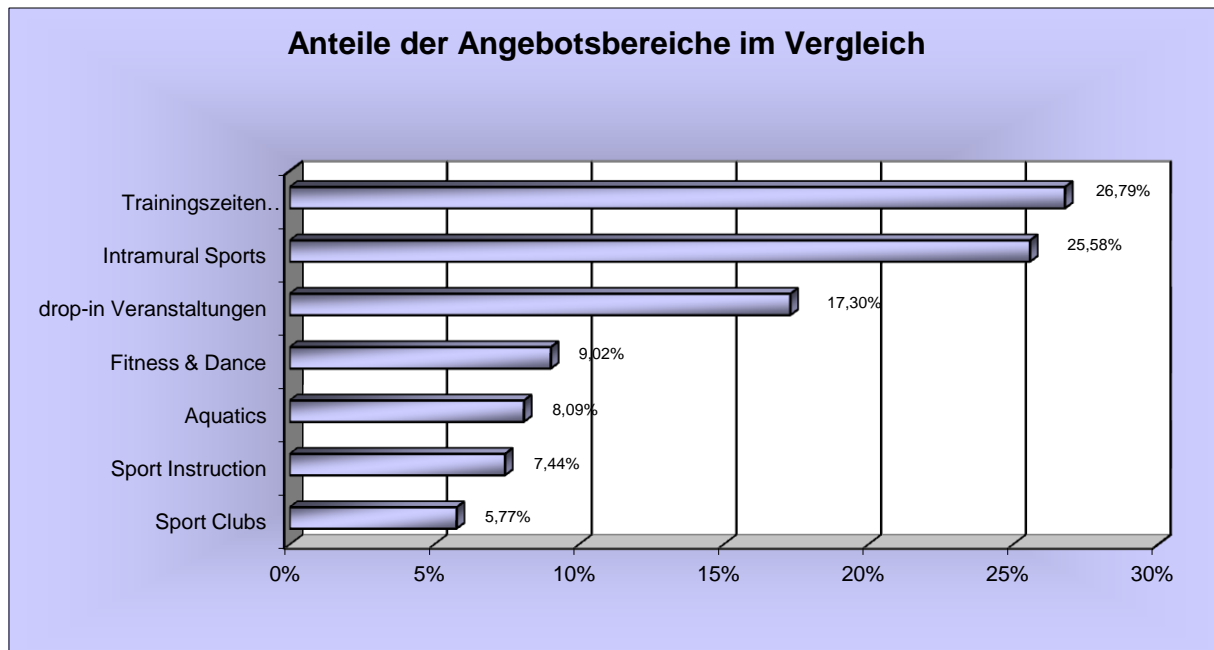


Abbildung 43: Kursstundenanteile der Angebotsbereiche an den wöchentlichen Gesamtstunden des universitären Sports¹²⁶³

Aus Effektivitäts- und Effizienzgründen sowie zur Aufrechterhaltung einer hohen Angebotsqualität wurde die strategische Entscheidung gefällt, eine gezielte Konzentration des Angebots vor dem Hintergrund der infrastrukturellen Möglichkeiten und der Kernaufgaben der Einrichtung in Verbindung mit der jeweils aktuellen Nachfragesituation zu betreiben.¹²⁶⁴ Insbesondere die Finanzierungsproblematik des Gesamtprogramms und die begrenzte Sportstättenkapazität waren die ausschlaggebenden Gesichtspunkte dieser internen Vorgabe.

Um den Aktiven die Planung ihres individuellen Trainings- und Freizeitprogramms kundenfreundlich zu gestalten, wurden die jeweiligen Programme für die bevorstehenden Quarter oder die vorlesungsfreie Zeit so frühzeitig wie möglich kommuniziert. Insbesondere die Internetseite der Einrichtung übernahm hier eine wesentliche Aufgabe, weil durch tägliche Aktualisierungen ein hoher Grad an zeitnaher Kundeninformation realisiert werden konnte. Gleichzeitig wurden den Nutzern Ankündigungs- und Informationsbroschüren, die z.T. für einzelne Angebotsbereiche separat in Umlauf gebracht wurden, mindestens drei Wochen vor einem Programmwechsel zugänglich gemacht. Alle übrigen Kommunikationswege (hochschulinternes Fernsehen, Universitätszeitung, Studentenmagazine, Orientierungsphasen und Informationsveranstaltungen, Plakate und Aushänge etc.) innerhalb und außerhalb der Hochschule wurden entsprechend wahrgenommen.

¹²⁶³ Die Informationen zu den jeweiligen wöchentlichen Kursstunden der Angebotsbereiche wurden entsprechenden E-Mails von **Michelle WAGLER** am 09.05.2003, **Jennifer MYERS** am 26.05.2003 und **Barry MARTINELLI** am 26.05.2003 entnommen.

¹²⁶⁴ Siehe E-Mail von **Michelle WAGLER** vom 09.05.2003.

Mit Hilfe verschiedener Instrumente war Western Campus Recreation in der Lage, Kundeninformationen und gezieltes Feedback für die Gestaltung und Verbesserung des Programms zu nutzen. Das datenbankgestützte Zugangskontrollsystem bot durch ein umfangreiches Auswertungstool die Möglichkeit, Nutzungsgewohnheiten und -präferenzen sowie Veranstaltungstaktiken zu erstellen. Gleichzeitig wurden in jedem Kurs Befragungen zu diversen qualitätsbeeinflussenden Aspekten durchgeführt und die Kunden in größeren Abständen regelmäßig nach ihrer Einschätzung der Programmqualität befragt. Interne Evaluationen und unangekündigte Serviceüberprüfungen ergänzten den Grundstock auswertbarer Daten. Insbesondere die Bereitstellung erheblicher Personalressourcen ausschließlich für die Kundenbetreuung und das umfangreiche Angebot individueller Dienstleistungen dokumentierten den hohen anbieterseitigen Aufwand und den Stellenwert dieser Aktivitäten für das Management der Einrichtung.

B.5.3.2 Dienstleistungsangebot

Das Sportangebot der Hochschule erstreckte sich vom Hochleistungssport in ausgewählten Sportarten und mit spezifischen Athleten über ein national anerkanntes Wettkampfsportprogramm bis zu freizeitsportlichen Veranstaltungen für die breite Masse der Hochschulangehörigen.

Die weit überwiegende Mehrzahl der Sportveranstaltungen fand dabei am Hochschulstandort mit dem Ziel statt, möglichst vielen Mitgliedern der Hochschule und des direkten Umfeldes eine sportliche Grundversorgung zu ermöglichen. Eine Lehr- oder Vermittlungsfunktion für sportliche Fähig- und Fertigkeiten spielte für die Organisation des Sports an der Hochschule eine untergeordnete Rolle.

Eigenständig und selbstverantwortlich kamen die für den universitären Sport zuständigen Einrichtungen ihren jeweiligen Aufgaben nach. Die Bereitstellung des Wettkampfprogramms für die sportlich Begabtesten und Leistungsfähigsten sowie das Massenangebot für die Nachfrage der übrigen Anspruchsteller der Hochschule erfolgte weitestgehend unter Nutzung separater Sportstätten und bei vergleichsweise geringer Zusammenarbeit.

Allgemeiner Überblick

Die University of Western Ontario stellte mit Hilfe von Intercollegiate Athletics und Western Campus Recreation für insgesamt 31.900 zahlende Mitglieder ein universitäres Sportangebot zur Verfügung.

Aus den Zugangsdaten des Kontrollsystems bei Western Campus Recreation und den Mannschaftslisten der Varsity Teams ließ sich ermitteln, dass 13.500 aktive Sportler¹²⁶⁵ die Angebote des universitären Sports während des Fall Quarters 2001 in Anspruch nahmen. Da mit den allgemeinen Abgaben der Studierenden an der Hochschule auch die Grundbeiträge für das universitäre Sportangebot entrichtet wurden, fielen weitere Kosten ausschließlich für Angebote an, die durch besondere finanzielle Aufwendungen oder als individuelle Dienstleistungen gekennzeichnet waren. Ebenfalls nicht in den Grundbeiträgen enthalten waren die Organisationskostenbeiträge für die Teilnahme an den universitätsinternen Turnieren des Intramural Sports, die gemeinsam mit der Mannschaftsmeldung erhoben und im Wesentlichen für die Vergütung der Kampf- und Schiedsrichter sowie für die Anmietung zusätzlicher Sportstätten für den Turnierbetrieb verwendet wurden.

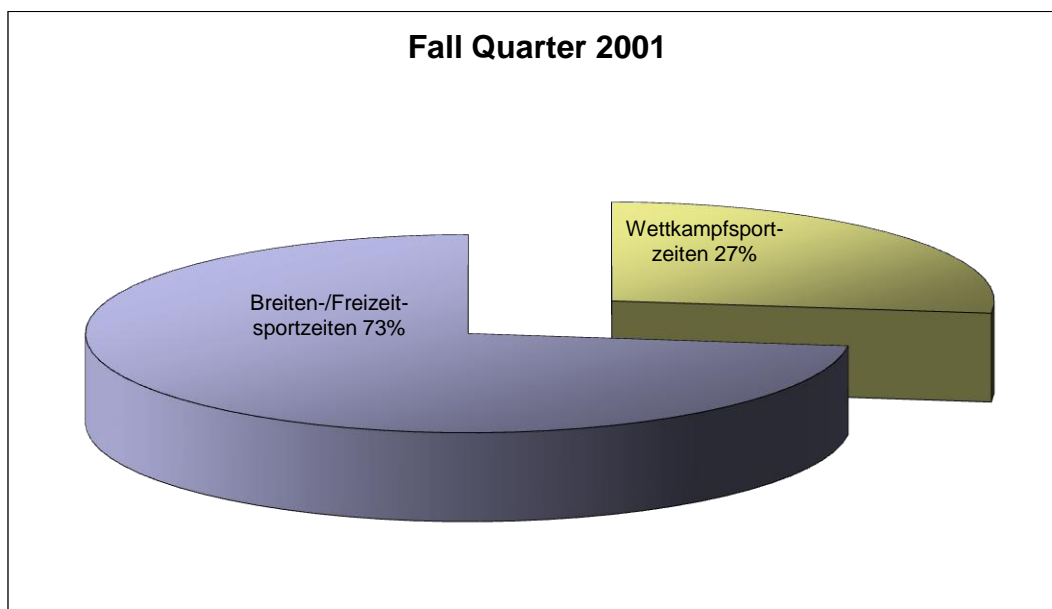


Abbildung 44: Breiten- und Wettkampfsportanteile im universitären Sport der University of Western Ontario

Die breiten- und freizeitsportlichen Angebote konnten während der Öffnungszeiten von Western Campus Recreation in der Zeit von Montag bis Freitag zwischen 6 und 23 Uhr, am Samstag von 6 bis 22 Uhr und am Sonntag von 8 bis 22 Uhr genutzt werden. Im Rahmen besonderer Aktionen und Events wurden zusätzliche Zeiten angeboten. Das reguläre Programm umfasste 450 Stunden angeleiteten, betreuten oder beaufsichtigten Sport¹²⁶⁶, ohne freie Trainingszeiten im Bereich der Fitnessangebote. Zusätzlich waren im gesamten Bereich des Intramural Sports je Woche 275 Stunden Sport zu betreuen und aus den Sport Clubs weitere 62

¹²⁶⁵ Vgl. Informationen aus E-Mail von **Michelle WAGLER** vom 09.05.2003.

¹²⁶⁶ Das Datenmaterial zur Programm- und Kursstatistik wurde einer E-Mail von **Michelle WAGLER** vom 22.09.2002 entnommen.

Stunden wöchentlich zu berücksichtigen.¹²⁶⁷ In der Summe wurden damit im Verantwortungsbereich von Western Campus Recreation 787 Stunden Sport während einer regulären Woche des Fall Quarters 2001 oder 73% des universitären Gesamtangebots im Bereich Sport vorgehalten.

Wegen der Einteilung des akademischen Studienjahres in vier Quarter und der insgesamt deutlich verschulteren Studienorganisation waren die Studierenden der University of Western Ontario ausschließlich während des Summer Quarters für länger als drei Wochen nicht am Studienort, so dass ein spezifisches Programm für die vorlesungsarme Zeit nur während des Sommers erforderlich war. In dieser Zeit wurde die Einhaltung der Öffnungszeiten im Bereich der Randstunden flexibel gestaltet, was eine Reduzierung der wöchentlichen Gesamtöffnungszeit von ca. 10% zur Folge hatte. Für die Organisation der Veranstaltungen bedeutete dies eine flächendeckende Einschränkung auf etwa zwei Drittel des Volumens einer regulären Woche während der Vorlesungszeit. Für die Übergänge zwischen den Quarters des restlichen Jahres wurden nur punktuell Einschränkungen vorgenommen. Lediglich in der Zeit zwischen Weihnachten und dem Studienwiederbeginn nach der Jahreswende sowie zu besonderen Zeiten bei Wartungsarbeiten wurden Sportstätten geschlossen und das Programm kurzfristig eingestellt.

Da das Sportangebot von Intercollegiate Athletics nur für Mitglieder der Universitätswettkampfmansschaften vorgesehen war, verfügte diese Einrichtung nicht über Öffnungszeiten im engeren Sinne, sondern stellte ihr über die Grundbeiträge hinaus kostenfreies Angebot im Rahmen festgelegter Trainings- und Wettkampfzeiten sowie durch intern angekündigte Sondertermine beispielsweise für die sportmedizinische Betreuung sicher. Bei einer durchschnittlichen wöchentlichen Trainingszeit der Varsity Teams von sechs Stunden und einer Wettkampfzeit von zwei Stunden fielen im Verantwortungsbereich von Intercollegiate Athletics wöchentlich etwa 288 Stunden Sport an. Lediglich während des Sommers fand eine Unterbrechung des kontinuierlichen Trainingsprozesses statt, in der die Vorbereitungen für die Auswahl des nachfolgenden Mannschaftskaders getroffen wurden. Während sich der Wettkampfrhythmus im Wesentlichen nach den zeitlichen Vorgaben des akademischen Jahres richtete, wurde von Seiten des Trainerstabes wenig Rücksicht auf vorlesungsfreie Zeiten genommen.

Wettkampfsportangebot

Im Zuständigkeitsbereich von Intercollegiate Athletics befanden sich während des akademischen Jahres 2001/02 36 anerkannte Universitätswettkampfmansschaften bestehend aus 20

¹²⁶⁷ Die Stundenaufstellungen zu den Bereichen Intramural Sports und Sport Clubs wurden von **Jennifer MYERS** in einer E-Mail vom 26.05.2003 übermittelt.

Herren und 16 Damentteams. Für diese Mannschaften waren insgesamt 778 Athletinnen und Athleten in 21 Sportarten registriert und bei den regionalen und nationalen Verbänden gemeldet.¹²⁶⁸ Die University of Western Ontario nahm als eine von vier Hochschulen in diesem Zeitraum an allen von CIS angebotenen nationalen Meisterschaften teil.¹²⁶⁹ Im angegebenen Zeitraum gewann die Hochschule acht OUA-Meisterschaften in sieben verschiedenen Sportarten. Die Erfolge auf regionaler und nationaler Ebene zwischen 1998 und 2002 gehen aus den nachfolgenden Aufstellungen¹²⁷⁰ hervor.

Platzierung	2002	2001	2000	1999	1998
1. Platz	2	0	1	1	0
2. Platz	1	2	1	1	1
3. Platz	0	2	1	0	0
gesamt	3	4	3	2	1

Tabelle 14: Erfolgsbilanz der University of Western Ontario bei nationalen Wettkampfsportveranstaltungen von Canadian Interuniversity Sport (CIS)

Platzierung	2002	2001	2000	1999	1998
1. Platz	8	8	7	8	7
2. Platz	6	7	9	11	8
3. Platz	9	6	5	6	7
gesamt	23	21	21	25	22

Tabelle 15: Erfolgsbilanz der University of Western Ontario bei regionalen Wettkampfsportveranstaltungen von Ontario University Athletics (OUA)

Ein nationales, sportartübergreifendes Wettkampfsportranking der Hochschulen existierte in Kanada nicht. Da in den Sportarten Football, Basketball, Volleyball, Eishockey, Ringen, Leichtathletik und Crosslauf ein Ligabetrieb zwischen den Hochschulen stattfand, wurde in diesen Sportarten eine entsprechende Tabelle geführt und am Saisonende zunächst der jeweilige Provinzsieger und in einem Finalturnier schließlich der Landesmeister ermittelt.¹²⁷¹

Die anerkannten Varsity Teams wurden von qualifizierten Trainern geführt, die für die Mannschaften sportlich verantwortlich waren. Die Auswahl und Festlegung der Mannschaftsmitglieder und Kader oblag den Trainern, wobei sie sich in manchen Sportarten eines umfangreichen Scoutings und frühzeitigen Sichtens geeigneter Talente in Verbindung mit gezielten

¹²⁶⁸ Vgl. WESTERN INTERCOLLEGIATE ATHLETICS (Hrsg.), 2001-2002 Annual Report, unveröffentlichter Bericht, London 2002, Annex A.

¹²⁶⁹ Siehe CANADIAN INTERUNIVERSITY SPORT (Hrsg.), University Participation Declaration, abgerufen am 26.04.2002 unter http://www.cisport.ca/about/2002-2003University_Participation_Declaration_Summary.htm.

¹²⁷⁰ Die Informationen zu den Erfolgen der University of Western Ontario im Bereich des regionalen und nationalen Wettkampfsports wurden einer E-Mail von Barry MARTINELLI vom 26.05.2003 entnommen.

¹²⁷¹ Die Erläuterungen zu den Spezifika einzelner Sportarten wurden von Barry MARTINELLI in einer E-Mail vom 26.05.2003 zur Verfügung gestellt.

Probe- und Auswahltrainings sowie des Einsatzes motorischer Tests bedienten. Die Einhaltung hoher Leistungsstandards hatte entsprechende Priorität, um den Erfolg des Athletic Program im Wettbewerb mit anderen Hochschulen zu sichern. In der Wettkampfphase trainierten die Varsity Teams im Schnitt vier Mal 90 Minuten die Woche, um eine optimale Vorbereitung auf die vornehmlich während der Vorlesungszeit stattfindenden Wettkämpfe zu erreichen. Während die oben genannten Mannschaften der Hochschulligen regelmäßige Wettkämpfe in Form von Rundenspielen zu absolvieren hatten, fanden für die überwiegende Zahl der verbleibenden Sportarten zunächst provinzielle Meisterschaften und im Anschluss ein nationales Finale statt, für die sich die jeweiligen Provinzmeister qualifizierten.

An der University of Western Ontario wurden während der Saison 2001/02 traditionell in der Mehrzahl Männerteams in ausgewählten Sportarten gefördert. Für diese Teams wurden zu den Wettkämpfen in London die Cheerleader der Hochschule als zusätzliche Unterstützung und zur Unterhaltung der Zuschauer eingesetzt. Insgesamt wurden in der Saison ca. 42.400 zahlende Zuschauer registriert.¹²⁷²

Freizeit- und Breitensportangebot

In Ergänzung zu diesem umfangreichen Wettkampfsportangebot konnten die Nutzer des universitären Sports aus 53 Sportarten bei Western Campus Recreation auswählen und ihren sportlichen Neigungen in über den gesamten Tag verteilten Veranstaltungen nachgehen. In 29 hochschulinternen Ligen und 41 Gruppen (Divisions) konnten die Hochschulangehörigen zudem am Intramural Sport teilnehmen, das insgesamt 20 Sportarten abdeckte. Schließlich standen allen Interessierten die Angebote der studentisch organisierten Sport Clubs offen.

Das Gesamtangebot von Western Campus Recreation gliederte sich in folgende Angebotsbereiche:

- Aquatics
- Drop-in Recreation
- Sport Instruction
- Aerobics, Step and Aqua Fitness
- Mind-Body Fitness
- Wellness Services
- Dance
- Intramural Sports

¹²⁷² In einem persönlichen Interview am 03.09.2003 erwähnte **Dan SMITH** die Zuschauerzahlen bei Heimspielen der folgenden Teams in der Saison 2001/2002: Football Herren (15.777), Eishockey Herren (9.100), Eishockey Damen (7.604), Basketball Herren (6.930), Volleyball Herren (3.012).

- Sport Clubs

Innerhalb des überwiegend teilnahmeunverbindlichen Programms nahm der Bereich Sport Instruction eine Sonderstellung ein, weil es ein gezieltes und kontinuierliches Lernangebot in ausgewählten Sportarten im Umfang von ca. 80 Stunden pro Woche beinhaltete, für das eine regelmäßige Teilnahme verbindlich war.¹²⁷³

Bei der Analyse der Kursstundenanteile der verschiedenen Angebotsbereiche überrascht wenig, dass die beiden zeitintensivsten der Einrichtung Western Campus Recreation auch die größten Teilnehmerzahlen auswiesen. Allein an den hochschulinternen Ligen des Bereichs Intramural Sports nahmen während des Fall Quarters 2001 mehr als 6000 Studierende und Bedienstete teil¹²⁷⁴, so dass er der teilnehmerträchtigste der Einrichtung war. Ebenfalls großer Beliebtheit erfreuten sich die freien Spielangebote, die unter dem Sammelbegriff drop-in Sports geführt wurden und zu denen die Spiele Volleyball, Basketball und Indoor-Soccer sowie Racquetball und Squash gehörten. Diese freien Spielzeiten beliefen sich auf 186 Stunden wöchentlich¹²⁷⁵, in denen die Trainingsmöglichkeiten des Cardio- und Weightroums nicht eingeschlossen waren. Während der Öffnungszeiten der Einrichtung standen diese beiden Sportstätten und außerhalb der Kurszeiten auch der Fitnesskursraum den Nutzern zur freien Sportausübung zur Verfügung.

Ergänzende Angebote

Im Rahmen der von Western Campus Recreation angebotenen Dienstleistungen konnten die Mitglieder auch kostenpflichtige individualisierte Angebote wie Massagen, Personal Wellness Services, Krankengymnastik, Kinderbetreuung, Sucht- und Ernährungsberatung, individuelle Trainingsprogramme und personalisierte Fitnessangebote mit entsprechend intensiver Betreuung in Anspruch nehmen. Außerhalb des sportspezifischen Programms waren beispielsweise Handtuch-, Korb- und Schließfachservices, die über einen Zeitraum von einem Monat bis zu einem Jahr zu abonnieren waren, allgemein üblich und durch einen erschwinglichen Preis sowie den erzielten Nutzenmehrwert sehr nachgefragt.

Eine weitere Ergänzung zur Angebotspalette der Einrichtung war der grundsätzlich kostenpflichtige Verleih von Geräten und Material für die individuelle Nutzung. Dies schloss entsprechendes Equipment für die Durchführung von Kursen und angeleiteten Angeboten aller-

¹²⁷³ Siehe auch **WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.), Sport Program, abgerufen am 12.02.2002 unter <http://www.uwo.ca/campusrec>.

¹²⁷⁴ Die Anzahl der Teilnehmer im Bereich Intramural Sports während des Fall Quarter 2001 wurde von **Jennifer MYERS** in einer E-Mail vom 26.05.2003 übermittelt.

¹²⁷⁵ Vgl. **WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.), Sport Program, abgerufen am 12.02.2002 unter <http://www.uwo.ca/campusrec>.

dings nicht ein, sondern bezog sich auf Ausrüstungsgegenstände für den privaten sportlichen Einsatz.

Schließlich konnte den Mitgliedern von Western Campus Recreation auch die sportmedizinische Versorgung der Wettkampfmannschaften zugänglich gemacht werden, wobei allerdings Freizeit- und Breitensportler einerseits nur unter Berücksichtigung der eingeschränkt verfügbaren Kapazitäten und andererseits gegen Übernahme der Behandlungskosten versorgt wurden.

B.5.4 Kommunikationspolitik

Beide Einrichtungen des universitären Sports maßen der Kommunikationspolitik große Bedeutung zu und investierten erhebliche Personal- und Finanzressourcen in ihre Kommunikationsmedien. Es waren jeweils spezifisch ausgebildete und für diese Aufgaben eingestellte Personen für die Gestaltung der Kommunikationspolitik verantwortlich, wobei eine gezielte Abstimmung zwischen den beiden für Sport zuständigen Untereinheiten kaum stattfand.

Nachfolgend sollen die im universitären Sport zur Erreichung der einrichtungsbezogenen Kommunikationsziele eingesetzten Instrumente einer kurzen Betrachtung unterzogen werden.

B.5.4.1 Öffentlichkeitsarbeit

Trotz des Fehlens eines schriftlichen Konzepts zur Öffentlichkeitsarbeit bestand zumindest eine klare Vorstellung über die Form, den Umfang und die Einbindung dieses Arbeitsbereichs in den beiden Einrichtungen, die auch den Kontext der Gesamtstrategie der Hochschule berücksichtigte. Sowohl bei Intercollegiate Athletics als auch bei Western Campus Recreation wurde im Hinblick auf die Wirkungsweise der Öffentlichkeitsarbeit zwischen interner und externer Kommunikation unterschieden und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Kommunikationsziele entsprechende Schwerpunkte für die Bearbeitung des Marktes gesetzt. Als interne Kommunikation wurde die Information der Hochschulmitglieder sowie die der Anspruchsteller innerhalb der Hochschule verstanden. Kommunikation über die Grenzen der Hochschule in den Bereich der angrenzenden Region, der Provinz oder für die landesweite Darstellung wurde als externe Kommunikation interpretiert.

Vor dem Hintergrund der Bedeutung der jeweiligen Dienstleistung für die Außendarstellung der Hochschule lag der Schwerpunkt der Öffentlichkeitsarbeit von Intercollegiate Athletics gleichermaßen bei der Information der hochschulinternen wie -externen Zielgruppen. Dies spiegelt die Nutzung des Athletic Program für die überregionale Darstellung der University of Western Ontario wider. Durch die Ausrichtung des Angebots von Western Campus Recreation auf eine überwiegend hochschulinterne Zielgruppe spielte eine Kommunikation über die

Hochschulgrenzen hinaus eine untergeordnete Rolle. Im Fokus der Öffentlichkeitsarbeit stand vielmehr die Information der die Einrichtung nutzenden Mitglieder.

Zur optimalen Umsetzung der Informationsverbreitung zum jeweiligen Angebot der Einrichtungen, der Bekanntheitserhöhung durch Eigenwerbung und der gezielten Berichterstattung über vorwiegend wettkampfsportliche Inhalte wurde ein Kommunikationsmix gewählt, der unter Berücksichtigung finanzieller und personeller Ressourcen sowie der Verfügbarkeit geeigneter Medien eine Erreichung der Kommunikationsziele gewährleistete.

Ein zentrales Medium der Öffentlichkeitsarbeit stellten die Websites von Intercollegiate Athletics und Western Campus Recreation dar. Die als umfassende Informationsplattformen entwickelten Präsenzen erlaubten zusätzlich die Nutzung von Funktionen zur bequemen Bestellung von Eintrittskarten und Merchandisingartikeln, zur Anmeldung zu Veranstaltungen und der Bezahlung von Dienstleistungen. Über die Einrichtung von Newsgroups und die regelmäßige Versendung von Newslettern wurden die Abonnenten mit aktuellen Nachrichten versorgt und durch eine umfangreiche Berichterstattung zeitnah über die Ergebnisse der Universitätswettkampfmansschaften und über den Spielbetrieb der Intramural Ligen informiert. Der entscheidende Vorteil für die Öffentlichkeitsarbeit bestand in der potenziell unbegrenzten Versorgung von Interessierten bei sehr geringen Kosten für die Aufbereitung und die Verbreitung der Informationen.

In Ergänzung zu den Online-Medien setzten beide Einrichtungen diverse z.T. zielgruppenspezifische Printmedien zur Informationsverbreitung ein. In diesem Zusammenhang reichte die Palette eingesetzter Instrumente von klassischen Plakaten, Aushängen, Flugblättern und Flyern für einzelne Sportevents und ausgewählte Angebote aus dem Gesamtprogramm über Broschüren und Hefte unterschiedlicher Formate mit Informationen zu den angebotenen Sportprogrammen bis zu Hochglanzprodukten zum Zwecke der Selbstdarstellung oder als Imagebroschüre.

Um für das Sportprogramm zusätzliche Aufmerksamkeit zu erzeugen, wurden durch die kontinuierliche Einspeisung von Werbeeinblendungen und kurzen Werbespots im universitätsweiten Fernsehen, im Hochschulkino und in das Infotainmentsystem des UCC weitere Ressourcen genutzt. Diese Form der Eigenwerbung setzte sich durch Anzeigen in der Hochschulzeitung „Western News“ sowie in der Studentenpresse „The Gazette“ fort, die durch eine umfangreiche Vor- und Nachberichterstattung ausgewählter Wettkampfsportereignisse ergänzt wurden. Ziel dieser Maßnahmen war die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Einrichtung und des Dienstleistungsangebotes sowie eine dauerhafte Präsenz in den hochschuleigenen Medien.

Insbesondere für die Bekanntheit des Athletic Program waren die Übertragungen von Wettkämpfen der Universitätsmannschaften im Hörfunk und im privaten Kabelfernsehen mit z.T. beträchtlichen Übertragungszeiten von großer Bedeutung. Durch sie war es Interessierten auf überregionaler Ebene möglich eine aktuelle Berichterstattung zu den Topsportarten des universitären Sports in Kanada aufbereitet in spezifischen Sendeformaten zu verfolgen. Um eine dauerhafte Berichterstattung zu gewährleisten, wurden entsprechende Kooperationen mit Hörfunksendern und privaten Fernsehstationen initiiert und gepflegt.

Von provinziellen und nationalen Verbänden des universitären Sports wurden regelmäßig Ehrungen und Auszeichnungen für überdurchschnittliche Leistungen und herausragende Erfolge durchgeführt. Diese sportbezogenen Veranstaltungen, von denen einige hohe akademische und sportliche Beachtung erhielten, wurden an der Hochschule und im Umfeld öffentlichkeits- und imagewirksam eingesetzt, um die Leistungsfähigkeit der Universität und seiner Angehörigen zu dokumentieren. In diesem Zusammenhang sind vor allem sportliche Auszeichnungen wie die Berufung zum „All Canadian“ oder zum „All Star“ in einer Sportart zu nennen. Gleichzeitig wurde der hochschulinternen Berufung in die „Western Hall of Fame“ als eine der bedeutendsten Auszeichnungen auf akademischem und sportlichem Gebiet höchste Priorität zugemessen und mit erheblichem Aufwand intern und extern kommuniziert.

B.5.4.2 Verkaufsförderung

Zur Bewerbung von Veranstaltungen des Wettkampf- und Breitensports, zur Bekanntmachung des universitären Sportprogramms und zur Flankierung der zuvor bereits beschriebenen Werbemaßnahmen der für Sport zuständigen Einrichtungen an der University of Western Ontario wurden gezielte Maßnahmen zur individuellen Kundenansprache und zur Verkaufsförderung eingesetzt.

Kleine von Intercollegiate Athletics entsandte studentische Promotionsteams bewarben im Vorfeld von Heimspielen der Universitätswettkampfmannschaften den Ticketverkauf und machten auf Fundraising- sowie Sonderaktionen der Varsity Teams aufmerksam. Die mit weitem Abstand höchste Intensität verkaufsfördernder Maßnahmen im Sport wurde im Rahmen der Bewerbung des Ehemaligenwiedersehens (Homecoming) als Auftakt des Studienjahres erreicht, in dessen Rahmen mit dem so genannten „Homecoming Game“ des Mustang Footballteams auch das zuschauerträchtigste Sportevent mit ca. 12.000 Fans im Hochschulstadion stattfand.

Ähnliche Maßnahmen wurden von Western Campus Recreation ergriffen, um beispielsweise durch eine entsprechende Präsenz während der Orientierungswoche für Studienanfänger und bei einer traditionellen Vorstellungswoche der Sport Clubs (Clubs Week Promotion) Kun-

denwerbung zu betreiben. Nicht selten wurden diese Werbeaktionen durch Schnupperangebote eines ausgewählten Angebotsbereichs ergänzt. Gezielte Kundenkommunikation mit dem Schwerpunkt der individuellen Betreuung und Beratung der Mitglieder war gleichzeitig Aufgabe des Teams von Membership Services, das dieser Funktion durch die kontinuierliche Präsenz in den Sportstätten und dem damit verbundenen stetigen Kontakt bei der Eingangskontrolle, im Rahmen des Angebots der Special Services und bei der Geräte- und Materialausgabe gerecht werden konnte.

Als weitere Aktivitäten der Kundenkommunikation wurden klassische Werbeformen in den bereits genannten hochschulinternen und externen Medien eingesetzt. Spezifisches, z.T. zielgruppenadäquat eingesetztes Informationsmaterial sowohl als Massenkommunikationsmittel als auch in Hochglanzformaten produzierte Imagebroschüren für den individuelleren Einsatz wurden unter Einbindung sportlicher Persönlichkeiten der Hochschule produziert und werbewirksam eingesetzt.

Mehrmals im Jahr startete Western Campus Recreation zur Akquisition zusätzlicher Mitglieder oder zur Bekanntmachung eines geänderten oder erweiterten Angebots Gutschein- und Rabattaktionen durch Nutzung geeigneter Printmedien. Die dort platzierten Anzeigen konnten ausgeschnitten und bei Vorlage für die Inanspruchnahme einer Ermäßigung eingesetzt werden. Vergleichbare Nachlassregelungen machte sich Intercollegiate Athletics bei diversen wettkampfsportlichen Anlässen zunutze.

B.5.4.3 Marketing und Sponsoring

Die Einrichtungen des universitären Sports an der Hochschule eigneten sich durch die hohen Mitglieder- und Teilnehmerzahlen, durch das hohe Öffentlichkeitsinteresse vor allem an den wettkampfsportlichen Aktivitäten, durch diverse über das Studienjahr verteilte kulturelle und sportliche Großveranstaltungen und durch das Vorhandensein entsprechender personeller und infrastruktureller Voraussetzungen für eine intensive Vermarktung.

Bedingt durch die traditionell starke Einbindung des Wettkampfsports in die Außendarstellung der Hochschule spielte der Sport eine wichtige Rolle bei der Positionierung der University of Western Ontario in der Öffentlichkeit und bei der Gestaltung des Hochschulprofils. Folgerichtig wurde das Maskottchen der Wettkampfmanschaften zu einem Erkennungszeichen und Markensymbol der Hochschule weiterentwickelt, so dass die Mitglieder der Universität landesweit als „Mustangs“ bezeichnet werden. Ähnliches galt für die offiziellen Farben der Universität.

Zur Gewährleistung eines konsistenten, aussagekräftigen und einheitlichen Erscheinungsbildes wurden für die Hochschule eine Corporate Identity und ein entsprechendes Corporate

Design entwickelt, in dem die zuvor genannten Aspekte integrale Bestandteile darstellten. Die in diesem Konzept enthaltenen dezidierten Vorgaben waren für alle Teile der Hochschule und damit auch für den Sport verbindlich. Die Entwicklung von Logos für die verschiedenen Teile der Hochschule sowie die Auswahl von Slogans wurde gezielt mit professioneller Unterstützung betrieben. Beide Sporteinrichtungen verfügten daher über entsprechende Symbole, die für eine Vermarktung gezielt eingesetzt wurden. Bei der Umsetzung von Marketingmaßnahmen wurde eine breite Palette verfügbarer Instrumente zum Einsatz gebracht. Alle Aktivitäten der Sporteinrichtungen fanden in enger Abstimmung mit der übergeordneten Marketingabteilung der Hochschule statt und wurden beispielsweise im Hinblick auf die Betreuung der Hauptsponsoren von Intercollegiate Athletics direkt von den Marketingmitarbeitern in der Universitätsverwaltung koordiniert.



Abbildung 45: Logo von Western Intercollegiate Athletics



Abbildung 46: Logo von Western Campus Recreation

Die Vermarktung des Wettkampfsports zielte einerseits auf die Einwerbung von Sponsoring- und Fundraisingmitteln sowie auf die Nutzung der sportlichen Erfolge für ein sportfreundliches und leistungsorientiertes Image der Hochschule ab. Während des Untersuchungszeitraums waren namhafte Partner wie die Firmen Coca Cola und Adidas sowie eine regionale Brauerei, eine Fitness-Center-Kette und diverse Kleinsponsoren innerhalb eines Sponsorenpools vertraglich an die Hochschule gebunden. Zusätzlich sorgten die weniger gut geförderten Wettkampfteams durch entsprechende Eigeninitiative für ein lokales Sponsoring und Fundraising, so dass sich der Etat des Teams aufstocken ließ. Der finanzielle Eintrag aus Sponsoringmitteln belief sich im Jahr 2001 auf \$270.000 (ca. € 175.320). Die Firma Adidas stellte der Hochschule eine individuelle Produktpalette in den Hochschulfarben bereit, die sowohl die Ausrüstung der Varsity Teams als auch die umfangreichen Artikel der Merchandisinglinie umfasste. Diese Gebrauchs- und Fanartikel waren über den University Bookstore, den Mustang Athletic Shop und über einen Online-Shop auf der Website von

Intercollegiate Athletics zu beziehen. Bei geeigneten Veranstaltungen wurden weitere temporäre Verkaufsstellen eingerichtet.

Eine wesentliche Rolle bei der Akquisition externer Mittel für den Sport spielte vor allem eine universitätsweite, professionell geführte Fundraisinginitiative, bei der für alle Bereiche der Hochschule und damit auch für den Sport Spenden in erheblichem Umfang eingeworben werden konnten. Zielgruppe dieser Aktion waren vornehmlich die Absolventen der jeweiligen Fachbereiche, deren Loyalität und Verbundenheit mit der Universität eine finanzielle Unterstützung wahrscheinlich machte. Hochschulintern wurde diese Initiative durch eine intensive Berichterstattung und durch eine fortlaufende Darstellung der erfolgreichsten Einwerbungen u.a. in Form eines Rankings des Spendenaufkommens unterstützt. Hier kam den Koordinatoren die traditionell an der Hochschule bedeutsame Pflege der Alumnis zugute. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht das Verhältnis von Sponsoringeinnahmen zu eingeworbenen Fundraisingmitteln für den Bereich des universitären Sports.

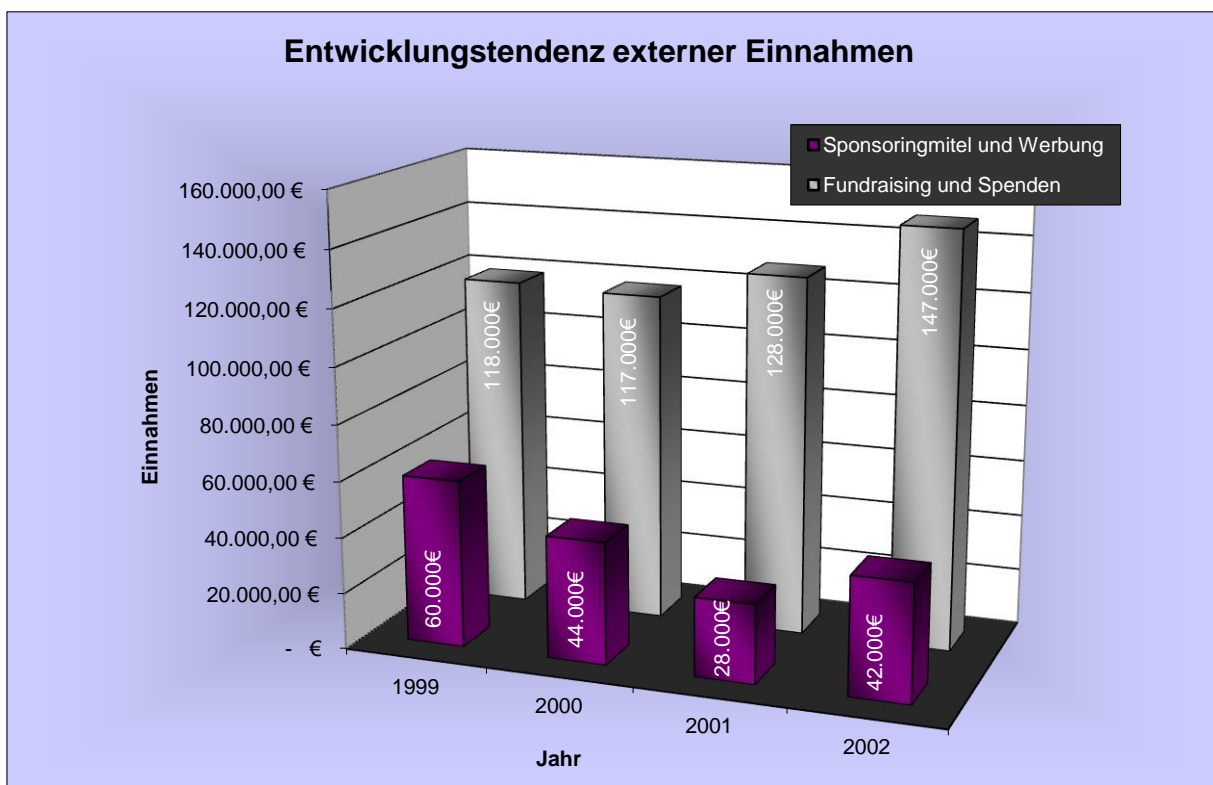


Abbildung 47: Entwicklungstendenz der externen Einnahmen im Bereich des universitären Sports der University of Western Ontario seit 1999¹²⁷⁶

Zur Unterstützung des angestrebten Images und zur Stärkung des sportlichen Profils der Hochschule wurden alle Erfolge von Athleten konsequent in internen und externen Medien

¹²⁷⁶ Die zugrunde liegenden Informationen zu den externen Mitteln im universitären Sport sind einer E-Mail des Financial Officers der Faculty of Health Science an der University of Western Ontario, **Dan CRIM**, vom 09.09.2003 entnommen.

kommuniziert. Verbreitet wurden erfolgreiche und bekannte Sportler in die Außendarstellung der Hochschule durch Teilnahme an repräsentativen Veranstaltungen wie Hochschulauszeichnungen, Galaabenden, Presseterminen und Auftritten in der Kommune einbezogen und als Botschafter der Universität für die Festigung eines positiven Images genutzt.

Im Zuständigkeitsbereich von Western Campus Recreation fielen die Erfolge bei der Einwerbung externer Mittel bescheidener aus. Durch die Breitensportliche Ausrichtung und das weitgehende Fehlen von öffentlichkeitswirksamen Persönlichkeiten oder Ereignissen konnte für die Einrichtung ein im Vergleich zu Intercollegiate Athletics geringeres Vermarktungspotenzial festgestellt werden. Unabhängig davon stellte das Sachsponsoringspeziell für die Durchführung der hochschulinternen Wettkämpfe des Intramural Sports eine wichtige Aufgabe dar, weil auf diese Weise die Bereitstellung von Preisen für die erfolgreichen Teams und Teilnehmer sichergestellt werden konnte. Weitere Einnahmen konnten über den Verkauf einer selbst erstellten Bekleidungsartikellinie erzielt werden, die ein halbes Dutzend ausgewählter Artikel umfasste und über das Team von Membership Services vertrieben wurde. Umfang und Stellenwert dieser Merchandisingaktivitäten und der Initiativen zur Einwerbung von Spenden kamen in keinsten Weise den vergleichbaren Aktivitäten im Bereich des Wettkampfsports nahe.

B.5.5 Preispolitik

Im Hinblick auf die Erhebung von Entgelten für die Teilnahme an oder Nutzung von Angeboten der beiden für den universitären Sport zuständigen Einrichtungen konnten völlig gegensätzliche Bedingungen festgestellt werden. Während im Zuständigkeitsbereich von Intercollegiate Athletics keinerlei Kosten für die Mitglieder der Varsity Teams bei der Ausübung ihres Sports oder der Inanspruchnahme begleitender Leistungen anfielen¹²⁷⁷, war die Nutzung der Sportangebote von Western Campus Recreation grundsätzlich gebührenpflichtig. Von allen Mitgliedern bei Western Campus Recreation wurde ein Grundbeitrag für die Zugangsberechtigung zum Programm und die Nutzung der Sportstätten für die selbstorganisierte Sportausübung erhoben. Weitere Kosten entstanden bei der Inanspruchnahme betreuter oder angeleiteter Kurse, bei der Anmietung von Sportstätten für die individuelle Nutzung (z.B. Squash- und

¹²⁷⁷ Grundlage dieser Aussage ist die Tatsache, dass die Mitglieder der Universitätswettkampfmanschaften ohne Zusatzkosten auf die Angebote des Athletic Program zurückgreifen konnten, sofern sie sich sportlich für das jeweilige Varsity Team qualifiziert hatten. In dieser Aussage bleibt allerdings unberücksichtigt, dass ungeachtet ihrer Mitgliedschaft in einer Universitätswettkampfmanschaft alle Studierenden durch die Entrichtung der Studiengebühren einen Grundbeitrag zur Finanzierung des Wettkampfsports an der University of Western Ontario leisteten.

Tennisplätze), bei der Teilnahme am Intramural Sport durch Umlage der Organisationskosten und bei der Wahrnehmung von Special Services.

Ein für die Hochschulmitglieder grundsätzlich zunächst ohne Gebühren zu nutzendes Angebot wie an der Vergleichshochschule in Göttingen bestand daher nicht.

B.5.5.1 Preisfestlegung

Obwohl einerseits keine zusätzlichen Kosten für die studierenden Wettkampfsportler bei Intercollegiate Athletics entstanden, spielten andererseits Zuschauereinnahmen eine nicht unwesentliche Rolle und machten eine preisliche Staffelung im Hinblick auf die Bedeutung und Qualität der Sportart und des konkreten Wettkampfs sowie eine Abstufung für die verschiedenen Statusgruppen an der Hochschule notwendig. So wurden für die zuschauerrelevanten Sportarten Football, Eishockey, Basketball und Volleyball bereits am Saisonbeginn Festlegungen für die Ticketpreise vorgenommen und veröffentlicht. Diese Festlegungen bezogen sich auf alle Abschnitte der Saison.

Western Campus Recreation war durch die Notwendigkeit der selbstständigen Erwirtschaftung hinreichender Haushaltsmittel aus Grundbeiträgen¹²⁷⁸ und Programmgebühren bei der Preisfestlegung auf eine zumindest kostendeckende Kalkulation aller Preise des Gesamtangebots angewiesen. Dies machte eine konsequente Orientierung an den tatsächlichen Kosten des Sportprogramms und eine gezielte Ausrichtung an den marktüblichen Preisen der Region notwendig. Mit der Berücksichtigung der Marktentwicklungen, der Strategien der Konkurrenz und der kontinuierlichen Preissteigerung für das Gesamtangebot ging eine Preiserhöhung für das Programm von Western Campus Recreation von durchschnittlich ca. 6% im Zeitraum von 1998 bis 2002 einher. Aus hochschulinternen Gründen sind Preisangleichungen ohne die explizite Zustimmung der Studierendenvertretung nur im Rahmen eines Inflationsausgleichs möglich.

B.5.5.2 Preisdifferenzierung

Im Zuständigkeitsbereich von Intercollegiate Athletics konnte eine gezielte Differenzierung im Rahmen der Preispolitik nur für die Gestaltung der Ticketpreise zu Wettkampfveranstaltungen festgestellt werden. Maßgebliche Einflussgrößen auf diese Preisgestaltung in den bereits genannten Sportarten waren die Platzqualität in der Sportstätte, der jeweilige Saisonabschnitt (Vorbereitung, reguläre Saison, Play-off, Finale), die Altersgruppe (Kinder oder Er-

¹²⁷⁸ Ähnlich wie Intercollegiate Athletics wurde auch bei Campus Recreation ein Teil der Gesamtkosten aus Abgaben aus den Studiengebühren der Studierenden finanziert, allerdings waren die Gesamtkosten der Einrichtung vor allem durch einen größeren Sportstättenbedarf und die alleinige Finanzierung des Personals im Vergleich deutlich höher. Zusätzlich konnte Campus Recreation keine nennenswerten Einnahmen aus Sponsoring- oder Fundraisingmitteln generieren.

wachsene), die Ticketlaufzeit (Einzel- oder Dauerkarten) und zu besonderen Anlässen Rabattaktionen für Studierende. Eine Preisdifferenzierung nach dem Gesichtspunkt der Statusgruppenzugehörigkeit gab es nicht.

Weit ausgeprägter stellte sich die Preispolitik bei Western Campus Recreation dar. Um den Mitgliedern einen möglichst großen Spielraum bei der individuellen Gestaltung der Mitgliedschaft zu gewähren, waren acht Preisabstufungen im Hinblick auf die Zugehörigkeit zu verschiedenen Zielgruppen verfügbar. Zusätzlich bestanden Wahlmöglichkeiten für die Laufzeit der Mitgliedschaft, wobei sich der monatliche Beitrag mit zunehmender Mitgliedschaftsdauer verringerte. Weitere Differenzierungen wurden durch Preisabstufungen im Hinblick auf den Mitgliedsbeitrag von Einzelpersonen, Pärchen und Familien mit Kindern angeboten. Für die temporären Zielgruppen Kinder, externe Erwachsene und Konferenzbesucher bestand zudem die Möglichkeiten einer Kurznutzung des Angebots durch Tages- und Wochengästekarten.¹²⁷⁹ Preisdifferenzierungen erstreckten sich grundsätzlich nur auf den Mitgliedsbeitrag für den Zugang zum Gesamtprogramm. Bei der Erhebung von Zusatzkosten für die Nutzung entsprechende Angebote des Sportprogramms wurde keine Preisdifferenzierung vorgenommen.

B.5.6 Distributionspolitik

Ähnlich wie bereits bei der Analyse des Hochschulsports der Universität Göttingen konstatiert, musste auch für die Einrichtungen des universitären Sports an der University of Western Ontario der unmittelbare, direkte Eigenvertrieb¹²⁸⁰ als wesentliches Distributionsinstrument für die angebotenen Dienstleistungen angesehen werden. Auch hier galt der Grundsatz, dass für den Prozess der Leistungserstellung die unmittelbare Mitwirkung des Nachfragenden als externem Faktor für die entsprechenden Dienstleistungen der Sporteinrichtungen eine notwendige Voraussetzung ist.

Bei der Erstellung immaterieller Dienstleistungen der Sporteinrichtungen wurden für den Erstellungsprozess notwendige physische Hilfsmittel wie Geräte und Material in den jeweiligen Sportstätten zugänglich gemacht.¹²⁸¹ Durch die relative Nähe der Sportstätten zueinander, die hinreichende Ausstattung und die zumeist spezifische Nutzung der Sportstätten für ausgewählte Sportangebote traten keine logistischen Probleme bei der Bereitstellung dieser Hilfsmittel auf.

Als physischen Beleg für das Versprechen der Inanspruchnahme einer immateriellen Dienstleistung wurden Eintrittskarten, Mitgliedsausweise und Teilnahmeberechtigungen an Zu-

¹²⁷⁹ Vgl. Preistabelle für die Angebotenen Leistungen in: WESTERN CAMPUS RECREATION (Hrsg.), Program Fall Quarter 2001, London 2001, S. 11.

¹²⁸⁰ Siehe MEFFERT & BRUHN 2003, S. 556ff.

¹²⁸¹ Vgl. MEFFERT & BRUHN 2003, 574f.

schauser, Mitglieder oder Teilnehmer ausgegeben. Für den Erwerb dieser Leistungsversprechen standen einerseits der persönliche Weg über den Kauf an geeigneten Verkaufs- und Servicetheken und andererseits der Weg über die telefonische oder internetgestützte Vorbestellung zur Verfügung. Für die Begleichung der fälligen Kosten konnte nach dem Wunsch des Nachfragenden bar, per Bankeinzug oder mittels einer Kreditkarte gezahlt werden.

B.5.6.1 Präsenz und Erreichbarkeit

Zur Sicherstellung einer permanenten Personalpräsenz während der Öffnungszeiten an allen Sportstätten und Servicestationen wurde durch entsprechenden Personaleinsatz und Anwesenheitspflicht für alle hauptamtlichen Mitarbeiter während der gängigen Bürozeiten Sorge getragen. Ausnahmeregelungen wurden im Hinblick auf geschäftliche Termine und aufgrund der Wahrnehmung von Lehrverpflichtungen getroffen.

Durch den deutlich höheren Mitgliederkontakt im Zuständigkeitsbereich von Western Campus Recreation wurde mit einer entsprechenden Aufgabenverteilung in der Abteilung Membership Services eine durchgehende Personalpräsenz während der Öffnungszeiten der zentralen Sportstätten im UCC gewährleistet.

Beide Sporteinrichtungen hatten durch die Lage der wesentlichen Sportstätten auf dem Universitätscampus die Möglichkeit ihre Dienstleistungen in unmittelbarer Nähe zu den Arbeits- und Ausbildungsschwerpunkten der Mitglieder und Nachfrager zu erbringen. Diese infrastrukturellen Voraussetzungen konnten als sehr günstig eingestuft werden, zumal die Sportstätten im UCC gemeinsam mit zentralen Versorgungseinrichtungen der Hochschule untergebracht waren. Die bequeme Erreichbarkeit aller universitären Sportstätten machte sich auch darin deutlich, dass sie durchgängig fußläufig oder mit öffentlichen und privaten Verkehrsmitteln auf dem Campus zu erschließen waren. Auch die in geringem Umfang vor allem für den Bereich Intramural Sport angemieteten kommunalen oder privaten Sportstätten befanden sich auf einem dem Campus unmittelbar angrenzenden Areal. Als Einschränkung in diesem Zusammenhang ist allerdings der nur beschränkt verfügbare Parkraum anzuführen, der grundsätzlich nur gegen Zahlung einer Parkgebühr zur Verfügung stand.¹²⁸²

B.5.6.2 Zugang der Nutzer des universitären Sports zum Erstellungsprozess der Dienstleistungen

Vor dem Hintergrund der stark voneinander abweichenden Nutzer- und Mitgliederzahlen der beiden universitären Sporteinrichtungen konnte für Intercollegiate Athletics festgestellt wer-

¹²⁸² Dieser Aspekt bekam insbesondere durch die Feststellung besonderes Gewicht, dass das Auto im Fall und Winter Quarter witterungsbedingt aufgrund eines nur beschränkt verfügbaren öffentlichen Personennahverkehrs eines der Haupttransportmittel der nicht in Campuspähe wohnenden Studierenden und Bediensteten der Hochschule war.

den, dass durch die überschaubare Anzahl der Mitglieder von Universitätswettkampfmansschaften, der entsprechenden Prioritätensetzung bei der Vergabe von Sportstättenzeiten und wegen einer guten Personalausstattung für die bereitgestellten Dienstleistungen kaum Versorgungsprobleme auftraten. Gleiches galt aufgrund guter Organisationsbedingungen für den Zugang der Zuschauer zu relevanten Wettkampfveranstaltungen und Begleitdienstleistungen. Differenzierter stellte sich allerdings die Situation bei Western Campus Recreation dar, so dass aufgrund beschränkter Personal- und Sportstättenressourcen und gleichzeitig deutlich höherer Nachfrage durch einen hohen Mitgliederbestand dieser Aspekt kritisch zu betrachten war. Durch eine Orientierung des Programms an den verfügbaren Sportstättenkapazitäten konnte eine zufrieden stellende Integration der Mitglieder in den Erstellungsprozess der versprochenen Dienstleistung gewährleistet und damit positiv auf die Mitgliederzufriedenheit Einfluss genommen werden. Die infrastrukturellen Voraussetzungen konnten als angemessen eingestuft werden, auch wenn in ausgewählten Bereichen des Programmangebots (z.B. Intramural Sport, Fitness, freie Schwimmzeiten) der Gesamtnachfrage trotz Vollaustattung der Sportstätten und Organisationsstrukturen nicht entsprochen werden konnte.

Aufgrund der unmittelbaren Nähe der Sportinfrastruktur zu diversen Einkaufs-, Gaststätten- und Unterhaltungsbetrieben auf dem Campus war das Vorhandensein von Aufenthalts- und Wartezonen im Bereich der Sportstätten nicht gegeben. Das räumliche Ambiente der universitären Sportstätten war von einer Orientierung an funktionalen und effektiven Gesichtspunkten geprägt. Einem Vergleich mit privatwirtschaftlichen Konkurrenten auf dem regionalen Sportanbietermarkt konnte die Gestaltung der meisten universitären Sportstätten nicht standhalten. Ausnahmen bildeten vor allem das neue Sportstadion und die Eisarena, die allerdings einerseits den Mitgliedern von Western Campus Recreation nur sehr eingeschränkt und andererseits den Universitätswettkampfmansschaften nur entsprechend der zugeordneten Sportarten zur Verfügung standen.

Von großer Bedeutung für die Wahrnehmung der Dienstleistungen aus Sicht der Nachfrager war der Zugang zu teilnahmebeschränkten Veranstaltungen. Diese Fragestellung war nur für Western Campus Recreation relevant, da für die Teilnahme an Veranstaltungen der Universitätswettkampfmansschaften ohnehin nur ausgewählte Studierende in Frage kamen. Im Zuständigkeitsbereich von Campus Recreation waren im Untersuchungszeitraum alle angeleiteten Veranstaltungen zugangsbeschränkt, um eine Überfüllung der Veranstaltung mit den zu erwartenden negativen Auswirkungen in der Wahrnehmung der Leistungsqualität zu vermeiden. Die maximale Teilnehmerzahl orientierte sich an den jeweiligen Kapazitäten der Sportstätten. Für die Teilnahme an angeleiteten Veranstaltungen war daher eine Voranmeldung

obligatorisch, wobei zwei Verfahrensweisen in der Praxis umgesetzt wurden. Zum einen bestand für wiederholt stattfindende Kursangebote (z.B. Angebote aus dem Bereich des Erwerbs grundlegender Fertigkeiten, Tanzveranstaltungen oder Intramural Sport) die Möglichkeit der einmaligen Anmeldung für alle relevanten Termine. Zum anderen war für die Teilnahme an dauerhaft angebotenen Grundangeboten (z.B. Drop-in Fitness- oder Aquaticsangebote) die Anmeldung für eine spezifische Stunde empfohlen. Voranmeldungen konnten persönlich, telefonisch und mittels Internet vorgenommen werden. Für letztgenannte Angebote war auch eine spontane Teilnahme möglich, allerdings mit dem Risiko behaftet, bei Vollausslastung durch angemeldete Mitglieder keine Zugangsberechtigung zu erhalten. Die Berücksichtigung der angemeldeten Reservierungen erfolgte über ein EDV-basiertes Reservierungsprogramm, über das die aktuelle Teilnehmerauslastung der erfassten Veranstaltungen auf der Website abgerufen werden konnte.

B.5.6.3 Lieferbereitschaft und Lieferzeit

Die Analyse beider Dienstleistungsangebote der für Sport zuständigen Einrichtungen ergab als grundsätzlichen Ort der Leistungserstellung die Erbringung beim Dienstleistungsanbieter.¹²⁸³ Während das Angebot von Intercollegiate Athletics zu festgelegten und von den Nachfragern nicht zu beeinflussenden Zeiten angeboten wurde, bestand bei Western Campus Recreation grundsätzlich die Möglichkeit die versprochenen Dienstleistungen über die gesamte Dauer der Öffnungszeiten in Anspruch zu nehmen. Der Zeitpunkt der Dienstleistungserbringung wurde durch den Rahmen des Sportprogramms vorgegeben, aber letztlich durch den Nachfrager bestimmt. Die permanente Personalpräsenz und die vielfach gegebene Möglichkeit der eigenständigen Nutzung von Sportinfrastruktur trug dieser Vorgabe Rechnung.

Lieferzeiten traten im Wesentlichen im Zusammenhang mit dem Verkauf von Lieferversprechen auf. Sie konnten insgesamt als gut in den Erstellungsprozess integriert aufgefasst werden, da bei persönlicher, telefonischer und internetgestützter Kontaktaufnahme i.d.R. eine sofortige Bearbeitung z.T. durch automatisierte Prozesse vorgenommen wurde. Mit wenigen Ausnahmen, die vor allem den Verkauf von Eintrittskarten betrafen, war im Anschluss eine umgehende Inanspruchnahme der gebuchten oder bezahlten Leistung möglich.

Da die Liefer- und Reaktionszeiten einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung der Leistungen und damit auf die Zufriedenheit der Nachfrager haben, waren technische und organisatorische Voraussetzungen auf kurze Rückmeldezeiten ausgerichtet. Gleichzeitig wurde diesem Aspekt in beiden Sporteinrichtungen eine hohe interne Priorität

¹²⁸³ Vgl. MEFFERT & BRUHN 2003, S. 572.

zugewiesen. Folglich wurden Anfragen und Anregungen unter Aufbietung erheblicher personeller Ressourcen möglichst umgehend beantwortet. Ein grundsätzlicher Unterschied zwischen den verschiedenen Kommunikationswegen wurde nicht gemacht, allerdings zeigte sich in der Praxis, dass die Mehrzahl der Kontakte in diesem Zusammenhang persönlich oder per e-Mail zustande kam.

Analog zu den Reaktionszeiten wurde auch den subjektiven Einschätzungen der Mitglieder und Nachfrager große Bedeutung beigemessen, so dass hilfreiche Anregungen und notwendige Konsequenzen aus regelmäßigen Evaluationen ebenso wie Hinweise aus den Erfahrungen der eigenen Mitarbeiter zeitnah in den Erstellungsprozess der Dienstleistungen integriert wurden. Hier zahlte sich insbesondere bei Western Campus Recreation das funktionierende Beschwerdemanagement und Vorschlagswesen aus, dessen Koordination auf der Ebene der Abteilungsleiterinnen angesiedelt war.

B.5.6.4 Lieferzuverlässigkeit

Aus Sicht des Mitglieds oder Nachfragers einer Leistung ist die Zuverlässigkeit in der Leistungserbringung ein zentrales Qualitätskriterium. Vordergründiges Bemühen beider Sporteinrichtungen der University of Western Ontario war es daher, Ausfallzeiten innerhalb des Programms minimal zu halten.

Dies gelang einerseits durch klare Vertretungsregelungen für die jeweiligen Sportarten oder Angebotsbereiche und andererseits durch ein bei Western Campus Recreation zusätzlich installiertes Vertretungsmanagement, das von den zuständigen Assistant Coordinators oder Supervisors umgesetzt wurde. Wesentlicher Bestandteil dieses Vertretungsmanagements war ein Pool an kurzfristig verfügbaren und breit qualifizierten Springern, die bei drohendem Veranstaltungsausfall Vertretungsfunktionen übernahmen. Als letztes Sicherungselement für die Durchführung einer Veranstaltung übernahm notfalls der Unit Coordinator selbst die Anleitung des Sportangebots. Während des Untersuchungszeitraums konnten keine Ausfallzeiten aufgrund von fehlendem Personal im Standardangebot festgestellt werden. Probleme in diesem Zusammenhang traten allerdings in nicht unerheblichem Umfang im Bereich des Intramural Sport auf, da im Hinblick auf Schieds- und Kampfrichter ein enormer Personalbedarf erforderlich war, der ein kurzfristiges Vertretungsmanagement vielfach ausschloss.

Für den Fall eines Veranstaltungsausfalls waren je nach verbleibender Zeit bis zum geplanten Veranstaltungsbeginn Maßnahmen vorgesehen, die eine Information der Teilnehmer über die Website, über entsprechende e-Mail-Verteiler oder über eine telefonische Kontaktaufnahme vorsah. Zur Sicherstellung einer möglichst umfassenden Information und zur Beschwichtigung der umsonst erschienenen Teilnehmer waren Mitarbeiter von Membership

Services für die persönliche Information vor Ort verantwortlich. Auf Wunsch des Nachfragers wären Kursgebühren zum Teil rückerstattet oder durch geeignete Alternativangebote vergütet worden.

B.5.7 Personalpolitik

Aus der Erkenntnis heraus, dass die Kompetenz, das Engagement und die Serviceorientierung des Personals Schlüsselkriterien für die Dienstleistungsqualität und die Zufriedenheit der Zielgruppe darstellen¹²⁸⁴, wurde im universitären Sport der University of Western Ontario der Personalpolitik entsprechend hohe Aufmerksamkeit zuteil. Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte der Personalpolitik einer eingehenderen Betrachtung unterzogen.

B.5.7.1 Allgemeines

Im Zuständigkeitsbereich von Intercollegiate Athletics nahm, wie bereits in anderem Zusammenhang dargestellt, der Athletic Director eine zentrale Position bei der Gestaltung der Personalpolitik ein. Er war für sämtliche Aspekte des Personalmanagements der Einrichtung direkt verantwortlich und delegierte lediglich die Belange der studentischen Hilfskräfte und der geringfügig Beschäftigten an die nächstniedrigere Hierarchieebene. Bei der Auswahl der wichtigsten Trainer fanden entsprechende Personalentscheidungen unter Einbeziehung der Hochschulverwaltung statt, weil durch die z.T. erheblichen finanziellen Zuwendungen an die Spitzentrainer eine finanzielle Absicherung des Direktors notwendig war.

Alle Hauptamtlichen von Intercollegiate Athletics und Mitarbeiter im Trainerstab der Universitätswettkampfmansschaften standen in einem direkten Abhängigkeits- und Berichtsverhältnis zum Direktor. Die administrative Betreuung des sportfachlichen Personals nahmen allerdings die organisatorischen Mitarbeiter von Intercollegiate Athletics war, wobei eine systematische Struktur bei der Zuordnung des zu betreuenden Personals nicht erkennbar war. Hier spielten offenkundig traditionelle Zuordnungen und gewachsene Strukturen eine entscheidende Rolle.

Die Einrichtung verfügte zwar über ein zentrales Büro, das als organisatorischer und administrativer Anlaufpunkt diente, allerdings wurde dieses nur durch die Sekretärin des Direktors besetzt, ohne dass eine weitergehende Konzentration der hauptamtlichen Mitarbeiter zu verzeichnen gewesen wäre. Da diese Mitarbeiter eine direkte Zugehörigkeit zum sportwissenschaftlichen Institut aufwiesen, waren ihre Büros zwar im selben Gebäude wie das Administrative Office untergebracht, aber nicht unbedingt in dessen unmittelbarer Nähe.

¹²⁸⁴ Siehe **MEFFERT & BRUHN** 2003, S. 580ff.

Eine völlig andere Struktur konnte für Western Campus Recreation festgestellt werden. Obwohl auch hier die formale Personalverantwortlichkeit bei der Leiterin lag, waren die Abteilungsleiterinnen mit weitreichenden Personalauswahl und -führungs Kompetenzen ausgestattet. Sie nahmen diese Aufgaben innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs entsprechend wahr. Gemäß der klaren Gliederung in Abteilungen war das Personal diesen Strukturen zugeordnet. Durch die einheitliche Hierarchie der Abteilungen gab es auch im Hinblick auf das Personalmanagement kaum Unterschiede zwischen den Abteilungen. Eine Einflussnahme von außerhalb der Einrichtung fand nur im Neubesetzungsfall der Leitungsposition statt.

Die administrative Betreuung des Personals wurde durch das von zwei hauptamtlichen Assistentinnen der Leiterin besetzte Administrative Office sichergestellt, in dem räumlich konzentriert auch die Büros der Abteilungsleiterinnen sowie ein Funktions- und Besprechungsraum untergebracht waren.

Die Führung der ehrenamtlichen und zumeist in Hilfskräftefunktion tätigen Mitarbeiter der Einrichtung, deren Engagement zumindest durch eine minimale Entschädigung vergütet wurde, wurde von den zuständigen Abteilungsleiterinnen oder deren Assistant Coordinators wahrgenommen. Die Arbeit der Ehrenamtlichen wurde durch diesen Personenkreis organisiert, strukturiert und koordiniert.

Auf allen Personalebene wurde dem einheitlichen Erscheinungsbild und Verhalten allergrößte Bedeutung beigemessen. Diese Prioritätensetzung zeigte sich in diversen Handlungs- und Verhaltensregeln, die den Einsatz von Begrüßungsformeln, vorgegebenen Verhaltensweisen, einheitlicher Kleidung innerhalb der Abteilungen und ein maximales Maß an Kundenorientierung festlegten. Die nötige Ausbildung und das Controlling dieser Maßnahmen wurde durch die Führungsebene der Einrichtung gewährleistet. Der Abteilung Marketing, Membership Services (MS) & Technology kam in diesem Zusammenhang federführende Bedeutung zu. Sie verfügte zur Aus- und Weiterbildung des vierzigköpfigen Teams sowohl über allgemeine Richtlinien mit einem Gültigkeitsbereich für die gesamte Einrichtung als auch über spezifische Vorgaben für die Arbeit im MS-Team. Eine mehrtägige Einführungsveranstaltung mit einer Einarbeitungsphase durch so genannte „shadow shifts“ sowie monatlich wiederkehrende Treffen für ein kontinuierliches Feedback der für die Schichtteams Verantwortlichen mit ihren Teammitgliedern waren die Regel. Alle Mitarbeiter von Membership Services waren zur Wahrung eines einheitlichen Erscheinungsbildes nach außen verpflichtet, während ihrer Schichten die bereitgestellte Uniform zu tragen.

Alle nebenamtlichen und Teilzeitkräfte bei Western Campus Recreation wurden monatlich oder wöchentlich bezahlt und erhielten entsprechend gestaltete Verträge. Die Vergütung

schwankte in Abhängigkeit von der Dauer der Zugehörigkeit zum Mitarbeiterteam bei Western Campus Recreation und der Position zwischen \$7.64 und \$11.44 pro Stunde. Diese Stundenvergütungen enthielten anteilig 4% Urlaubsgeld. Übungsleiter und Trainer erhielten Vergütungen je nach fachbezogener Qualifikation und Dauer der Zugehörigkeit zur Einrichtung in Anlehnung an die marktüblichen Konditionen.

B.5.7.2 Personalakquisition

Stellenbesetzungen wurden an der Hochschule einheitlich über interne und externe Ausschreibungen bekannt gemacht, wobei für Führungspositionen und diverse Lehrfunktionen innerhalb der Hochschuleinrichtungen eine externe Ausschreibung vorgeschrieben war. Grundlage der Ausschreibungen bei Intercollegiate Athletics und Western Campus Recreation waren Stellenbeschreibungen mit einem fest umrissenen Tätigkeitsprofil sowohl für haupt- als auch für ehrenamtliche Mitarbeiter, die für alle verfügbaren Positionen formuliert waren. Regelmäßige, bei Western Campus Recreation jährliche Aktualisierungen dieser Stellenbeschreibungen sorgten für eine zeitnahe Anpassung der Qualifikationsbedürfnisse und Anforderungen der Einrichtung an die sich weiterentwickelnden Aufgabenbereiche. Für Funktionen mit einer latenten Unfallgefahr für die Teilnehmer oder Nutzer von Dienstleistungen waren zudem sicherheitsrelevante Kenntnisse (Erste-Hilfe-Maßnahmen, Herz-Lungen-Wiederbelebung, Rettungsmaßnahmen im Wasser, Verhaltensmaßregeln im Brand- oder Katastrophenfall etc.) regelmäßig nachzuweisen.¹²⁸⁵ Durch die vergleichsweise geringen Verweilzeiten der Studierenden an der Hochschule, die u.a. durch vielfach kürzere und verschultere Studiengänge begründet waren, traten vor allem im Bereich des Funktions- und Betreuungspersonals in beiden Sporteinrichtungen Fluktuationen im Personalbestand auf. Wie erwähnt, wurde den Einrichtungen weitgehende Autonomie bei der Personalakquisition gewährt, wobei für die Wiederbesetzung der Leitungspositionen das zuständige Aufsichtsgremium, das Advisory Committee, verantwortlich zeichnete.

Grundsätzlich waren die Einstellungsbedingungen an der Hochschule im Rahmen der stellenbezogenen Vorgaben frei verhandelbar, mussten allerdings den gesetzlichen Vorschriften genügen, die weit weniger umfangreich waren als an der Vergleichsuniversität in Göttingen. Beispielsweise waren Regelungen zum Kündigungsschutz der Arbeitnehmer, wie sie in Deutschland praktiziert wurden, unbekannt. In beiden Sporteinrichtungen kam insbesondere im Bereich des Funktionspersonals das Prinzip „hire and fire“ zum Einsatz, so dass Kündigungsfristen von einer Woche auch für das Führungspersonal keine Seltenheit waren.

¹²⁸⁵ WESTERN CAMPUS RECREATION (Hrsg.) 2001e, S. 30.

Bei Intercollegiate Athletics war ein flexibler Umgang mit konkreten Anforderungsprofilen im Bereich des sportartspezifischen Personals erforderlich, weil in Abhängigkeit von durch die Einrichtung nicht zu beeinflussenden Faktoren die Verfügbarkeit geeigneten Personals zu realisierbaren finanziellen Bedingungen schwanken konnte. Für das sportartspezifische Fachpersonal und hier insbesondere für die Cheftrainer der wichtigsten Sportarten waren vor allem die persönliche Erfahrung, die bisherigen Erfolge und die Bekanntheit von besonderer Bedeutung.

Kennzeichnend für die Akquisition besonders des Funktionspersonals bei Western Campus Recreation waren interne Vorgaben, die von den potenziellen Mitarbeitern bereits zum Einstellungszeitpunkt eine hohe Kundenorientierung als zwingende Einstellungsvoraussetzung verlangte. Mit dem Wissen um die Bedeutung des Personals für die Qualität einer sportbezogenen Dienstleistung wurden erhebliche Ressourcen in die Personalauswahl investiert. So waren mehrtägige Assessment Center insbesondere in kunden- und mitgliedersensiblen Bereichen der Einrichtung vor dem Hintergrund einer relativ hohen Nachfrage nach diesen Tätigkeiten die Regel. Größere Schwierigkeiten mit der Personalakquisition traten vorwiegend in der Abteilung Intramural Sports auf, weil durch den Massenbedarf an Kampf- und Schiedsrichtern bei gleichzeitig sehr begrenztem Personalangebot z.T. keine hinreichende Personalqualität gewährleistet werden konnte. Das fehlende Angebot an qualifizierten Personen für diese Aufgaben erschwerte die gezielte Personalauswahl erheblich und zwang zu Kompromissen, die Einbußen bei der Dienstleistungsqualität für diese Abteilung unumgänglich machten.

B.5.7.3 Personalbetreuung

Für den Zuständigkeitsbereich von Intercollegiate Athletics musste festgestellt werden, dass eine kompetente Personalbetreuung nicht gewährleistet werden konnte. Im Gegensatz zu Western Campus Recreation, das über ein differenziertes und konsequent durchgehaltenes Betreuungssystem verfügte, konnten die Führungskräfte im Bereich des universitären Wettkampfsports nicht auf einheitliche und schriftlich für alle Abteilungen formulierte Betreuungsrichtlinien zurückgreifen. Zielvereinbarungen mit den hauptamtlichen Mitarbeitern wurden überwiegend, aber keineswegs konsequent im Rahmen der Einführungsgespräche bei Neueinstellungen mit dem Direktor formuliert. Eine gezielte Zielerreichungsprüfung fand nicht statt. Weiterer Personalgesprächsbedarf entstand vornehmlich vor dem Hintergrund negativer Entwicklungen oder sportlicher Misserfolge. Personalbeurteilungen wurden weitestgehend an den sportlichen oder vermarktungsorientierten Erfolg geknüpft und regelmäßig angefertigt.

Die Tätigkeits- und Leistungsnachweise innerhalb der Rechenschafts- und Jahresberichte bezogen sich im Wesentlichen auf die Auswertung der sportlichen, logistischen und vermarktungsrelevanten Ergebnisse. Sie waren damit inhaltlich-thematisch orientiert und gaben allenfalls indirekt Aufschluss über die zugrunde liegenden Arbeitsleistungen.

Ein differenziertes Personalbetreuungssystem bei Western Campus Recreation sorgte hingegen für eine konsequente und dauerhafte Begleitung der Mitarbeiter. Schriftlich vorliegende, allen Mitarbeitern zugängliche und regelmäßig aktualisierte Papiere dokumentierten die von der Leitung als wesentlich erachteten Anweisungen und Vorschriften.¹²⁸⁶ Die Mitarbeiter wurden durch ein verpflichtendes, mehrtägiges Einführungsseminar und nachfolgende Schulungen mit der grundlegenden Philosophie der Einrichtung vertraut gemacht. Innerhalb der Abteilungen fand eine weitere Differenzierung dieser Handlungsanweisungen¹²⁸⁷ nach Maßgabe der jeweils spezifischen Notwendigkeiten statt. Durch entsprechende Handreichungen wurden diese Inhalte kommuniziert.

Zur Sicherung der Arbeits- und Dienstleistungsqualität fanden regelmäßige Leistungsüberprüfungen auch unangemeldeter Art durch die Abteilungsleiterinnen oder die Assistant Coordinators statt. Gemeinsam mit umfangreichen, jährlichen Leistungsbeurteilungen und der Fixierung von Zielvereinbarungen auf der Leitungsebene bildeten sie einen wesentlichen Bestandteil des Personalmanagements. Diese Form des Controllings wurde den Mitarbeitern transparent und mit den notwendigen Hintergrundinformationen vorgestellt. Gleichzeitig wurde durch eine offene Umgehensweise mit diesen Maßnahmen und durch die Begründung ihrer Durchführung bei den Mitarbeitern das Bewusstsein geschärft, dass es nicht in erster Linie um die Kontrolle des Personals ging, sondern um eine möglichst effiziente Evaluation und Sicherung der Dienstleistungsqualität im Sinne der Mitglieder und Nutzer.

Im Falle eines Verstoßes gegen definierte Regeln oder vereinbarte Leistungsstandards griffen die Führungskräfte auf transparente und abgestufte Sanktionsmaßnahmen zurück, die durch die internen Richtlinien an alle Mitarbeiter kommuniziert wurden.

In ähnlicher Weise deutlich kommuniziert wurden Vorschriften und Hinweise für Sicherheitsaspekte. Universitätsweit wurden regelmäßige Sicherheitsroutinen durchlaufen, um im Falle einer Ausnahmesituation handlungsfähig zu sein. Innerhalb der Einrichtung wurde zusätzlich großer Wert auf Schulungen und Ausbildungen für das Personal in denjenigen Angebotsbereichen gelegt, in denen ein erhöhtes Grundrisiko für Verletzungen oder Unfälle bestand. Auf

¹²⁸⁶ Siehe **WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.) 2001b; **WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.) 2001e.

¹²⁸⁷ Vgl. **WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.) 2001f; **WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.), Aquatics Instructional Manual 2001 - 2002, unveröffentlichtes Skript, London 2001g; **WESTERN CAMPUS RECREATION** (Hrsg.), Aqua Fitness Manual 2001 - 2002, unveröffentlichtes Skript, London 2001i.

die obligatorischen sicherheitsrelevanten Nachweise wurde bereits hingewiesen. Zur Sensibilisierung des Personals für potenzielle Risikofaktoren und zur Gewährleistung schnellen Handelns im Bedarfsfall standen den Mitarbeitern Kurzanweisungen zum Verhalten bei diversen Unfällen und Sondersituationen zur Verfügung.¹²⁸⁸ Zur versicherungsrechtlichen Abwicklung eines Unfalls oder einer Verletzung waren entsprechende Formulare auszufüllen, deren Handhabung ebenfalls Gegenstand einer Schulung zu Beginn der Zugehörigkeit zur Einrichtung und nachfolgend in den regelmäßigen Teamsitzungen thematisiert wurde.

B.5.7.4 Personalentwicklung

Über ein hochschulinternes Programm zur Personalentwicklung der hauptamtlichen Mitarbeiter der Universität bestanden gute Voraussetzungen zu regelmäßiger Weiterbildung in unterschiedlichen thematischen Bereichen. Insgesamt fehlte allerdings aufgrund des zumeist vollständig ausfüllenden Tagesgeschäfts die Möglichkeit, die bestehenden Angebote in hinreichendem Maße zu nutzen.

Für Intercollegiate Athletics kann festgehalten werden, dass während der vergangenen zwei Jahre bis zum Zeitpunkt der Erhebung an der University of Western Ontario keine internen Fortbildungsangebote über das Programm der Hochschule hinaus angeboten wurden. Aus Leitungssicht wurde allerdings die Teilnahme an mindestens einer Veranstaltung jährlich erwartet, ohne dass diese Quote für alle hauptamtlichen Mitarbeiter erreicht werden konnte. Immerhin nahmen im Durchschnitt zwei Drittel dieser Mitarbeiter jährliche Fortbildungen in Anspruch. Im Hinblick auf die Mitarbeit qualifizierter Studierender aus dem Department of Health Science im Bereich der medizinischen Betreuung von Universitätswettkampfmannschaften kann von einer Qualifizierungsleistung durch Praktika für Externe gesprochen werden, deren fachliche Betreuung allerdings nicht von den Mitarbeitern bei Intercollegiate Athletics sichergestellt wurde. Insofern stellte die Einrichtung lediglich das Arbeitsumfeld für das Praktikum zur Verfügung.

Ein ähnlich hohes Interesse an kontinuierlichen Fortbildungen zumindest auf der Ebene des Funktionspersonals bestand bei Western Campus Recreation. Einerseits wurden Weiterbildungen aller Art als eine sinnvolle Investition in die Dienstleistungsqualität angesehen und andererseits wurden sie als zusätzlicher Anreizaspekt für die Mitarbeit in der Einrichtung dargestellt, da diese Maßnahmen auch eine lohnende Investition in die individuelle Qualifizierung für Dienstleistungsfunktionen der Mitarbeiter darstellten. Schwierig stellte sich die Situation der Führungskräfte dar, die ebenfalls zum Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen

¹²⁸⁸ WESTERN CAMPUS RECREATION (Hrsg.) 2001f, S. 10ff; WESTERN CAMPUS RECREATION (Hrsg.) 2001i, S. 96.

angehalten wurden, allerdings häufig aufgrund der hohen Arbeitsbelastung von entsprechenden Teilnahmen absahen. Hier war eine kontinuierliche Personalentwicklung in der Praxis nicht offenkundig. Zur Aufrechterhaltung eines gesicherten Arbeitsablaufes während der Vorlesungszeit wurden daher nur die weniger belasteten Perioden der vorlesungsfreien Zeit für die Wahrnehmung von Fortbildungen in Anspruch genommen.

Im Wesentlichen begründet durch die spezifischen Anforderungen der Einrichtung an die eigenen Übungsleiter und Teammitglieder und die teilweise hohen Kosten bei externen Anbietern von Fortbildungen wurde sowohl semesterbegleitend als auch in Blockveranstaltungen ein regelmäßiges Fortbildungsprogramm vorgehalten. Zu diesem Zweck wurden in den relevanten Angebotsbereichen entsprechende Fachkräfte verpflichtet, die neben ihrer Funktion als reguläre Mitarbeiter von Western Campus Recreation auch die internen Fortbildungen leiteten. Eine interne Lizenzierung der Teilnahme an Fortbildungen fand ebenso wenig wie die Bezuschussung von externen Veranstaltungen statt.

Bei entsprechend positiver Entwicklung der Arbeitsquantität und -qualität, hohem Engagement sowie persönlicher Qualifikation bestanden innerhalb der Mitarbeiterhierarchie auf Ebene des Funktionspersonals gute Aufstiegschancen. Der vielfach praktizierte Bewährungsaufstieg geeigneter Mitarbeiter war mit einem Zuwachs an Verantwortlichkeit, Handlungskompetenz und Verdienstmöglichkeiten verbunden. Durch die konsequente Personalbetreuung und -entwicklung war eine Absicherung der durch unvermeidliche Personalfluktuaton entstandenen Abwanderung von Know-how jederzeit gewährleistet. Folglich versetzte dieses System der Personalentwicklung die Einrichtung in die Lage, ausreichend qualifiziertes Personal für eine gleich bleibend hohe Dienstleistungsqualität selbst zu entwickeln.

B.5.8 Qualitätssicherung

Dem hohen Anspruch der selbst gesteckten Mission Statements folgend wurde wie bereits mehrfach ausgeführt der Dienstleistungsqualität höchste Priorität eingeräumt. Als Maßnahmen der Qualitätssicherung wurde auf die bereits beschriebenen Leistungsbeurteilungen der Mitarbeiter sowie auf ein konsequentes und differenziertes Berichtswesen zurückgegriffen. So waren für alle Abteilungen der universitären Sporteinrichtungen sowohl umfangreiche Jahresplanungen in inhaltlicher und finanzieller Hinsicht als auch extensive Tätigkeits- und Jahresberichte obligatorisch. Diese Berichte waren einerseits Nachweis für eine erfolgreiche Aufgabenwahrnehmung und andererseits Gegenstand kritischer interner Evaluationen. Zusätzlich fanden regelmäßige Überprüfungen der Budgets statt, bei denen Input und Output der Einrichtungen sehr kritisch nach Maßgabe einer Kosten-Nutzen-Rechnung hinterfragt wurden. In

größeren Abständen fanden externe Evaluierungen statt, für die ein strenges und in wesentlichen Teilen hochschulübergreifend einheitliches Evaluierungsprotokoll einzuhalten war.

Durch die nahe liegende Möglichkeit der Messung und Darstellung sportlicher Leistungsfähigkeit der Universitätswettkampfmannschaften bei Intercollegiate Athletics wurde ausgiebig von den Optionen statistischer Auswertung messbarer Leistungen und erzielter Erfolge Gebrauch gemacht. Die ohnehin im nordamerikanischen Sport sehr ausgeprägte statistische Wettkampfbegleitung lieferte eine beeindruckende Datenbasis, anhand derer die Stärken und Schwächen der studentischen Athleten analysiert und optimiert werden konnten. Als Beschreibungsinstrument der mittelfristigen Leistungsentwicklung wurden diese Statistiken sowohl intern als Beurteilungskriterium für Athleten und Trainer als auch extern zur plakativen Darstellung der sportlichen Erfolge der Hochschule eingesetzt.

Ohne Berücksichtigung blieben Maßnahmen der Qualitätssicherung, die sich auf Befindlichkeitserhebungen bei den Zuschauern universitätssportlicher Veranstaltungen oder in der übrigen Hochschulöffentlichkeit bezogen. Hier wurden als Maßstab der Zuschauerzufriedenheit die Zuschauerzahlen der jeweiligen Sportart in Relation zu den Vorjahreszeiträumen zugrunde gelegt.

Western Campus Recreation hingegen fehlten wesentliche Kenngrößen einer qualitativen statistischen Auswertung. Da die Dienstleistungen der Einrichtung nicht auf mess- und vergleichbare sportliche Wettkampfleistungen, sondern bestenfalls auf persönliche Leistungsverbesserungen der Nutzer abzielten, konnten statistische Methoden im Wesentlichen auf Messgrößen wie Angebotsumfang, Teilnahmefrequenz und -häufigkeit, Kursauslastung und Zugehörigkeitsdauer zur Einrichtung zurückgreifen. Ergänzt wurden diese durch das Zugangskontroll- und Verwaltungssystem verfügbar gemachten Daten, durch unregelmäßig stattfindende Befragungen der Mitglieder aufgrund eines konkreten Anlasses und durch qualitative Informationen der regelmäßigen obligatorischen Kursabschlussbefragungen. In der letzten Sitzung oder Stunde einer Veranstaltung wurden standardisierte Fragebögen an die Teilnehmer ausgegeben, um Rückmeldungen über die Zufriedenheit der Nutzer mit dem wahrgenommenen Sportangebot zu erhalten. Im Hinblick auf die Gewährleistung eines hohen Qualitätsstandards für das Dienstleistungsangebot von Western Campus Recreation wurden diese Daten zwar regelmäßig ausgewertet, aber selten systematisch und vollständig analysiert. Die extrahierten Ergebnisse gingen einerseits als Planungsgrundlage in die Programmgestaltung der nachfolgenden Quarter und andererseits in die persönlichen Beurteilungen der Kurs- und Übungsleiter ein.

Aus Sicht der Qualitätssicherung waren zusätzlich die kontinuierlich stattfindenden Personalgespräche und Zielvereinbarungen mit den zugehörigen Evaluierungen durch die Vorgesetzten von großer Bedeutung. Im Hinblick auf eine stetige Optimierung des Dienstleistungserstellungsprozesses war bei Western Campus Recreation ein internes Beschwerdemanagement und Vorschlagswesen implementiert. Dieses System förderte die aktive Weiterleitung von durch Mitglieder oder Mitarbeiter geäußelter Kritik in die Leitungsebene und die umgehende Lösung des angesprochenen Sachverhalts durch einen offenen, transparenten und kreativen Umgang mit konstruktiver Kritik z.B. in Teamsitzungen oder Gruppengesprächen. Zur Unterstützung eines aktiven Beitrags für ein erfolgreiches Angebot waren alle Mitarbeiter aufgefordert, Vorschläge zur Verbesserung des Programms oder der zugrunde liegenden Arbeitsabläufe zu machen. Hilfreiche Hinweise wurden mit kleinen Preisen oder einer für ein spezifisches Problem ausgelobten Prämie honoriert und öffentlich präsentiert. Zu besonderen Anlässen und in geeigneten Situationen wurden Mitarbeiter für ihren herausragenden Einsatz oder für überdurchschnittliche Leistungen geehrt, was vor dem Hintergrund positiver Verstärkung einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter insgesamt hatte und mithin eine Maßnahme der Qualitätssicherung darstellte.

B.6 Infrastruktur und Sportstätten

Sportliche Dienstleistungen sind in der Wahrnehmung der Nachfrager neben der Qualität des betreuenden Personals sehr stark von der Güte und Verfügbarkeit der Sportstätten und der notwendigen Infrastruktur abhängig. Im Folgenden soll daher diesen Aspekten besondere Aufmerksamkeit zukommen.

B.6.1 Lage und Anbindung

Die Sportstätten von Western Campus Recreation befanden sich entweder im University Community Centre (UCC) oder im Bereich des Outdoor-Rinks und angrenzender Bereiche. Für Angebote der Abteilung *Intramural Sports* wurden zusätzlich Sportstätten der angrenzenden, assoziierten Colleges (Westminster und Brescia College) genutzt.

Die Sportstätten im UCC waren in einem weitgehend zusammenhängenden Bereich über zwei Etagen des Gebäudes untergebracht und konnten nur durch einen zentralen Eingang erreicht werden. Die Empfangstheke im Eingangsbereich erfüllte gleichzeitig Funktionen als Zugangskontrolle, Servicezentrale und Point of Sale. Für administrative Angelegenheiten stand separat ein Sekretariat (Room 38) als Administrative Office mit den Büros der Koordinatorinnen an anderer Stelle im Gebäude nur wenige Schritte vom Eingangsbereich entfernt zur Verfügung.

Alle übrigen Sportstätten, vor allem Spielfelder, Tennisplätze und Eisfläche, wurden von Mitarbeitern der Einrichtung zu ausgewiesenen Zeiten betreut, standen aber z.B. auch den Universitätswettkampfmannschaften als Trainings- und Spielflächen nach Absprache zur Verfügung. Die Absprachen zwischen den beiden Einrichtungen waren regelmäßig Gegenstand häufig kontroverser Diskussionen im Hinblick auf die jeweils beanspruchten Nutzungszeiten. Der Bedarf an Sportstätten war insgesamt bei beiden Sportinstitutionen deutlich höher als mit den vorhandenen Anlagen versorgt werden konnte, so dass die Sportstättensituation als ein limitierender Faktor des jeweiligen Angebots angesehen werden konnte.

B.6.2 Hallen und Kursräume

Wie aus der nachfolgenden Übersicht hervorgeht, fanden die sportinteressierten Studierenden und Bediensteten auf dem Campus der University of Western Ontario eine gute Ausstattung mit wetterunabhängigen Sportstätten vor. Im Einzelnen verfügte die Universität im Fall Quarter 2001 über

- ein Schwimmbad 25x25 Yards mit 1m und 3m Sprungturm (UCC),
- ein Schwimmbad 25x12,5 Yards (Thames Hall),
- einen Cardioraum (UCC) ,
- eine Gymnastikhalle / ein Tanzstudio (UCC),
- einen Kraft- und Geräteraum (UCC),
- eine 2teilige Sporthalle (UCC),
- sechs nordamerikanische Squash Courts, wobei ein Court auch als Tischtennisraum genutzt werden konnte (UCC),
- einen Racquetball Court (UCC),
- eine Eissporthalle mit Eishockeyfläche und separater Curling-Eisbahn im Winterhalbjahr (Thomson Recreation & Athletic Centre),
- eine Mehrzwecksporthalle und Indoor-200m-Laufbahn im Sommerhalbjahr (Thomson Recreation & Athletic Centre),
- eine 2teilige Sporthalle Althouse,
- eine 3teilige Sporthalle mit Tribune (Thames Hall) und
- eine 3teilige Sporthalle mit Tribune (Alumni Hall).

B.6.3 Freiplätze und Freianlagen

Im Bereich der witterungsabhängigen Sportstätten verfügte die Hochschule über eine deutlich begrenztere Ausstattung, zumal das alte Universitätsstadion während des Erhebungszeitraums

nur noch eingeschränkt nutzbar und der Abriss bereits beschlossen war. Die verfügbaren Anlagen auf dem Campus oder in seiner unmittelbaren Umgebung umfassten

- ein Kunstrasenfußballfeld mit 400m-Kunststoffbahn und Tribünen (TD Waterhouse Stadium),
- diverse leichtathletische Übungsfelder (TD Waterhouse Stadium),
- ein Rasenfußballfeld mit umlaufender 400m-Aschenbahn und Tribüne (TW Little Stadium),
- eine Tennisanlage mit sechs Tennisplätzen (University Tennis Centre) während der Sommersaison (Mai bis September),
- eine Mehrzweckrasenfläche (zwei Football Practice Fields),
- zwei Rasenplätze für Ultimate Frisbee,
- ein Rasenfußballfeld (Althouse Soccer Pitch),
- ein Beachvolleyballfeld (Outdoor Rink),
- einen Beton-Mehrzweckplatz als Inline-Hockey-Platz mit Bande (Outdoor Rink) und
- zwei Baseballdiamonds (Huron University College Diamond und Westminster College Diamond).

Das alte Universitätsstadion (JW Little), das sich in äußerst schlechtem Zustand befand, wurde kurz nach dem Erhebungszeitraum abgerissen. Für die Canada Games¹²⁸⁹ 2001 wurde ein neues, größeres Stadion (TD Waterhouse Stadium) mit Kunststofflaufbahn und Kunstrasen gebaut. Es stand Western Campus Recreation aber aus Kostengründen nicht zur Verfügung, so dass durch den Verlust des alten Stadions ein Fußballfeld, eine Aschenbahn, ein Beachvolleyballfeld und ein Beton-Mehrzweckfeld vor allem für Aktivitäten des Intramural Sport verloren gingen.

Schon seit mehreren Jahren waren von Western Campus Recreation Vorschläge zur Schaffung neuer Sportstätten in den Haushaltsplan eingebracht worden, weil der Einrichtung Räumlichkeiten fehlten, um der Nachfrage an Sportangeboten besser zu entsprechen. Nach dem Abriss des alten Stadions sollte zumindest ein Fußballplatz an anderer Stelle auf dem Campus neu entstehen.

B.6.4 Administrative Offices and Servicestationen

Als offizielle Anlaufstationen für Mitarbeiter und Nachfrager der Einrichtungen wurden spezielle Servicestationen in den zentralen Sportstätten vorgehalten, die als Orientierungshilfen

¹²⁸⁹ Die Canada Games sind eine zweijährig stattfindende Multisportveranstaltung ausschließlich für Amateursportler, die ihre jeweilige Herkunftsprovinz repräsentieren. Die Spiele werden jeweils abwechselnd für Sommer- und Wintersportarten an wandernden Standorten im Land ausgetragen.

in den Sportstätten und für das Programmangebot sowie für die Abwicklung aller administrativen Prozesse zwischen Dienstleistungsanbieter und Nachfrager genutzt wurden. Das Personal stand den Interessierten täglich zu Öffnungszeiten zur Verfügung, die an den Hauptnutzungszeiträumen der Einrichtung orientiert waren. Die Öffnungszeiten wurden über alle verfügbaren Medien bekannt gemacht. Eine Kontaktaufnahme mit den Sporteinrichtungen ohne persönliche Konsultation der Mitarbeiter war schriftlich, per e-Mail oder durch ein nutzerfreundliches Voicemailsysteem jederzeit gewährleistet.

B.6.4.1 Administrative Office bei Intercollegiate Athletics

Das zentrale Büro von Intercollegiate Athletics war in Thames Hall untergebracht und durch die Sekretärin des Leiters während der gängigen Bürozeiten wochentags täglich zwischen 8 und 17 Uhr sowie in ausgewählten Zeiten durch eine zusätzliche studentische Hilfskraft besetzt.

Das Administrative Office diente in erster Linie als Anlaufstelle für die Mitglieder der Universitätswettkampfmansschaften und die hauptamtlichen Mitarbeiter der Einrichtung und spielte für die Betreuung und Versorgung der externen Nachfrager beispielsweise im Hinblick auf den Verkauf von Eintrittskarten oder die Versorgung mit Informationsmaterial nur eine untergeordnete Rolle. Neben routinemäßigen verwaltungstechnischen und sportstättenorganisatorischen Abwicklungen liefen bei diesen Mitarbeiterinnen die allgemeinen telefonischen und elektronischen Anfragen für Intercollegiate Athletics auf. Hauptaufgabe dieses Büros war die Abwicklung aller internen Verwaltungsaufgaben für die Einrichtung.

B.6.4.2 Temporäre Verkaufsschalter und Informationsstände

Insbesondere zur Bewerbung der Universitätswettkampfmansschaften und zur Verkaufsförderung der Eintrittskarten zu ihren Spielen und Wettkämpfen wurden Verkaufsschalter in den Sportstätten und mobile Stände auf dem Universitätsgelände eingesetzt. Zu ausgewählten Zeiten im Vorfeld anstehender Wettkampfsportevents auf dem Campus wurde in Ergänzung zum Online-Verkauf der individuelle Eintrittskartenabsatz gezielt unterstützt. Als Haupteinsatzzeiten wurden die Hauptmahlzeiten am Mittag und am späten Nachmittag genutzt. Die mobilen Verkaufsstände kamen im Wesentlichen in unmittelbarer Nähe der Restaurationsbetriebe auf dem Campus zum Einsatz.

B.6.4.3 Administrative Office bei Western Campus Recreation

Das Administrative Office bei Western Campus Recreation war für den Kunden- und Mitgliederkontakt durch die Präsenz zweier Verwaltungsangestellter wochentags zwischen 8 und 16:30 geöffnet. Auch hier wurden alle verfügbaren Medien zur Information der Kunden und

Mitglieder über die Öffnungszeiten aller Servicestationen eingesetzt. Als Backoffice der Einrichtung erfüllte das Administrative Office interne Verwaltungsaufgaben analog zum Büro bei Intercollegiate Athletics, nahm aber darüber hinaus zusätzliche Funktionen für die Einrichtung wahr. So hatten die mit ihren Büros im Administrative Office untergebrachten Mitarbeiter jederzeit auch Funktionen zur Kundenbetreuung, -versorgung und -beratung wahrzunehmen. Aufgrund entsprechender Qualifikationen waren die Verwaltungskräfte zusätzlich für Gestaltungs- und Redaktionsaufgaben der Print- und Onlinemedien von Western Campus Recreation verantwortlich und fungierten als Informationszentrale für die interne Kommunikation. Da auch das Büro der Leiterin im Administrative Office untergebracht war, konnte durch die Verwaltungskräfte parallel zu den bereits beschriebenen Aufgaben auch eine Empfangsfunktion für Gäste, Besucher und geschäftliche Partner realisiert werden.

Bei entsprechendem Anlass wurde der Sozialraum im Administrative Office als Arbeitsraum für die studentischen Koordinatoren sowie als Besprechungsraum für die Sitzungen der Abteilungen genutzt.

B.6.4.4 Membership Services

Den mit Abstand intensivsten Kontakt zu den Mitgliedern bei Western Campus Recreation hatten die Mitarbeiter an der Eingangstheke von Membership Services. Dieser zentrale Eingangsbereich war während der gesamten Zeit zwischen Öffnung und Schließung der Sportstätten im UCC mit einem auf die Nutzungshäufigkeiten der Einrichtung abgestimmten Personalbestand besetzt. Auf diese Weise konnte wochentags eine Präsenz zwischen 6 und 23:30 Uhr, an Samstagen von 6 bis 22 Uhr und an Sonntagen von 9 bis 18 Uhr gewährleistet werden.

Zentrale Aufgaben des Teams von Membership Services waren die Eingangskontrolle und Beratung der Nutzer, die Geräte- und Materialausgabe, die Versorgung mit Special Services (Handtuch- und Schließfachservice), die Aufsicht in den Sportstätten, die Buchungs- und Zugangskontrolle für teilnahmebeschränkte Kurse, die Pflege des Mitgliederdatenbestandes sowie die Durchführung von Informations- und Werbemaßnahmen für die Einrichtung.

B.6.4.5 Tennis Facility Office

Als Untereinheit des Teams von Membership Services waren sechs studentische Mitarbeiter geführt durch einen Koordinator für den Betrieb der Tennisanlage und die Betreuung der Spieler verantwortlich. Das Tennis Faculty Office war bedarfsabhängig während des Betriebs der Tennisplätze mit zumindest einer Aufsichtsperson besetzt, wobei die Öffnungszeiten von saisonalen und witterungsbedingten Faktoren beeinflusst wurden und daher einer gewissen Flexibilität unterlagen.

Die wesentlichen Aufgaben dieses Büros bestanden in der Wartung und Pflege der Plätze, in der Zugangskontrolle und Buchungsabwicklung, der Einnahme von Nutzungsgebühren und je nach Bedarf im Angebot von Trainerstunden und Kursangeboten für Anfänger und Fortgeschrittene.

B.6.4.6 Outdoor Rink Office

Eine ähnliche Funktion wie gerade beschrieben nahm für eine andere Sportstätte auf dem Campus das Outdoor Rink Office ein. Auch dieses Büro war zu den ausgewiesenen Betriebszeiten personell besetzt und stellte einerseits die Aufsicht über die Sporttreibenden sowie andererseits den reibungslosen Ablauf bei der Nutzung der Sportstätten und des dort lagernden Materials sicher.

B.6.4.7 Wellness Station (Massage und Rehabilitation)

In Ergänzung zum Schwimmbad und Fitnessangebot von Western Campus Recreation konnten die Mitglieder auf individuelle Dienstleistungen einer staatlich anerkannten Krankengymnastin zurückgreifen. Dieses Angebot bestand wochentags täglich in den frühen Abendstunden nach individueller Terminabsprache und richtete sich nach dem verfügbaren Zeitbudget der Krankengymnastin, die freiberuflich für Western Campus Recreation tätig war. Im Verhältnis zu marktüblichen Preisen konnten die Mitglieder diese Dienstleistungen zu vergünstigten Konditionen in Anspruch nehmen und sich in beschränktem Maße persönlich innerhalb eines Gesundheits- und Fitnessprogramms betreuen lassen. Dieser Bereich der Special Services wurde von Membership Services verwaltet und konnte über die Mitarbeiter dieses Teams gebucht werden.

C. Voraussetzungen und Methodik der Untersuchungen

Wegen der an den Untersuchungsorten in Göttingen und London bisher weitgehend fehlenden Informationen zur allgemeinen Einschätzung der von den Universitäten vorgehaltenen Dienstleistungen im Sport erscheint es dem Autor sinnvoll, der Frage auf den Grund zu gehen, welche übergeordneten Einschätzungen und Einstellungen in den verschiedenen Nutzergruppen der Einrichtungen anzutreffen sind. Dabei sollen nicht nur die Nutzer des Angebots zu Wort kommen, sondern auch jene, die aus bestimmten Gründen die universitären Sportangebote nicht nutzen. Von Interesse sind dabei sowohl Wertungen mit Blick auf die Qualität und Quantität der Sportstätten und des Equipments als auch Einschätzungen zur Qualität und Quantität der Angebote, zur Informationspolitik und zur Leistung der Mitarbeiter.

Für strategisches Marketing mit dem Ziel der Implementierung einer Marke, ebenso wie für ein nutzerorientiertes und bedarfsgerechtes Sportangebot an der Hochschule sind detaillierte demographische Informationen über die Nutzergruppen von Bedeutung. Gleichzeitig sind Rückmeldungen über Einschätzungen zum Sportangebot oder Bedürfnisse und Wünsche der Nutzer von größtem Interesse. Umfangreiches und verlässliches Datenmaterial ist auch für einen ökonomischen Ressourceneinsatz unabdingbare Voraussetzung.

Aktuelle Entwicklungen an den deutschen Hochschulen, wie die Aktivitäten im Bereich der Evaluierung und Qualitätssicherung, führen zu einem größer werdenden Rechtfertigungsdruck für sekundäre Dienstleistungen der Hochschule, die nicht in direktem Zusammenhang mit der Kernaufgaben Forschung Lehre und Weiterbildung stehen. So wurde in einem Prüfbericht des Niedersächsischen Landesrechnungshofes vom 05.12.2001 ausdrücklich gerügt, dass der Hochschulsport der Universität Göttingen nicht über ausreichend statistisches Datenmaterial verfüge. Gleichzeitig wurde mit dieser Rüge die Aufforderung verbunden, zukünftig „für statistisches Datenmaterial über durchgeführte Veranstaltungen und deren Teilnehmerzahl und -struktur zu sorgen.“¹²⁹⁰

Für die Planung, Organisation und Durchführung des Sportangebots im Hochschulsport der Universität Göttingen stehen nur bedingt verlässliche Daten zur Verfügung. Statistiken und Aufstellungen wurden in der Vergangenheit, wenn überhaupt, nur über gebührenpflichtige Veranstaltungen geführt. Hier wurden allerdings keine für die Programmorganisation relevan-

¹²⁹⁰ NIEDERSÄCHSISCHER LANDESRECHNUNGSHOF, Mitteilung an die Universitäten Göttingen, Hannover und Oldenburg über die Prüfung der Förderung des allgemeinen Hochschulsports bei den o.g. Universitäten, Aktenzeichen 3.1-06-105-68/3.1-99, 05.12.2001, S. 6.

ten Daten erhoben, sondern lediglich für die Veranstaltungsdurchführung benötigte Informationen gesammelt. Eine gezielte Auswertung und Archivierung fand nicht statt.

Durch das Fehlen einer flächendeckenden und regelmäßigen Datenerhebung über die Nutzergruppen, ihr Teilnahmeverhalten und ihre Einstellungen zum Hochschulsport in der jüngeren Vergangenheit wurde - auch auf dem Hintergrund annähernder Vollauslastung der vorhandenen Sportstättenkapazitäten während der Hochschulsportzeiten - die Programmplanung und der Ressourceneinsatz weitgehend ohne die Einbeziehung statistischer Kennzahlen zur Nutzung oder Zufriedenheit vorgenommen. Die letzte flächendeckende Nutzerbefragung im Göttinger Hochschulsport wurde im Wintersemester 1983/84 durchgeführt.¹²⁹¹ Wegen des Alters dieser Ergebnisse und der seither veränderten Rahmenbedingung¹²⁹² im Hochschulsport und an der Hochschule selbst können diese Daten keine Orientierungshilfe für die neueren Planungen mehr sein.

Anders stellt sich die Situation bei Western Campus Recreation dar. Für die Programmplanung und -evaluation spielen regelmäßige Nutzerbefragungen eine entscheidende Rolle. Dennoch hat es bisher auch bei WCR keine übergreifende, detaillierte Nutzerbefragung mit gezielten Fragen zur allgemeinen Situation, zum Image der Dienstleistungen und zur Zufriedenheit der aktiven Mitglieder gegeben. Die Ausnahme war eine Internetbefragung im Januar 2000¹²⁹³, in der Nutzer aufgerufen wurden, sich über ihre Zufriedenheit mit den von ihnen besuchten Veranstaltungen und der Sportstättensituation zu äußern. Zusätzlich hatten sie Gelegenheit, Wünsche und Verbesserungsvorschläge für das Programmangebot abzugeben. Diese Befragung stieß in Bezug auf die Gesamtmitgliederzahl mit insgesamt ca. 220 Personen auf relativ geringe Resonanz.

Auch wenn es eine groß angelegte Befragung mit übergreifenden Fragen in den vergangenen Jahren bei WCR nicht gegeben hat, werden jeweils gegen Ende des Programmzeitraums Evaluierungsbögen an alle Teilnehmer der Veranstaltungen ausgegeben. Diese Fragebögen wurden mit sportartspezifischen Fragen für einzelne Sportarten oder Sportartenbereiche¹²⁹⁴ entwickelt. Aus Gründen der Anonymität werden keine demographischen Informationen über diese

¹²⁹¹ Vgl. KRÜGER, Arnd & LAMPE, Peter, Analyse des Hochschulsports an der Universität Göttingen, in: SCHINKEL, Jochen (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84, Ahrensburg, 1987, S. 60ff.

¹²⁹² Seit dem Wintersemester 1983/84 haben sich die Studierendenzahl und die Studiensituation, die Zahl der Bediensteten an der Hochschule, das Durchschnittsalter der Bediensteten, der Zustand der Sportstätten, die Ausstattung und Auslastung der Sportstätten, die Finanzierungssituation von Hochschule und Hochschulsport, die Motive des Sporttreibens und weitere Einflussfaktoren auf die Rahmenbedingungen des universitären Sportangebots verändert.

¹²⁹³ Vgl. E-Mail von Michelle WAGLER vom 24.07.2002.

¹²⁹⁴ Vgl. E-Mail von Michelle DRURY vom 06.09.2001 mit Fragebögen verschiedener Sportarten und Sportartenbereiche.

Fragebögen erhoben, sondern lediglich allgemeine Informationen zur Zufriedenheit mit Kursinhalten, mit der Durchführung und mit dem Kursleiter. Zusätzlich wird eine allgemeine Bewertung der Sportstätten und des Gesamtangebots erbeten und nach vorherigen Teilnahmen und Informationsquellen über das Programmangebot gefragt. Demographische Daten zur Nutzergruppe können über das computergestützte Zugangskontrollsystem von WCR erhoben werden, da sich jedes aktive Mitglied zur Teilnahme am Sportprogramm registrieren lassen muss.

Die Auswertung der Fragebögen und die Archivierung der Ergebnisse obliegen den jeweils zuständigen Koordinatoren, die die Ergebnisse für die weitere Entwicklung ihres Sportarten- und Zuständigkeitsbereichs und für die strategische Planung und den Ressourceneinsatz einsetzen.

C.1 Zielsetzungen der Untersuchung

Für den Aufbau einer neuen Marke sind grundlegende Kenntnisse über den Markt, das Produkt und die potenziellen Kunden notwendige Voraussetzung. Von ähnlich zentraler Bedeutung ist das Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen und die der Konkurrenten auf dem Markt. Während in den vorangegangenen Kapiteln die Markt-, Produkt-, Konkurrenz- und Kundensituation bereits theoretisch aufgearbeitet wurde, sollen die nachfolgenden Abschnitte Aufschluss über die Ist-Situation im Göttinger Hochschulsport im Wintersemester 2001/02 und Vergleichsinformationen in Bezug auf den universitären Sport der University of Western Ontario während des Fall Quarters 2001 liefern.

Wichtige Aspekte für die vorliegende Untersuchung sind die Darstellung und Analyse der Situation des Hochschulsports in Göttingen. Mit der Datenerhebung sollen die beschriebenen Lücken im Informationsbedarf der Sporteinrichtungen geschlossen werden. Das Hauptinteresse dieser Befragungen zielt dabei auf die Ermittlung des Ist-Zustandes der Dienstleistung „Hochschulsport“ aus Kunden- und Anbietersicht ab. Zusätzlich sollen auf Basis der durch die Untersuchungsteilnehmer vorgenommenen Wertungen verbreitete Eigenschaften identifiziert werden, die das Image der Dienstleistungen und des Dienstleisters charakterisieren.

Es muss der Anspruch dieser Untersuchung sein, eine möglichst repräsentative Zahl von Versuchspersonen für die Erhebung zu gewinnen. In Anbetracht der bereits genannten Befragung im Göttinger Hochschulsport Anfang der 80er Jahre muss für die aktuelle Untersuchung von einer großen Stichprobe¹²⁹⁵ mit einer Fallzahl im unteren vierstelligen Bereich ausgegan-

¹²⁹⁵ **Definition:** „Eine **Stichprobe** aus einer Grundgesamtheit (auch Population) von Elementen ist eine zufällige Auswahl von Elementen, bei der jedes Element dieselbe Chance hat, ausgewählt zu werden“ (MÜLLER-BENEDICT, Volker, Grundkurs Statistik in den Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2001, S. 119).

gen werden. Für die Referenzuntersuchung bei Western Campus Recreation an der University of Western Ontario muss wegen der hohen Mitgliederzahlen und dem zu unterstellenden Eigeninteresse der Mitglieder an der Befragung ebenfalls mit hohen Fallzahlen gerechnet werden.

Ein Vergleich der für Göttingen und London ermittelten Ergebnisse aus den Untersuchungen soll Aufschluss über Unterschiede und Gemeinsamkeiten sowie Stärken und Schwächen der verschiedenen universitären Sporteinrichtungen geben. Die Ergebnisse des Vergleichs lassen sich für eine Prüfung der Hypothesen, die dieser Arbeit zugrunde liegen, heran ziehen und liefern wichtige Indizien zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung.

C.2 Methoden der Datenerhebung

Die für die vorliegende Untersuchung sinnvolle Messmethode zur Erhebung relevanter Daten muss einerseits mit begrenztem finanziellen und personellen Einsatz durchführbar und andererseits für große Stichproben in kurzer Zeit einsetzbar sein.

Im Arbeitsfeld der empirischen Sozialforschung stehen diverse Methoden zur Ermittlung von Meinungen, Einschätzungen und Einstellungen einer oder mehrerer Personen oder Gruppen zur Verfügung. Welche der verfügbaren Methoden sich für die dieser Untersuchung zugrunde liegenden Fragestellungen am Besten eignet, soll im Folgenden diskutiert werden.

SCHIMUNEK (2001) gliedert die verschiedenen sozialwissenschaftlichen Datenerhebungsmethoden in nachfolgend aufgeführter Weise.¹²⁹⁶

C.2.1 Inhaltsanalyse

Da sich Inhaltsanalysen insbesondere zur Ermittlung relevanter Daten aus Dokumenten und Urkunden eignen¹²⁹⁷, diese aber nicht Grundlage der vorliegenden Untersuchung sind, weil es derzeit an fundiertem Material aus dem Bereich des universitären Sports fehlt, scheidet diese Methode aus.

C.2.2 Beobachtung

Bei dieser Methode werden durch einen geschulten Beobachter Informationen aus dem äußerlich erkennbaren Verhalten einer Versuchsperson oder Gruppe gewonnen. Der Versuchsperson

¹²⁹⁶ Vgl. SCHIMUNEK, Franz-Peter, Methoden der empirischen Sozialforschung, Eine Einführung, Landau 2001, S. 40f.

¹²⁹⁷ Vgl. SCHIMUNEK 2001, S. 40; STIER, Winfried, Empirische Forschungsmethoden, Berlin 1999, S. 161ff; PORST, Rolf, Im Vorfeld der Befragung: Planung, Fragebogenentwicklung, Pretesting, in: ZUMA-Arbeitsbericht 02/1998, Mannheim 1998, S. 13 .

son muss nicht bewusst sein, dass sie in der relevanten Situation unter Beobachtung steht.¹²⁹⁸ Die Beobachtung¹²⁹⁹ als Methode mit dem geringsten Beeinflussungspotenzial von außen kann den Ansprüchen des Untersuchungsdesigns ebenfalls nicht genügen, weil die zu messenden Merkmale zumeist nicht äußerlich zu beobachten sind. Einstellungen und Meinungen lassen sich nur durch direkte Fragen oder auf indirekte Weise durch die Erhebung von Eigenschaften feststellen, die Rückschlüsse auf das interessierende Merkmal erlauben. Erschwerend kommt in der vorliegenden Untersuchung hinzu, dass die zu erwartende Größe der Stichproben eine Datenerhebung durch Beobachtung ausschließt. Der notwendige Zeitaufwand, der Personaleinsatz und damit die anfallenden Kosten für ein solches Untersuchungsdesign stünden in keinem Verhältnis zum voraussichtlichen Ergebnis.

C.2.3 Test

Auch die Methode des Tests¹³⁰⁰, bei dem durch die Art und Weise der Lösung von Aufgaben oder die Beantwortung von Fragen auf eine Persönlichkeitseigenschaft eines Merkmalsträgers geschlossen werden kann, wie dies beispielsweise bei klassischen Intelligenztests der Fall ist, kommt für eine Untersuchung im geplanten Umfang nicht in Frage. Erschwerend kommt hinzu, dass die vorliegende Untersuchung nicht nach Persönlichkeitseigenschaften sucht, sondern den vorherrschenden Einstellungen der Hochschul- und Studentensportnutzer gegenüber dem universitären Sportangebot auf den Grund gehen will.

C.2.4 Experiment

Als weitere Methode käme das Experiment in Frage. Charakteristikum des Experiments ist die Voraussetzung vorgegebener, kontrollierbarer Bedingungen. Eine gezielte Variation der interessierenden Variablen ist möglich, wobei gleichzeitig der Einfluss anderer Variablen konstant gehalten wird. Unter diesen Bedingungen sind wie aus den Naturwissenschaften bekannt Kausalschlüsse möglich.¹³⁰¹ Für die Sozialwissenschaft sind jedoch „*stringente Kausalbeweise nicht möglich*“¹³⁰². Für eine Nutzerbefragung innerhalb einer universitären Sporteinrichtung sind die für Experimente erforderlichen Bedingungen nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand herzustellen. Auch von dieser Methode muss daher Abstand genommen werden.

¹²⁹⁸ Vgl. **BEREKOVEN, Ludwig / ECKERT, Werner / ELLENRIEDER, Peter**, Marktforschung: methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden 1993, S. 118ff; **MEFFERT, Heribert**, Marktforschung: Grundriß mit Fallstudien, Wiesbaden 1986, S. 34ff.

¹²⁹⁹ Vgl. **SCHIMUNEK** 2001, S. 41; **STIER** 1999, S. 167ff.

¹³⁰⁰ Vgl. **SCHIMUNEK** 2001, S. 41.

¹³⁰¹ nach **STIER** 1999, S. 207ff.

¹³⁰² **STIER** 1999, S. 209.

C.2.5 Befragung

Die Befragungsmethode¹³⁰³ eröffnet im Wesentlichen drei Varianten. Bei der mündlichen Befragung werden einer Versuchsperson durch einen Interviewer gezielt Fragen gestellt. Die Antworten werden individuell protokolliert und anschließend ausgewertet.

In Anbetracht des zu erwartenden Aufwands der Untersuchungen in Göttingen und London sowohl im Bereich der Datenerhebung als auch für die Auswertung kann diese Methode aus arbeits- und ressourcenökonomischen Gründen keine Berücksichtigung finden.

Zu einem ähnlichen Schluss führt die Überlegung in Bezug auf die telefonische Befragung¹³⁰⁴ als zweite Variante der Befragungsmethode. Hierbei werden die Untersuchungsteilnehmer ebenfalls von einem Interviewer persönlich-mündlich befragt, wobei die Kontaktaufnahme per Telefon erfolgt. Die Protokollierung der Antworten erfolgt abhängig von der gewählten Form der Antworten (offen oder geschlossen)¹³⁰⁵ durch den Interviewer. Zum bereits beschriebenen Problem der großen Zahl zu erwartender Untersuchungsteilnehmer und dem damit verbundenen Aufwand in personeller und finanzieller Hinsicht käme das Hindernis, dass die Stichprobenauswahl durch das Fehlen aktueller Telefonnummern von potenziellen Versuchspersonen beeinträchtigt würde. Die Beschaffung der notwendigen Telefonnummern würde zusätzliche Kosten verursachen und u.U. für die Repräsentativität abträgliche Nebeneffekte durch z.B. eine spezifische Vorauswahl hervorrufen.

Unter den anzutreffenden Bedingungen in den interessierenden universitären Sporteinrichtungen erscheint die schriftliche Befragung die Methode der Wahl zu sein. Den Versuchspersonen werden Fragebögen vorgelegt, die schriftlich zu beantworten sind. Die Beantwortung der Fragen kann individuell oder in Gruppen, unter Aufsicht und im Beisein eines Interviewers oder ohne jegliche Kontrolle stattfinden.¹³⁰⁶

Diese Methode gewährleistet durch einen relativ geringen Kosten-, Zeit- und Personalaufwand eine hohe Effektivität des Ressourceneinsatzes für die Befragungsprojekte in Göttingen und London. Die relative örtliche und zeitliche Ungebundenheit, der minimale Einfluss des Interviewers und das vergleichsweise größere Zeitbudget für die Beantwortung des Fragebogens sprechen für den Einsatz dieser Methode in der vorliegenden Untersuchung. Dabei wird

¹³⁰³ Vgl. SCHIMUNEK 2001, S. 41; KONRAD, Klaus, Mündliche und schriftliche Befragungen, Ein Lehrbuch, Landau 2001, S. 33ff; STIER 1999, S. 171; MEFFERT 1986, S. 38f; BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 1993, S. 90ff; PORST, Rolf, Erfahrung mit und Bewertung von Umfragen, Was unsere Befragten über Umfragen denken, 1998, in: ZUMA-Arbeitsbericht 03/1998, Mannheim 1998.

¹³⁰⁴ Vgl. KONRAD 2001, S. 34; STIER 1999, S. 201ff; PORST 1998, S. 16; MEFFERT 1986, S. 39; BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 1993, S. 110f.

¹³⁰⁵ Auf eine Diskussion verschiedener Antwortalternativen innerhalb von Fragebögen soll an dieser Stelle verzichtet werden, da diese Fragestellung im Folgenden noch eingehend behandelt wird (vgl. hierzu Kapitel 9.2.9).

¹³⁰⁶ Vgl. SCHIMUNEK 2001, S. 41; PORST 1998, S. 15f; MEFFERT 1986, S. 38; BEREKOVEN/ECKERT/ ELLENRIEDER 1993, S. 104ff.

in Kauf genommen, dass eine potenzielle Unkontrollierbarkeit der Versuchssituation z.B. beim Beantworten des Fragebogens in der Kursgruppe oder zu Hause und die Einschränkung einer Nachfragemöglichkeit nicht auszuschließen sind.

Für die Differenzierung der Befragungsmethode findet sich bei KONRAD (2001)¹³⁰⁷ und PORST (1998)¹³⁰⁸ eine weitere Variante der schriftlichen Befragung, die für die angesprochenen Untersuchungsprojekte ebenfalls von zentraler Bedeutung ist. Die computerunterstützte Befragung¹³⁰⁹ stellt eine abgewandelte Form der schriftlichen Befragung, aber keine gänzlich neue Methode dar¹³¹⁰, weil der Versuchsperson der Fragebogen nicht auf Papier, sondern auf einem Computerbildschirm präsentiert wird. Inhalt und graphische Gestaltung des Fragebogens unterscheiden sich nicht oder nur unwesentlich, die Antworten werden allerdings durch spezifische Eigenschaften des Webfragebogens (Checkboxen, Auswahlménüs, Textfelder und Buttons) digital aufgenommen und unmittelbar gespeichert.¹³¹¹

„Mit dem Einsatz fortgeschrittener Programme zum computer assisted interviewing (CAI) ergeben sich eine Reihe methodisch wichtiger und interessanter Möglichkeiten, wie z.B. die Abarbeitung auch extrem komplexer Befragungsmuster durch differenzierte Filterführung und weitgehend individualisiertem, d.h. der jeweiligen Befragungsperson und ihren Antworten angepasstem Befragungsverlauf.“¹³¹²

Auf einen Interviewer kann bei dieser Methode gänzlich verzichtet werden.¹³¹³

Die computerunterstützte Befragung gewinnt im Zuge der Ausbreitung neuer Medien im Berufs- und Alltagsleben zunehmend an Bedeutung.¹³¹⁴ Insbesondere mit Blick auf die hohe Affinität des universitären Klientels zum Medium Internet und dem verbreiteten Zugang dieser Zielgruppe zu internetfähigen Computern kann die computerunterstützte Befragung eine sinnvolle Ergänzung zum klassischen Typ der schriftlichen Befragung sein. Es zeichnet diese Methode aus, dass sie auch international einsetzbar ist, den Zugang zu einem großen Versuchspersonenkreis eröffnet, sehr geringe Finanz- und Personalressourcen in Anspruch nimmt und eine unmittelbare und integrierte Auswertung zulässt.¹³¹⁵

¹³⁰⁷ Vgl. KONRAD 2001, S. 66f.

¹³⁰⁸ PORST 1998, S. 13ff.

¹³⁰⁹ BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 1993, S. 111ff.

¹³¹⁰ Vgl. PORST 1998, S. 16.

¹³¹¹ Eine differenzierte Darstellung des Aufbaus, der Eigenschaften und der Funktionsweise des Webfragebogens wird in Kapitel 9.2.10 vorgenommen.

¹³¹² PORST 1998, S. 16.

¹³¹³ Vgl. TUTEN, Tracy L., Electronic Methods of Collecting Survey Data: A Review of "E-Research", 1997, in: ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 09/1997, Mannheim 1997, S. 7ff; KONRAD 2001, S. 67.

¹³¹⁴ PORST 1998, S. 16.

¹³¹⁵ Nach PORST 1998, S. 16f; KONRAD 2001, S. 67.

C.2.6 Untersuchungsdesign

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der vorangegangenen Diskussion wird für die schriftliche Gruppenbefragung ein Fragebogen entwickelt, der als Erhebungsinstrument die Akquisition relevanter Daten in einer Teilerhebung sicherstellen soll. Zur Vereinfachung der Datenerfassung und -codierung entscheidet sich der Autor für einen weitgehend standardisierten Fragebogen mit überwiegend geschlossenen Fragen¹³¹⁶. Um den Versuchspersonen die Möglichkeit zu eröffnen, individuell möglichst passende Antworten zu liefern, wird an geeigneten Stellen eine offene Antwortkategorie¹³¹⁷ (z.B. „andere“ mit individueller Antwort) integriert. Die Befragung wird als Kombination aus klassischer schriftlicher Befragung mittels Papierfragebogen und einer computerunterstützten Befragung unter Zuhilfenahme eines Webfragebogens durchgeführt. Beide Fragebögen unterscheiden sich inhaltlich nicht voneinander. Graphische Unterschiede werden minimal gehalten und sind in ihrer geringen Ausprägung durch nicht zu beeinflussende technische Vorgaben der Computer- und Internetprogrammertechnik zu begründen.¹³¹⁸

Die Vorteile dieser Kombination liegen einerseits in der deutlichen Erweiterung der potenziell erreichbaren Untersuchungsteilnehmer (insbesondere der Nichtnutzer des universitären Sport- und Bildungsprogramms), der räumlichen und zeitlichen Unabhängigkeit der Teilnahme und in der effektiveren Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen Finanzmittel, Personal und Zeit. Andererseits kann der Webfragebogen gleichzeitig als Eingabemaske für die Übertragung der Informationen aus den Papierfragebögen in die Rohdatenmatrix¹³¹⁹ (auch Urliste genannt) genutzt werden. Auf diese Weise wird auch das Problem der Codierung¹³²⁰ von Antwortalternativen des Fragebogens gelöst, da jeder Antwortalternative des Webfragebogens ein Funktionsfeld (z.B. Checkbox, Auswahlmenüs, Textfelder und Buttons) mit einer eindeutigen Bezeichnung zugeordnet ist. Diese eindeutige Bezeichnung dient als Codierung und

¹³¹⁶ Der Unterschied zwischen der formalen Gestaltung einer Frage als „offen“ oder „geschlossen“ besteht darin, „daß bei der geschlossenen Frage Antwortvorgaben vorgesehen sind, d.h. der Befragte kreuzt nur die für ihn zutreffende Antwort an, während bei der offenen Frage eine Antwort in selbstgewählten Worten verlangt wird“ (STIER 1999, S. 174).

¹³¹⁷ Vgl. SCHIMUNEK 2001, S. 69; STIER 1999, S. 174; KONRAD 2001, S. 80; MEFFERT 1986, S. 40f.

¹³¹⁸ Programmierungen für den Gebrauch im Internet basieren auf einem einheitlichen, allgemein akzeptierten Protokoll, das eine Lesbarkeit in zumindest den meisten Browsern gewährleistet. Dieser Standard kennt allerdings beispielsweise keinen Blocksatz für Fließtexte und erlaubt keine uneingeschränkte Platzierung von Bildern, Tabellen, Texten oder anderen Bestandteilen des Fragebogens. Objekten dieser Art lassen sich nur relative Darstellungsorte zuordnen, so dass die Anzeige auf dem Bildschirm wesentlich von den individuell gewählten Einstellungen des Bildschirms abhängt. Ähnliches gilt auch für die Darstellung von Farben und Schriftarten.

¹³¹⁹ **Definition:** „Urliste oder Rohdaten sind die auszuwertenden Daten in der Form, wie sie nach der Datenerhebung vorliegen. Dimensionen der Urliste sind die Fälle einer Population (cases), Merkmale (variables) und die Ausprägungen (values, Kategorien) der Merkmale“ (Müller-Benedict 2001, S. 41).

¹³²⁰ BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 1993, S. 111.

erlaubt eine digitale Übertragung der im Fragebogen vorhandenen Informationen in die Rohdatenmatrix.

Schriftliche Befragungen auf der Grundlage einer freiwilligen Teilnahme der Versuchspersonen werden nur von einem Teil der Grundgesamtheit genutzt. Je nach Länge, Komplexität und Eigennutzen der Befragung für die Untersuchungsteilnehmer werden in der Literatur Rücklaufquoten von 15-40% angegeben.¹³²¹ Nur in Ausnahmefällen und unter besonderen Bedingungen sind höhere Rücklaufquoten zu erwarten.

Um für die vorliegende Befragung eine möglichst geringe Ausfallquote und damit eine hohe Rücklaufquote zu erzielen, wird zur Erhöhung des Eigennutzens der Versuchspersonen in Verbindung mit der Befragung ein Gewinnspiel angeboten, an dem Befragte teilnehmen können, wenn sie sich aktiv an der Untersuchung beteiligt haben.

C.2.7 Grundgesamtheit und Stichprobe

Alle potenziell Nutzungsberechtigten der universitären Sporteinrichtungen in Göttingen und London bilden gemeinsam die Grundgesamtheit¹³²² der vorliegenden Untersuchung.

Für die Göttinger Verhältnisse bedeutet das, dass alle Studierenden und Mitarbeiter der in Göttingen ansässigen Hochschulen - Universität Göttingen, Fachhochschule Hildesheim/Holzwinden/Göttingen mit Standort Göttingen und die private Fachhochschule Göttingen - sowie in Ausnahmefällen externe Nutzer, die keine direkte Verbindung zu den genannten Hochschulen haben, als Grundgesamtheit für die Befragung anzusehen sind. Da die Zugangsberechtigung externer Nutzer für die Familienangehörigen von Hochschulmitgliedern eingerichtet worden ist, aber in der Benutzungsordnung des Allgemeinen Hochschulsports nicht näher definiert wird, orientiert sich die Größe dieser Gruppe innerhalb der Grundgesamtheit an den Durchschnittswerten der angemeldeten externen Nutzer in den vergangenen vier Semestern. Durchschnittlich waren in den Sommersemestern ca. 250 Externe und in den Wintersemestern ca. 200 Externe angemeldet.¹³²³ Eine Berechnung der Grundgesamtheit für die Befragung im Göttinger Hochschulsport während des WS 2001/02 führt zu einer Personenzahl von 36.272.

¹³²¹ Nach **BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER** 1993, S. 104.

¹³²² **Definition:** „Eine **Grundgesamtheit** (auch Population) besteht aus all denjenigen Objekten (Elementen, Untersuchungseinheiten, Merkmalsträgern), über die man eine Aussage machen will“ (**MÜLLER-BENEDICT** 2001, S. 119).

¹³²³ Die Daten entstammen dem internen Verwaltungsprogramm der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport der Universität Göttingen. Statistische Abfrage am 13.08.2002.

Hochschule	Anzahl
Studierende Universität Göttingen (mit GasthörerIn)	23.396
Studierende Fachhochschule Hildesheim/Holzminden/Göttingen	959
Studierende private Fachhochschule Göttingen	224
Mitarbeiter Universität Göttingen	11.378
Mitarbeiter Fachhochschule Hildesheim/Holzminden/Göttingen	100
Mitarbeiter private Fachhochschule Göttingen	15
externe Hochschulsportnutzer (durchschnittlich pro Semester)	200
gesamt	36.272

Tabelle 16: Teilgruppen der Grundgesamtheit für die Untersuchung im Hochschulsport der Universität Göttingen im WS 2001/02¹³²⁴

Etwas anders stellt sich die Berechnung der Grundgesamtheit für die Untersuchung in London dar. Auch hier sind alle Studierenden und Mitarbeiter der University of Western Ontario mit den assoziierten Colleges als wesentlicher Teil der Grundgesamtheit zu berücksichtigen. Allerdings kommt für die Gruppe der externen Nutzer die gesamte Stadtbevölkerung Londons hinzu, weil das Dienstleistungsangebot von Western Campus Recreation ausdrücklich auch der städtischen Öffentlichkeit zur Verfügung steht. Bei einer Einwohnerzahl Londons im Jahr 2001 von 347.995¹³²⁵ zählen theoretisch ca. 379.785¹³²⁶ Personen zur Grundgesamtheit der Befragung in London.

Hochschule	Anzahl
Studierende University of Western Ontario	24.691
Studierende Brescia College	668
Studierende Huron University College	907
Studierende King's College	2.143
Teilzeitstudierende an Colleges	276
Mitarbeiter University of Western Ontario	3.105
Mitarbeiter Brescia College	in UWO enthalten
Mitarbeiter Huron University College	in UWO enthalten
Mitarbeiter King's College	in UWO enthalten
externe WCR-Nutzer (durchschnittlich pro Quarter)	1.000
gesamt	32.790

Tabelle 17: Teilgruppen der Grundgesamtheit für die Untersuchung im universitären Sport der University of Western Ontario im Fall Quarter 2001¹³²⁷

¹³²⁴ Datenmaterial der Universität Göttingen aus: UNIVERSITÄT GÖTTINGEN (Hrsg.), Studentenstatistik, Wintersemester 2001/02, Stand: 18.12.2001, Göttingen 2002, S. 1ff; Mitarbeiterverwaltungsprogramm der Universität Göttingen mit Schreiben von Herr Rothensee vom 24.07.2002; Datenmaterial der Fachhochschule Hildesheim/Holzminden/Göttingen: E-Mail von Annemarie Buchwitz (Immatrikulationsbüro) vom 06.08.2002; Telefonat mit Herrn Degenhard (Personalverwaltung) am 08.08.2002; Datenmaterial der privaten Fachhochschule Göttingen abgerufen am 22.07.2002 unter http://www.pfh-goettingen.de/1_pfh/1wir1.html sowie ergänzt in einem Telefonat mit Frau Hühne (Verwaltung) am 08.08.2002.

¹³²⁵ Aus LONDON ECONOMIC DEVELOPMENT CORPORATION, Marketing Facts 2002, London Ontario, Canada 2002, S. 11 (abgerufen am 14.08.2002 unter <http://www.londonedc.com/pdf/MarketingFacts.pdf>).

¹³²⁶ Vgl. E-Mails von Michelle WAGLER vom 22.07.2002 und James MACLEAN vom 26.07.2001

¹³²⁷ Datenmaterial entstammt der offiziellen Universitätswebsite der University of Western Ontario, abgerufen am 24.07.2002 unter <http://www.uwo.ca/stats>.

Realistisch betrachtet, liegt die Zahl der externen WCR-Nutzer über die vergangenen zwei Jahre relativ konstant bei ca. 1.000¹³²⁸ Personen, so dass von einer tatsächlichen Grundgesamtheit von ca. 32.790 Personen auszugehen ist.

STIER (1999) differenziert die Grundgesamtheit als Oberbegriff in eine angestrebte Grundgesamtheit (target population) und eine Erhebungsgrundgesamtheit (frame population). Dabei repräsentiert die angestrebte Grundgesamtheit die zuvor berechneten Personenkreise (36.272 Personen für Göttingen und 32.790 Personen für London), die potenziell als Nutzer des universitären Sport- und Bildungsangebots in Frage kommen, während die Erhebungsgrundgesamtheit denjenigen Personenkreis beschreibt, der während des Untersuchungszeitraums tatsächlich in und auf den Sportstätten anwesend ist.¹³²⁹

Zur Erlangung aussagefähiger Ergebnisse über die Grundgesamtheit bedarf es eines zufälligen Auswahlverfahrens. Ziel des Auswahlverfahrens ist es, eine Stichprobe zu ermitteln, die einem verkleinerten, aber wirklichkeitsgetreuen Abbild der Grundgesamtheit entspricht. STIER (1999) führt drei Voraussetzungen an, die erfüllt sein müssen, um von einer zufälligen Auswahl sprechen zu können:

„a) die Grundgesamtheit, aus der die Auswahl erfolgt ist, ist definiert,

b) ob ein Merkmalsträger (oder Element) dieser Grundgesamtheit in die Auswahl kommt, hängt nicht vom Forscher ab, sondern von einem (objektiv ablaufenden) „Zufallsprozess“, den der Forscher nicht beeinflussen kann und

c) für jeden Merkmalsträger ist die Wahrscheinlichkeit, in die Auswahl zu gelangen, bekannt.“¹³³⁰

Für die vorliegende Befragung sind die ersten beiden Voraussetzungen durch die vorgenommene Eingrenzung und Festlegung der Grundgesamtheit und den durch den Forscher unbeeinflussbaren Zufallsprozess der Teilnahme am Programmangebot des Göttinger Hochschulsports bzw. von WCR während des Befragungszeitraums erfüllt. Allein die Wahrscheinlichkeit jedes Merkmalsträgers in die Auswahl zu gelangen ist nicht bekannt, da dieser Wert direkt von der nicht bekannten individuellen Teilnahmehäufigkeit abhängt. Da die Berechnung dieser Wahrscheinlichkeit mit entsprechendem Aufwand grundsätzlich möglich wäre, ist die vorgenommene Stichprobenauswahl nicht als „reine“ Zufallsauswahl zu interpretieren, ge-

¹³²⁸ Nach Informationen aus einer E-Mail von **Michelle WAGLER** vom 23.07.2002.

¹³²⁹ Nach **STIER** 1999, S. 114f.

¹³³⁰ **STIER** 1999, S. 117.

nügt aber den Anforderungen einer anfallenden Stichprobe wie sie bei SCHIMUNEK (2001) beschrieben ist.¹³³¹

In den vorliegenden Befragungen an der Universität Göttingen und der University of Western Ontario sind die aktiven Nutzer mit den relevanten Untergruppen und die Programmanbieter der universitären Sporteinrichtungen (Übungsleiter, Trainer, Service-, Organisations- und Verwaltungskräfte) die wesentlichen Informationsträger zur Ermittlung der zum Untersuchungszeitpunkt anzutreffenden Ist-Situation im Sport. Da durch die getroffenen Maßnahmen vor und während der Befragungen¹³³² sicher gestellt werden konnte, dass ein Anteil von über 95% der aktiven Nutzer mit dem Erhebungsinstrument in papier- oder computerunterstützter Form versorgt wird, lag ein nachvollziehbarer Grund vor, sich dieses Auswahlverfahrens zu bedienen.¹³³³ Zumindest für die aktiven Nutzer kann angenommen werden, dass im Sinne einer zufälligen Auswahl die rückgemeldeten Antworten für aussagekräftige Ergebnisse über diese Gruppe herangezogen werden können.

Die beschriebene Einschränkung der zufälligen Stichprobenauswahl für die übrigen Zielgruppen hat Einfluss auf die Repräsentativität der diesbezüglichen Ergebnisse. Folgt man der streng wissenschaftlichen Auslegung von STIER (1999), kann ein Repräsentationsschluss „nur für Zufallsstichproben eine klar definierte Bedeutung“¹³³⁴ haben.

Mit Blick auf die definierten Grundgesamtheiten und die geplante Untersuchungsdurchführung ist im Sinne SCHIMUNEKS (2001) mit großen Stichproben ($n > 100$)¹³³⁵ zu rechnen. Bei mehreren Hundert zu erwartenden Versuchspersonen (n) in beiden Untersuchungen liegen diese Zahlen z.T. deutlich über den in der Literatur angegebenen Empfehlungen zum Stichprobenumfang¹³³⁶ für spezifische Personenkreise mit relativ geringer Variabilität bezüglich eines Merkmals. Auch wenn die Autoren sehr zurückhaltend mit diesen Empfehlungen umgehen, weil sie lediglich Erfahrungswerte darstellen, wird $n=500$ als ausreichend für den genannten Personenkreis angesehen. Die Mitglieder einer Universität können zu einem solchen Personenkreis gezählt werden. Diese Aussage beruht auf der Annahme, dass die Hochschulmitglieder im Vergleich zur Stadtbevölkerung, zur Mitarbeiterschaft eines Betriebes oder zur

¹³³¹ SCHIMUNEK 2001, S. 37f.

¹³³² Vgl. hierzu auch die jeweiligen Kapitel 10.4 und 11.4 „Untersuchungsdurchführung“ für die Befragungen in Göttingen und Kanada.

¹³³³ Vgl. HÜTTNER, Manfred, Grundzüge der Marktforschung, Berlin/New York 1989, S. 86ff.; HAMMANN, Peter & ERICHSON, Bernd, Marktforschung, Stuttgart/New York 1990, S. 110.

¹³³⁴ STIER 1999, S. 159.

¹³³⁵ Nach SCHIMUNEK (2001) werden Stichprobenumfänge oberhalb von 100 Versuchspersonen als große Stichproben bezeichnet. Mittlere Stichprobengrößen umfassen 20 bis 100 Versuchspersonen und kleine Stichproben verfügen über nicht mehr als 20 Versuchspersonen. Diese Werte sind allerdings als grobe Richtwerte zu verstehen. (SCHIMUNEK 2001, S. 132)

¹³³⁶ STIER 1999, S. 153ff; SCHIMUNEK 2001, S. 36ff.

Bundesbevölkerung als eine relativ homogene Gruppe anzusehen ist. Für spezifische Personenkreise mit größerer Variabilität in Bezug auf ein Merkmal wird $n=1000$ als ausreichend erachtet, während für bundesweite Befragungen in der Regel $n=2000$ ausreichend ist.¹³³⁷

C.2.8 Freiwilligkeit und Anonymität

Als eine wichtige wissenschaftliche Voraussetzung für die Durchführung einer schriftlichen Befragung ist zu gewährleisten, dass die Versuchspersonen freiwillig an der Untersuchung teilnehmen. Keine Versuchsperson darf durch die spezifische Konstruktion des Fragebogens oder das verwendete Untersuchungsdesign unter Druck gesetzt oder zur Teilnahme genötigt werden.¹³³⁸

In der vorliegenden Untersuchung ist dieser Bedingung Rechnung getragen worden. Alle Versuchspersonen haben aus freiem Willen teilgenommen und hatten jederzeit Gelegenheit, die Teilnahme grundsätzlich abzulehnen oder an einem beliebigen Punkt während der Beantwortung des Fragebogens abubrechen.

Um die Teilnahmemotivation zu steigern und eine erhöhte Rücklaufquote zu erreichen, konnten sich aktive Teilnehmer an der Befragung durch Abgabe einer separat mitgelieferten Gewinnkarte an einem Gewinnspiel beteiligen. Die Teilnahme am Gewinnspiel war ebenfalls freiwillig und sowohl organisatorisch als auch datentechnisch völlig von der eigentlichen schriftlichen Befragung getrennt.

Der Aspekt der Anonymität ist einer gesonderten Betrachtung im Hinblick auf die unterschiedlichen Fragebögen zu unterziehen, die während der Untersuchungsdurchführung zum Einsatz gekommen sind. Grundsätzlich ist zunächst festzustellen, dass die aktuell gültigen Richtlinien für den Datenschutz eingehalten wurden.¹³³⁹

Allen Untersuchungsteilnehmern wurde Anonymität zugesichert und durch die Gestaltung des Untersuchungsdesigns sichergestellt.¹³⁴⁰ Sowohl im Papierfragebogen als auch im Webfragebogen sind lediglich demographische Standarddaten (Alter, Geschlecht, Statusgruppe, universitäre Herkunft etc.) erhoben worden, die keine Rückschlüsse auf die beteiligte Person zulassen. Zusätzlich konnte durch die allgemeine Organisationsform als Gruppenbefragung und die selbstständige Abgabe der ausgefüllten Fragebögen in separat aufgestellten Urnen gewährleistet

¹³³⁷ Vgl. SCHIMUNEK 2001, S. 37; siehe auch NACHTIGALL, Christoph & WIRTZ, Markus, Wahrscheinlichkeitsrechnung und Interferenzstatistik: Statistische Methoden für Psychologen, Teil 2, Weinheim 1998, S. 194.

¹³³⁸ Nach SCHIMUNEK 2001, S. 17f.

¹³³⁹ Vgl. BUNDESBEAUFTRAGTER FÜR DATENSCHUTZ, abgerufen am 13.08.2002 unter <http://www.bfd.bund.de/information/index.html> sowie TINNEFELD, Marie-Theres & TUBIES, Helga, Datenschutz, München 1989, S. 117ff.

¹³⁴⁰ Vgl. SCHIMUNEK 2001, S. 18.

werden, dass die Abgabezeit oder -reihenfolge keinerlei Rückschlussmöglichkeiten auf die Versuchspersonen zuließ.

Da auf den Gewinnkarten des Gewinnspiels eindeutig identifizierbare persönliche Daten für die eventuelle Benachrichtigung im Gewinnfalle abgefragt werden mussten, wurden sie völlig getrennt von den Fragebögen in separaten Urnen abgegeben. So konnte ausgeschlossen werden, dass über Daten auf den Gewinnkarten Querverbindungen zu den zugehörigen Fragebögen gezogen werden konnten.

Das für den Papierfragenbogen bereits Ausgeführte kann inhaltlich auch für den Webfragebogen konstatiert werden. Auch mit diesem Instrument wurden keine eindeutig identifizierbaren persönlichen Daten erhoben. Es gilt jedoch in diesem Zusammenhang deutlich zu machen, dass trotz des zeitlich engen Aufeinanderfolgens der digitalen Übertragung von Fragebogen und Gewinnkarte in die Datenbank - der Versuchsperson wurde unmittelbar nach dem Abschicken des Webfragebogens die Teilnahme am Gewinnspiel angeboten - keinerlei Querverbindungen hergestellt werden konnten, weil das zeitliche Eintreffen der Gewinnkarteninformationen nicht wie die übrigen Daten gespeichert wurden.

C.2.9 Fragebogendesign

Die Erhebungsinstrumente der beiden vorliegenden schriftlichen Befragungen an der Universität Göttingen und an der University of Western Ontario sind als meinungs- und einstellungsorientierte, überwiegend standardisierte Fragebögen entwickelt worden. Die parallel zu den klassischen Papierfragebögen eingesetzten Webfragebögen stellen eine methodische Sonderform der schriftlichen Befragung dar, die in einem im nächsten Abschnitt kurz diskutiert werden soll.

Die Fragebogenmethode weist nach KONRAD (2001) gegenüber anderen Befragungsmethoden verschiedene Vor- und Nachteile auf. Als Vorteile wären zu nennen:

- geringe Kosten
- geringer Zeitaufwand
- geringer Personaleinsatz
- großer potenzieller Einzugsbereich
- kaum/kein Einfluss des Interviewers auf die Versuchspersonen
- Versuchsperson hat viel Zeit zur Beantwortung des Fragebogens
- räumliche Entfernung spielt untergeordnete Rolle.

Diesen methodischen Vorteilen stehen einige Nachteile gegenüber:

- geringe Rücklaufquote

- Unkontrollierbarkeit der Testsituation durch z.B. den Einfluss anderer Personen auf die Versuchsperson
- Nachfragen der Versuchsperson nur eingeschränkt möglich
- einzelne Fragen des Fragebogens können unvollständig beantwortet sein oder gänzlich fehlen.¹³⁴¹

Der Entscheidung für die Umsetzung einer schriftlichen Befragung in der vorgeschlagenen Form liegt eine sorgfältige Abwägung der unübersehbaren positiven Aspekte des standardisierten Fragebogens gegenüber den negativen Aspekten zugrunde. Zusätzlich erleichtert wurde die Entscheidung durch die Tatsache, dass zumindest zwei Negativaspekte mit geeigneten Maßnahmen in ihren Auswirkungen eingeschränkt werden konnten. Durch Kombination der Befragung mit einem Gewinnspiel für aktive Befragungsteilnehmer und der Möglichkeit des Gewinns eines hochwertigen Preises konnte ein zusätzlicher Anreiz zur Teilnahme geschaffen werden. Der Problematik der eingeschränkten Nachfragemöglichkeit wurde zu begegnen versucht, indem eine möglichst große Zahl an optisch gut erkennbaren Mitgliedern des Untersuchungsteam (Interviewer) während der Gruppenbefragung anwesend war. Alle Interviewer standen für Rückfragen jederzeit zur Verfügung. Untersuchungsteilnehmer, die ihren Papierfragebogen anderenorts beantworteten oder auf die Webfragebögen zurückgriffen, konnten von dieser Maßnahme allerdings nicht profitieren.

In Anbetracht der offenkundigen Vorteile der beschriebenen Methode und der zumindest teilweisen Minimierung der methodenimmanenten Nachteile erscheint, auch auf dem Hintergrund der bereits geführten Methodendiskussion¹³⁴², die schriftliche Befragung mittels standardisiertem Fragebogen als die Methode der Wahl.

C.2.9.1 Aufbau

Der insgesamt achtseitige Papierfragebogen besteht aus drei Teilen. Die Titelseite ist mit den offiziellen Namen und Logos der an der Untersuchung beteiligten Institutionen versehen und hat im Wesentlichen einleitende Funktion. Eine kurze Instruktion weist auf die Ziele der Befragung hin, bittet um Teilnahme an der Untersuchung und gibt einige Hinweise zur Beantwortung der Fragen. Zusätzlich finden sich hier ein Hinweis auf das Gewinnspiel sowie eine Karikatur, die als so genannter „Eisbrecher“ zum Abbau der Hemmschwelle der Versuchsperson gegenüber der Untersuchung oder dem Erhebungsinstrument fungieren soll.

¹³⁴¹ Verändert nach KONRAD 2001, S. 74.

¹³⁴² Vgl. hierzu Kapitel 9.2 „Methoden der Datenerhebung“

Im Hauptteil schließen sich die nach Merkmalsbereichen gegliederten Fragen an, bis auf der letzten Seite eine detailliertere Information über das Gewinnspiel und die z.T. hochwertigen Preise folgt.

Sowohl die Verwendung offizieller Namen und Symbole als auch die aufwändige graphische Gestaltung¹³⁴³ des Fragebogens sollen den Versuchspersonen auf optischem Wege die Bedeutung und Seriösität der Untersuchung vermitteln, um ihre Antwortbereitschaft zu fördern.

Im Zuge der Untersuchungsvorbereitung und des Fragebogendesigns wurde festgelegt, dass die durchschnittliche Befragungsdauer 25 Minuten nicht überschreiten soll. KONRAD (2001) schlägt Befragungszeiten von 30-90 Minuten vor¹³⁴⁴, während SCHIMUNEK (2001) als obere Grenze der Zumutbarkeit die Dauer einer Schulstunde mit 45 Minuten angibt¹³⁴⁵. Nach Konsultation eines Demographieexperten der Marktforschungsagentur *Der Plan* aus Frankfurt¹³⁴⁶ wird in der Marktforschungspraxis eine Befragungsdauer von 30-60 Minuten für durchaus üblich erachtet, wobei Befragungen von mehr als 20 Minuten zur Aufrechterhaltung der Motivation des Befragten mit einer zumindest in Aussicht gestellten Belohnung versehen werden sollten. Durch die Kopplung des Gewinnspiels an die Befragung wurde diesem Hinweis Rechnung getragen.

C.2.9.2 Merkmalsbereiche

Im Hauptteil des Fragebogens werden insgesamt 25 Fragen, respektive 27 Fragen im kanadischen Fragebogen, gestellt. In die Fragebögen sind 151 Items eingearbeitet worden.¹³⁴⁷ Die Items sind nach inhaltlichen Merkmalsbereichen gegliedert. Da sich das Erkenntnisinteresse für die Untersuchungen auf verschiedene Gebiete des Sport- und Bildungsangebots erstreckt, wurden die Merkmalsbereiche mit Blick auf diese für die Gesamtbeurteilung der Angebotsqualität wichtigen Teilgebiete festgelegt.

Im ersten Abschnitt des Hauptteils finden sich Fragen zur Informationsbeschaffung über das Sport- und Bildungsangebot. Als weitere Merkmalsbereiche werden die Versuchspersonen nach entsprechenden Einschätzungen zu ihrem Teilnahmeverhalten, zur Situation und Ausstattung der Sportstätten, zur Atmosphäre, zu den Mitarbeitern der universitären Sporteinrich-

¹³⁴³ Vgl. KONRAD 2001, S. 83; siehe auch STIER 1999, S. 181ff.

¹³⁴⁴ Vgl. KONRAD 2001, S. 83.

¹³⁴⁵ Vgl. SCHIMUNEK 2001, S. 70.

¹³⁴⁶ Die angeführten Informationen stammen aus einem mit Herrn MIELKE am 03.07.2001 geführten Telefonat.

¹³⁴⁷ Auf Wunsch der Leiterin von Western Campus Recreation wurden zwei zusätzliche Fragen in den kanadischen Fragebogen integriert, so dass sich eine Gesamtanzahl von 27 Fragen gegenüber dem deutschen Fragebogen mit 25 Fragen ergibt. Für die Auswertung dieser Untersuchung bleiben die zusätzlichen Fragen unberücksichtigt.

Da abhängig von den lokalen Voraussetzungen z.T. unterschiedlich viele Fragen zu den Merkmalsbereichen gestellt wurden, ergeben sich trotz einer abweichenden Anzahl von Gesamtfragen für beide Fragebögen gleich viele Items.

tung, zum Dienstleistungsangebot und zum Image der Sporteinrichtung und schließlich zu ihrer Person befragt.

Innerhalb der Fragebögen wurden schwerpunktmäßig Meinungs-, Einschätzungs- und Bewertungsfragen in abgestufter Form eingesetzt. Als weitere Fragetypen kamen an entsprechender Stelle Faktenfragen, Handlungsfragen und demographische Fragen zum Einsatz.¹³⁴⁸ Der hauptsächlich verwendete Fragetypus ist die geschlossene Frage. Bei dieser Frageform sind die Antwortmöglichkeiten in der Frage bereits vorgegeben.¹³⁴⁹ An unterschiedlichen Stellen in den Fragebögen z.B. im Abschnitt zur Erhebung der demographischen Daten werden offene Fragen eingesetzt. Um den Versuchspersonen auch in den Abschnitten mit zumeist geschlossenen Fragen eine möglichst präzise, individuelle Antwort zu ermöglichen, findet sich an geeigneten Stellen eine Kombination aus vornehmlich geschlossenen Fragen mit entsprechend definierten und begrenzten Antwortmöglichkeiten und einer offenen Antwortkategorie z.B. „andere“. Dabei werden nicht nur die Vorteile der offenen Fragen im Hinblick auf die Möglichkeit einer ausführlicheren Antwort, sondern auch in Bezug auf die Verringerung der Ermüdungswirkung durch viele geschlossene Fragen genutzt.¹³⁵⁰ Als weiterer Fragetypus wurden Filterfragen¹³⁵¹ verwandt, um spezifischen Gruppen von Befragten (Studierende im 1. Semester, Versuchspersonen ohne Vorinformationen etc.) eine möglichst bequeme und schnelle Beantwortung des Fragebogens zu erlauben.

Da es sich bei der gewählten Grundgesamtheit um eine vergleichsweise homogene Zielgruppe handelt, muss bei Angehörigen einer Universität von einem im Allgemeinen recht hohen Bildungsabschluss ausgegangen werden. Es kann daher angenommen werden, dass allenfalls geringe sprachliche Schwierigkeiten zu erwarten sind. Diese Annahme wird durch die Ergebnisse der Pretests bestätigt.

C.2.9.3 Antwortkategorien und Skalen

Wie bereits im letzten Abschnitt angesprochen, wurden vielfach geschlossene Fragen mit entsprechend vorgegebenen Antworten eingesetzt. Für die möglichen Antwortalternativen gilt es zwischen Einfach- und Mehrfachnennungen bzw. Ja/Nein-Antworten zu unterscheiden.¹³⁵²

¹³⁴⁸ Vgl. **PORST** 1998, S.23ff; **KONRAD** 1998, S. 20f, **SCHIMUNEK**, S. 69; **STIER** 1999, S. 171ff; weiterführend siehe auch **BORG, Ingwer**, Affektiver Halo in Mitarbeiterbefragungen, in: ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 3/2000, Mannheim 2000.

¹³⁴⁹ Nach **KONRAD** 2001, S. 21f sowie **PORST** 1998, S. 25;

¹³⁵⁰ Siehe **KONRAD** 2001, S.22.

¹³⁵¹ Filterfragen sind Fragen, deren Beantwortung ggf. eine Fortsetzung der Fragenbeantwortung an einer völlig anderen Stelle des Fragebogens nahe legen. Bsp.: *Haben Sie bisher keine Informationen zum Hochschulsport erhalten, bitte weiter mit Frage 19.* (Vgl. **KONRAD** 2001, S. 85f und **PORST** 1998, S. 33).

¹³⁵² **KONRAD** 2001, S. 22; **PORST** 1998, S. 25, **SCHIMUNEK**, S. 69.

Als Ergänzung zu den geschlossenen Fragen wurden offene Fragen mit frei formulierbaren Antworten und Kombinationsformen aus beiden Fragetypen eingesetzt.

Für die den Fragetypenzugewiesenen Antwortformate wurde eine sinnvolle Eingrenzung der Antwortalternativen vorzunehmen versucht, ohne dabei einerseits die notwendige Breite der Antwortmöglichkeiten einzuschränken, andererseits aber den Interpretationsspielraum auf ein sinnvolles Maß zu reduzieren.¹³⁵³

PORST (1998) schlägt „unter dem Gesichtspunkt der Diskriminierungsfähigkeit numerische Skalen mit sieben plus/minus zwei Skalenpunkten“¹³⁵⁴ vor. Die in der sozialwissenschaftlichen Forschungspraxis häufig eingesetzte 5-Punkte-Skala¹³⁵⁵ wurde als Standardskala für die vorliegenden Einschätzungs- und Bewertungsfragen der Fragebögen festgelegt. Sie bietet eine ausreichende Differenzierung der Antwortmöglichkeiten für die Versuchspersonen und gewährleistet eine hinreichende Messgenauigkeit für das betreffende Merkmal.¹³⁵⁶ In diesem Zusammenhang wurde auch festgelegt, dass eine mittlere Antwortkategorie eingesetzt werden soll. Ausschlaggebend für diese Entscheidung war die Überlegung, dass ein Verzicht auf eine mittlere Antwortkategorie als „Ausweichmöglichkeit“ den Versuchspersonen einen äußeren Zwang auferlegt, sich zumindest tendenziell für eine Richtung der vorgegebenen Skala zu entscheiden. Dieses Verhalten wäre auch dann gefordert, wenn sich die Versuchsperson tatsächlich nur für die mittlere Antwortkategorie entscheiden kann. Da nach Aussage von MIELKE¹³⁵⁷ dieser äußere Zwang zu einem Unwohlsein auf Seiten der Versuchsperson führen könnte, ist nicht auszuschließen, dass auch die Antworten der nachfolgenden Fragen diesem negativen Einfluss ausgesetzt wären.

In den vorliegenden Fragebögen finden sich Nominal-, Ordinal-, Intervall- und Rationalskalen.¹³⁵⁸ Mit Hilfe dieser Skalentypen, die auch als Messniveaus bezeichnet werden, sollen die jeweiligen Merkmale durch die Versuchspersonen z.B. einer Benennung oder einer genaueren Einordnung oder Beurteilung unterzogen werden.

¹³⁵³ Vgl. KONRAD 2001, S. 86f.

¹³⁵⁴ PORST 1998, S. 29.

¹³⁵⁵ **Definition:** „Eine *Skala* ist eine Codierung, die die Eigenschaften des Merkmals berücksichtigt“ (MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 37).

¹³⁵⁶ Die Auswahl der geeigneten Skalenabstufung wurde unter Einbeziehung der Beratung von Herrn MIELKE von der Firma Der Plan aus Frankfurt getroffen (Telefonat vom 02.07.2001). Vgl. ebenfalls KONRAD 2001, S. 87 und STIER 1999, S. 66ff.

¹³⁵⁷ Informationen aus einem Telefonat mit Herrn MIELKE vom 03.07.2001; siehe auch PORST 1998, S. 29.

¹³⁵⁸ Zum Gesamtkomplex des Skalenniveaus siehe MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 35ff; KONRAD 2001, S. 88ff; PORST 1998, S. 28f; SCHIMUNEK 2001, S. 130ff.

*Nominalskala*¹³⁵⁹: Innerhalb der Nominalskala werden Eigenschaften von Merkmalen als einfache Klassifikationen dargestellt, deren Reihenfolge beliebig änderbar ist. Mit den Eigenschaften und den ggf. zugeordneten Zahlenwerten können keine Rechenoperationen durchgeführt werden. Lediglich Häufigkeiten lassen sich mit dieser Skala ermitteln und Gleichheiten bzw. Ungleichheiten von Merkmalen darstellen.

Beispiele für diesen Skalentyp finden sich im Bereich der demographischen Daten für das Geschlecht (männlich, weiblich) oder die Statusgruppenzugehörigkeit (Studierende, Mitarbeiter, Externe etc.).

*Ordinalskala*¹³⁶⁰: Ordinalskalierte Daten als Werte des nächst höheren Messniveaus erlauben die Aufstellung einer Rangreihenfolge der Merkmalseigenschaften. Den Eigenschaften zugeordnete Zahlen können ebenfalls nicht für umfangreiche mathematische Transformationen herangezogen werden. Es lassen sich allerdings monotone Transformationen und Korrelationen sowie zentrale Tendenzen der Antworten ermitteln und graphisch darstellen.

In den Fragebögen der durchgeführten Untersuchungen findet sich dieser Skalentyp z.B. bei der Frage nach der Häufigkeit der Nutzung verschiedener Transportmittel zum Erreichen der Sportstätten.

*Intervallskala*¹³⁶¹: Dieser Skalentyp ist durch gleichgroße (äquidistante) Abschnitte der Skala gekennzeichnet, ohne dabei einen natürlichen Nullpunkt zu haben. Damit sind Unterschiede in der Ausprägung eines Merkmals vergleichbar und können durch entsprechende mathematische und statistische Verfahren dargestellt werden.

Die Ratingskalen der Einschätzungs- und Bewertungsfragen, wie sie in den vorliegenden Fragebögen verwendet wurden, gehören unter der Voraussetzung zu diesem Skalentyp, dass der Abstand zwischen 1 und 2 der Skala genau so groß ist wie der Abstand zwischen 4 und 5. In der sozialwissenschaftlichen Forschungspraxis wird dieser Zusammenhang häufig unterstellt, „*obwohl die Annahme gleicher Skalenabstände ungeprüft ist*“¹³⁶². Nach MÜLLER-BENEDICT (2001) wird für die Auswertung dieser Untersuchung unterstellt, dass die Versuchspersonen in der Lage sind, auf einer Skala von z.B. 1=außerordentlich zufrieden bis 5=ganz und gar

¹³⁵⁹ **Definition:** „Auf einer *Nominalskala* werden den Objekten eines empirischen Relativs Zahlen derart zugeordnet, daß Objekte mit gleicher Merkmalsausprägung durch die gleiche Zahl und Objekte mit verschiedener Merkmalsausprägung durch verschiedene Zahlen bezeichnet werden“ (WIRTZ & NACHTIGALL 1998, S. 46).

¹³⁶⁰ **Definition:** „Auf einer *Ordinalskala* werden den Objekten eines empirischen Relativs Zahlen derart zugeordnet, daß von zwei Objekten das Objekt mit der größeren Merkmalsausprägung die größere Zahl erhält“ (WIRTZ & NACHTIGALL 1998, S. 47).

¹³⁶¹ **Definition:** „Auf einer *Intervallskala* werden den Objekten eines empirischen Relativs Zahlen derart zugeordnet, daß die Differenzen zwischen Paaren von Zahlenwerten miteinander vergleichbar sind.

$dif(a,b) = dif(c,d) \Leftrightarrow \Phi(a) - \Phi(b) = \Phi(c) - \Phi(d)$

Zwischen allen benachbarten Skalenpunkten liegen gleiche Abstände (Äquidistanz)“ (WIRTZ & NACHTIGALL 1998, S. 48).

¹³⁶² KONRAD 2001, S. 90.

nicht zufrieden eine Merkmalsausprägung zur „Qualität der Sportgeräte im Allgemeinen“ stufenlos einzuschätzen.¹³⁶³

*Rationalskala*¹³⁶⁴: Als höchstes Messniveau unterscheidet sich die Rationalskala durch das Vorhandensein eines natürlichen Nullpunktes von der Intervallskala, so dass mit diesen Daten alle Rechenoperationen möglich sind.

Die im demographischen Teil der Fragebögen erhobenen Daten zum Alter und zum Studiensemester bzw. zum Studienjahr stellen Werte dieses Messniveaus dar.

Die statistischen Konsequenzen bei der Wahl der geeigneten Messniveaus werden im Abschnitt „Auswertung“ dieses Kapitels diskutiert.

C.2.10 Webfragebogen

Die für die jeweiligen computerunterstützten Befragungen in Deutschland und Kanada angefertigten Webfragebögen entsprechen inhaltlich exakt den Papierfragebögen. Großen Wert wurde auch auf die möglichst ähnliche graphische Gestaltung gelegt, wobei die technischen Vorgaben und Besonderheiten der Internettechnik eine exakte Kopie der Papierfragebögen nicht zuließ. Da die Vor- und Nachteile der computerunterstützten Befragung in einem vorangegangenen Abschnitt bereits ebenso diskutiert wurden wie ihre Doppelfunktion als Erhebungsinstrument und Eingabemaske, sollen im Folgenden die technischen Besonderheiten der Webfragebögen kurz dargestellt werden.

Im Gegensatz zum klassischen Papierfragebogen, auf dem die Antworten der Versuchspersonen mit Bleistift oder Kugelschreiber gekennzeichnet werden, muss dies im Webfragebogen durch die Eingabehilfen Tastatur oder Maus geschehen. Um eine Antwortalternative eines Items eindeutig zu markieren, sind verschiedene durch die Versuchspersonen zu manipulierende Elemente in das Fragebogendesign eingearbeitet worden. In den vorliegenden Webfragebögen finden sich Checkboxen, die zur Markierung von Ja/Nein-Antworten und für Antwortalternativen mit Mehrfachnennungen eingesetzt werden, Optionsfelder zur Festlegung der Wertungs- und Einschätzungsfragen, für die jeweils nur eine Antwortalternative möglich sein darf, Auswahlmenüs zur Kennzeichnung von Antwortalternativen mit Einfachnennungen und

¹³⁶³ Vgl. MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 39f.

¹³⁶⁴ *Definition*: „Auf einer [*Rationalskala*] werden den Objekten eines empirischen Relativs Zahlen derart zugeordnet, daß die Zahlen, die die Merkmalsausprägungen der Objekte repräsentieren, im selben Verhältnis zueinander stehen wie die Merkmalsausprägungen der Objekte. Bei einer [*Rationalskala*] ist im Unterschied zur Intervallskala ein fester Nullpunkt definiert“ (WIRTZ & NACHTIGALL 1998, S. 49).

Textfelder zur Beantwortung von offenen Fragen mit uneingeschränkten, individuellen Antworten.¹³⁶⁵

Als Vorteil gegenüber dem Papierfragebogen lassen sich in den Webfragebögen technische Sicherungen einbauen, die eine vorzeitige oder ungewollte Übertragung der Antworten verhindern. Von diesen Sicherungsmöglichkeiten ist Gebrauch gemacht worden, um die Problematik fehlender oder unvollständiger Daten zu minimieren.

Ohne weitere Behandlung der aus dem beantworteten Webfragebogen übertragenen Daten können diese Informationen in die Rohdatenmatrix der zugrunde liegenden Datenbank integriert werden. Damit kann eine für die Papierfragebögen nicht auszuschließende Fehlerquelle bei der manuellen Übertragung der Antwortinformationen in die Eingabemaske beschränkt werden.

Trotz ausdrücklicher Aufforderung nur eine Einfachnennung vorzunehmen, ist nicht auszuschließen, dass Versuchspersonen mehr als eine Antwortalternative kennzeichnen. Diese Antwortdaten sind für die nachfolgende Auswertung nicht mehr nutzbar. Durch die Integration von z.B. Auswahlménüs im Webfragebogen kann technisch sichergestellt werden, dass an entsprechender Stelle nur eine Antwortalternative ausgewählt und markiert wird. Folglich können unerwünschte Datenverluste in diesem Zusammenhang nahezu ausgeschlossen werden.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass sich Webfragebögen wesentlich leichter als klassische Fragebögen der Versuchsperson durch geeignete Filterführung individuell anpassen lassen. In den für diese Untersuchungen eingesetzten Webfragebögen ist diese Filterfunktion an Stellen eingesetzt worden, an denen die Versuchspersonen aufgrund eines Mangels an vorausgesetzten Informationen keine relevanten Antworten geben konnten. Beispielsweise sind in den Fragen zwei und vier der zugrunde liegenden Webfragebögen Filter enthalten, die Personen ohne entsprechende Informationen über die universitäre Sporteinrichtung eine definierte Anzahl von Fragen überspringen lässt. Mit einem Mausklick auf den zugehörigen Textlink in der Frage wird der Befragte automatisch zur nächsten zu beantwortenden Frage geführt. Damit vermindert sich das Risiko einer fehlerhaften Fortsetzung der Fragebogenbeantwortung.

C.2.11 Pretest

In der Literatur wird empfohlen vor der eigentlichen Zieluntersuchung eine Voruntersuchung, einen so genannten Pretest¹³⁶⁶, durchzuführen. Nach dem Abschluss der sorgfältig geplanten

¹³⁶⁵ Weiterführende Literatur zu diesem Themenkomplex: **TUTEN, Tracy L.**, Electronic Methods of Collecting Survey Data: A Review of "E-Research", in: ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 09/1997, Mannheim 1997.

Untersuchungsvorbereitungen, der Konstruktion des Erhebungsinstruments und der Auswahl der Stichprobe ist das gesamte Untersuchungsdesign einer Erprobung in der Praxis zu unterziehen.¹³⁶⁷ Neben der Angemessenheit der zeitlichen Vorgaben, der Stichprobenauswahl und der allgemeinen Durchführungsorganisation ist in diesem Prüfungsprozess die Qualität und der Entwicklungszustand des Fragebogens von zentraler Bedeutung.

PORST führt folgende Aufgaben des Pretests an:

- „Verständlichkeit der Fragen
- Probleme des Befragten mit seiner Aufgabe
- Interesse und Aufmerksamkeit des Befragten bei einzelnen Fragen
- Interesse und Aufmerksamkeit des Befragten während des gesamten Interviews
- Wohlbefinden des Befragten (respondent well-being)
- Häufigkeitsverteilung der Antworten
- Kontexteffekte
- Probleme des Interviewers
- technische Probleme mit Fragebogen/Befragungshilfen
- Zeitdauer der Befragung“¹³⁶⁸

Bei der Durchführung der Pretests der vorliegenden Untersuchung wurden die Fragebögen unter möglichst realistischen Bedingungen zum Einsatz gebracht. Es wurden jeweils ca. 60 Versuchspersonen aus Zielgruppen, die denen der Hauptuntersuchung vergleichbaren waren, ausgewählt. Aufgabe der Mitglieder des Befragungsteams war es, die Befragungssituation kritisch zu beobachten und ggf. Probleme und Auffälligkeiten schriftlich festzuhalten.¹³⁶⁹

Anregungen und Konsequenzen für die Überarbeitung des Untersuchungsdesigns oder des Untersuchungsinstruments wurden aus den Reaktionen und Antworten der Befragten und aus der im Anschluss an die Befragung mit den Teilnehmern durchgeführten Diskussion abgeleitet.

¹³⁶⁶ **Definition:** „Pretests sind [...] die Miniaturausgabe einer beliebigen Form sozialwissenschaftlicher Datenerhebung, wobei sich in der Regel die Konzentration auf die Qualität des Erhebungsinstruments richtet.“ (PORST, Rolf, Im Vorfeld der Befragung: Planung, Fragebogenentwicklung, Pretesting, in: ZUMA-Arbeitsbericht 02/1998, Mannheim 1998, S. 35).

¹³⁶⁷ Nach PORST 1998, S. 34; PRÜFER, Peter & REXROTH, Margrit, Verfahren zur Evaluation von Survey-Fragen: Ein Überblick, in: ZUMA-Nachrichten, 39 (1996) 20, S. 97ff.

¹³⁶⁸ PORST 1998, S. 35.

¹³⁶⁹ Zu den Verfahren des Pretestings vgl. PORST 1998, S. 36f.

C.2.12 Auswertung

Im Mittelpunkt der im Wesentlichen deskriptiven Auswertung steht der Vergleich zwischen den Daten aus Göttingen und denen aus London. Ziel dieses Vergleichs soll es sein, die spezifischen Unterschiede und Ähnlichkeiten der Situation des universitären Sports an der Universität Göttingen und der University of Western Ontario während des Untersuchungszeitraums herauszuarbeiten.

Um dem Leser ein möglichst vollständiges Bild der jeweils anzutreffenden Ist-Situation an den Untersuchungsorten im Jahre 2001 zu präsentieren, werden zunächst die Auswertungen der lokalen Untersuchungen vorgestellt. Bei der Darstellung dieser Detailergebnisse wird auf eine vollständige Darstellung mit Blick auf die enorme Datenmenge verzichtet. Berücksichtigung finden vorrangig jene Ergebnisse, die eine spezifische Relevanz für den anschließenden Vergleich aufweisen oder in besonderer Weise lokale Auffälligkeiten repräsentieren, die für die Einordnung und Interpretation der Vergleichsergebnisse von Bedeutung sind.

C.2.12.1 Datenkodierung

Um eine eindeutige Zuordnung der Antwortalternativen und eine problemlose Übertragung der Daten in die Rohdatenmatrix zu gewährleisten, ist eine Kennzeichnung der Antwortalternativen notwendig. Da der Webfragebogen während der Datenerfassung die Funktion einer Eingabemaske übernahm, erschien es zweckmäßig, die Kodierung¹³⁷⁰ der Antwortalternativen an die eindeutige Kennzeichnung der interaktiven Elemente des Webfragebogens (Checkboxes, Auswahlmenüs, Textfelder und Buttons)¹³⁷¹ zu knüpfen.

Als Verkodungsschlüssel wurde eine Zeichenkombination gewählt, die nach folgendem Prinzip aufgebaut ist:

Elementkürzel_Fragennummer_Elementnummer und eindeutiger Wert

Mittels dieser Platzhalter konnte jede Antwortalternative eindeutig determiniert werden. Als Kodierungsschlüssel für die Antworten der Frage 5 des deutschen Fragebogens wurden beispielsweise nachfolgend aufgeführte Kombinationen festgelegt.

¹³⁷⁰ Vgl. **PORST** 1998, S. 10f.

¹³⁷¹ Um eine verlustfreie, digitale Übermittlung von Daten aus dem Webfragebogen in die zugehörige Rohdatenmatrix der Datenbank zu gewährleisten, musste jedem interaktiven Element des Webfragebogens ein eindeutiges Feld in der Datenbank zugeordnet werden. Als interaktive Elemente wurden die Checkbox (Elementkürzel: chk), die Option (Elementkürzel: opt), die Auswahl (Elementkürzel: sel) und das Textfeld (Elementkürzel: txt) verwendet.

Die Datenbank entspricht einem Datenblatt bestehend aus Zeilen und Spalten, in dem jede Zeile einen Datensatz und jede Spalte eine Antwortalternative repräsentiert.

Frage 5: Nutzen Sie vornehmlich angeleitete (mit Übungsleiter) oder freie Hochschulsportangebote?

- | | |
|--|----------------------|
| <input type="checkbox"/> angeleitete Kurse | (opt_5_1 mit Wert 1) |
| <input type="checkbox"/> freie Kurse | (opt_5_1 mit Wert 2) |
| <input type="checkbox"/> beide zu ähnlichen Anteilen | (opt_5_1 mit Wert 3) |
| <input type="checkbox"/> weder noch | (opt_5_1 mit Wert 4) |

Wählt eine Versuchsperson die Antwort „angeleitete Kurse“ aus, so wird bei der Übertragung der Daten in das Datenbankfeld mit dem Namen *opt_5_1* der Wert 1 eingetragen. Damit ist diese Antwortalternative eindeutig gegenüber den übrigen Antwortalternativen abgegrenzt. Für die Antwort „freie Kurse“ wäre entsprechend ein Wert 2, für die Antwort „beide zu ähnlichen Anteilen“ ein Wert 3 und für die Antwort „weder noch“ ein Wert 4 eingetragen worden. Als spezieller Fall sind Antwortalternativen anzusehen, die mit dem interaktiven Element der Checkboxes konstruiert wurden. Der Verkodungsschlüssel entspricht dem gerade beschriebenen Muster. Als Wert wird allerdings nicht ein Zahlenwert in die Rohdatenmatrix übertragen, sondern „richtig“ für ausgewählte oder „falsch“ für nicht ausgewählte Checkboxes. Die in die Rohdatenmatrix der Datenbank eingetragenen Werte bilden die Grundlage für die statistische Auswertung.

C.2.12.2 Rohdatenmatrix

Die eigens für die Untersuchungen in Göttingen und London angelegte Datenbank enthält zwei separate Datenblätter für die Rohdaten der Antworten aus beiden Befragungen. Die Datenblätter bestehen aus Zeilen und Spalten, wobei jede Zeile einem Datensatz und jede Spalte einer Antwortalternative des jeweiligen Fragebogens entspricht. Ein Datensatz repräsentiert damit die Gesamtheit aller Antworten eines Merkmalsträgers (Versuchsperson)¹³⁷².

Da der Webfragebogen - wie bereits beschrieben - gleichzeitig als Erhebungsinstrument und als Eingabemaske für die Datenerfassung der Papierfragebögen genutzt wurde, konnten die enthaltenen Antwortinformationen digital in die jeweiligen Datenblätter der Datenbank eingetragen werden. Diese Datenblätter entsprechen im Sinne der empirischen Sozialforschung der jeweiligen Rohdatenmatrix für die Untersuchungen in Göttingen und London. Mit Abschluss der Datenerfassungsphase lagen in der Rohdatenmatrix für Göttingen insgesamt 2348 Datensätze und in der Rohdatenmatrix für London 854 Datensätze vor.

¹³⁷² Vgl. STIER 1999, S. 113ff.

C.2.12.3 Datenbereinigung

Zunächst wurde innerhalb der Rohdatenmatrix nach unzulässigen Werten gesucht. Diese Werte, auch *wild codes* genannt, sind absurde Zahlenwerte, die z.B. durch fehlerhafte Datenübertragung oder Programminkompatibilitäten wenig verbreiteter Internetbrowser mit der Datenbankprogrammierung zu erklären sind. Ebenso wie formale Inkonsistenzen (die Neunzehnjährige im 8. Semester) wurden diese Werte markiert und aus der Rohdatenmatrix eliminiert.

Wie im zuvor angeführten Beispiel der Datenerfassung für Antwortalternativen mittels Checkboxes wurden die Werte „richtig“ oder „falsch“ in die entsprechenden Felder der Datenbank eingetragen. Da für die statistische Auswertung Zahlenwerte notwendig sind, wurden diese Werte nachträglich modifiziert. Bei der Datenbereinigung wurden Einträge in der Datenbank mit dem Wert „richtig“ in den Zahlenwert 1 überführt, während Felder mit dem Eintrag „falsch“ in den Wert 0 geändert wurden.

Aufgrund der Andersartigkeit des nordamerikanischen Schulnoten- und Rangsystems, das eine Skala von sehr gut nach mangelhaft (Noten 5 bis 1) in umgekehrter Reihenfolge der Zahlenwerte des deutschen Noten- und Rangsystems (Noten 1-5) aufweist, sind die entsprechenden Zahlenwerte innerhalb des kanadischen Fragebogens angepasst worden. Ziel dieser Anpassung war es, die Antwortskalen der Fragen jeweils einheitlich von der besten Bewertung zur schlechtesten Bewertung verlaufen zu lassen. Im deutschen Fragebogen wurden alle Bewertungsskalen nach dem Schema von 1 (trifft voll und ganz zu) bis 5 (trifft ganz und gar nicht zu) entworfen. Die Skalen des kanadischen Fragebogens wurden derart angepasst, dass sie von 5 (completely agree) bis 1 (completely disagree) verliefen. Für die statistische Auswertung wurden die vorgenommenen Anpassungen im kanadischen Fragebogen wieder rückgängig gemacht, um eine Vergleichbarkeit der Datensätze zu gewährleisten. Da die vorliegenden Ergebnisse für den deutschsprachigen Raum relevant sind, stellt das deutsche Noten- und Rangsystem den Bezugsrahmen dar.

Die Fragen 17 und 18 innerhalb des kanadischen Fragebogens wurden auf speziellen Wunsch des WCR-Managements aufgenommen. Diese Fragen wurden separat ausgewertet und spielen für die Auswertung der aktuellen Untersuchung keine Rolle. Ebenfalls unberücksichtigt blieb die Antwortalternative „internationale Wettkampfsportmöglichkeiten“ der Frage 13 im deutschen Fragebogen, weil diese Antwortalternative im kanadischen Fragebogen nicht enthalten war. Konsequenterweise wurden diese Informationen für die vorliegende Auswertung nicht berücksichtigt und aus der Datenmatrix eliminiert. Zur Herstellung eines gemeinsamen, konsistenten Datenblattes für beide Untersuchungen wurden die nachfolgenden Fragenummern so korrigiert, dass die jeweils korrespondierenden Fragen innerhalb des deutschen und kana-

dischen Fragebogens identische Fragennummern hatten. Damit wurde beispielsweise die Frage 25 des kanadischen Fragebogens innerhalb der Auswertung mit der Fragennummer 23 versehen, weil die korrespondierende Frage des deutschen Fragebogens ebenfalls diese Nummer trägt.

Für die mit den Statistikprogrammen STATISTICA 6.0 und SPSS 11.0 durchgeführten Analysen zum Vergleich der Situationen im universitären Sport konnten aus technischen Gründen keine offenen Antworten berücksichtigt werden. Berechnungen für Parameter wie den Median, den Mittelwert, die Quartilsspanne und die Standardabweichung wurden auf Basis der vorliegenden Daten durchgeführt. Nicht beantwortete Fragen (Verkodungsschlüssel: Wert 99) und die Antwortalternative „weiß nicht“ (Verkodungsschlüssel: Wert 10) wurden für diese Analysen ignoriert.

C.2.12.4 Statistische Programme und Auswertungsverfahren

Aufgrund der hohen Anzahl an Untersuchungseinheiten und der damit verbundenen Datenmenge wurde bei der Auswertung auf die Programme MICROSOFT Excel aus dem OfficeXP-Paket, auf Statistica 6.0 von STATSOFT, INC. und auf SPSS 11.0 der Firma SPSS GmbH Software zurückgegriffen.

Zur Datenauswertung wurden vornehmlich deskriptive Methoden der Statistik genutzt. Durch die Verwendung geeigneter Darstellungsformen der Häufigkeitsverteilung von Merkmalsausprägungen (Kreuztabellen, Balken- und Kreisdiagramme, Histogramme) konnten die erhobenen Daten graphisch dargestellt werden. Um aussagekräftiger Ergebnisse zu ermitteln, wurden Berechnungen des Modus, des Medians, der Variationsbreite, des Quartilsabstands, des Mittelwertes, der Standardabweichung, des Varianzkoeffizienten und der Normalverteilung durchgeführt. Zur Analyse gruppenspezifischer Unterschiede wurden t-Test-, F-Test- und Varianzanalyseverfahren benutzt. Als weitergehendes Analyseverfahren wurde eine Clusteranalyse zur Identifikation relevanter, übergreifender Nutzergruppen unter den Aktiven in den universitären Sporteinrichtungen vorgenommen. Relevante Ergebnisse konnten mit Hilfe der eingesetzten Programme entsprechend aufbereitet und graphisch dargestellt werden.

C.2.12.4.1 Deskriptive Auswertung

C.2.12.4.1.1 Nominalskalierte Daten

Aufgrund der Besonderheit, dass nominalskalierte Daten in ihrer Reihenfolge beliebig änderbar sind und daher nur beschränkte Auswertungsinstrumente zulassen, lassen sich konkrete

Ergebnisse lediglich über die Häufigkeitsverteilung angeben. Die auszählbaren Häufigkeiten der verschiedenen Merkmalsausprägungen eines Merkmals lassen sich in Form von Tabellen oder Graphiken darstellen. Die für diese Untersuchung häufigsten optischen Darstellungsformen sind Balken- und Kreisdiagramme.

Als Parameter zur Festlegung der häufigsten Merkmalsausprägung eines Merkmals dient der *Modus*¹³⁷³. Durch ihn wird diejenige Antwortkategorie einer Frage gekennzeichnet, an der sich die Antworten am auffälligsten häufen.¹³⁷⁴

C.2.12.4.1.2 Ordinalskalierte Daten

Da ordinalskalierte Daten gegenüber nominalskalierten Daten zusätzliche Informationen beinhalten, lassen sich genauere Analysen zur Häufigkeitsverteilung der Merkmalsausprägungen durchführen.

Zur Ermittlung einer zentralen Tendenz in der Verteilung der Merkmalsausprägungen kann der *Median*¹³⁷⁵ herangezogen werden. Dieser Lageparameter „gibt die Ausprägung an, unter der 50% aller Fälle liegen.“¹³⁷⁶ Er ist mindestens für ordinalskalierte Daten einsetzbar. Da der Median durch den kleinsten Abstand zu allen anderen Werten gleichzeitig gekennzeichnet ist, kann er auch als Minimum der Funktion der Summe der Abstände aller Werte zu einem beliebigen Wert a bezeichnet werden. Er zeichnet sich durch seine Unempfindlichkeit gegenüber Ausreißern und Extremwerten aus.¹³⁷⁷

Als Maß für die Streuung der Merkmalsausprägungen eignet sich in besonderer Weise der sogenannte *Quartilsabstand* (QA), auch Quartilsspanne genannt. Er stellt den Abstand zwischen dem 1. und 3. Quartil¹³⁷⁸ dar und ist durch

$$QA = \frac{|Q_3 - Q_1|}{2}$$

definiert.¹³⁷⁹ Im Bereich der Quartilsspanne liegen mithin 50% der Antworten zu einer spezifischen Frage. Das 1. Quartil Q_1 stellt dabei das 25-Zentil und das 3. Quartil Q_3 das 75-Zentil

¹³⁷³ **Definition:** „Der **Modus** oder Modalwert D einer kategorialen Häufigkeitsverteilung ist der Wert der häufigsten Merkmalsausprägung. Sind mehrere Ausprägungen gleich häufig, so gibt es mehrere Modalwerte“ (MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 65).

¹³⁷⁴ Vgl. MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 64ff; SCHIMUNEK 2001, S. 133; WIRTZ & NACHTIGALL 1998, S. 65f.

¹³⁷⁵ **Definition:** „Der **Median** oder Zentralwert (\bar{X} , Z) eines Merkmals ist die Ausprägung des Falles in der Mitte der der Größe nach geordneten Fälle. Bei einer geraden Anzahl wird die Ausprägung der beiden in der Mitte liegenden Fälle gemittelt“ (MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 67).

¹³⁷⁶ MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 67.

¹³⁷⁷ Siehe MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 67ff; SCHIMUNEK 2001, S. 133; WIRTZ & NACHTIGALL 1998, S. 66f.

¹³⁷⁸ **Definition:** „**Quartile** sind die 25-, 50- und 75-Zentile. Das 100-Zentil = C_{100} ist x_{\max} , das 50-Zentil = C_{50} ist das 2. Quartil Q_2 = Median, das 25-Zentil das 1. Quartil Q_1 und das 75-Zentil das 3. Quartil = Q_3 “ (MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 97).

dar. Der Median entspricht dem 50-Zentil.¹³⁸⁰ Wie der Median, so ist auch der Quartilsabstand robust gegenüber Extremwerten.

C.2.12.4.1.3 Intervallskalierte Daten

Die weitaus meisten Werte der Untersuchung liegen als Daten dieses Typs vor. Sie erlauben aufgrund ihres metrischen Charakters weitergehende Transformationen als die Daten der beiden zuvor diskutierten Messniveaus.¹³⁸¹

Auch für dieses Messniveau kann der Median als Parameter für die zentrale Tendenz der Antwortalternativen eingesetzt werden. Er hat häufig die Aufgabe einen ersten Überblick über die Untersuchungsdaten zu ermöglichen.

Der differenziertere Lageparameter für intervallskalierte Daten ist der *Mittelwert* (\bar{X}), auch arithmetisches Mittel genannt. Er bezeichnet den Durchschnitt der erhobenen Daten und wird in folgender Weise definiert:

$$\bar{X} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N X_i$$

Dabei sei N die Anzahl der Fälle und x_i die Ausprägung des i-ten Falles.¹³⁸²

Zur Darstellung der Spannweite der Untersuchungsdaten kann als Instrument die Variationsbreite herangezogen werden. Die *Variationsbreite*¹³⁸³ gibt die minimalen und maximalen Werte der erhobenen Daten an und legt damit die Breite der Verteilung der Merkmalsausprägungen fest. Dieser Streuungsparameter ist jedoch abhängig von der Gesamtanzahl der ausgewerteten Fälle und reagiert empfindlich auf Extremwerte.¹³⁸⁴

Ein genaueres Maß der Streuung steht durch die Nutzung der *Standardabweichung* (s) zur Verfügung. Sie gibt an, in welcher Weise die Messdaten um den berechneten Mittelwert streuen. Sie wird ermittelt aus der positiven Wurzel der Varianz:

$$s = \sqrt{s^2}$$

$$\text{mit } s^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2$$

Im Gegensatz zur Varianz ist die Standardabweichung eine Maßzahl, die die Größenordnung der Messdaten hat und damit für den Leser leichter verständlich und anschaulicher ist.¹³⁸⁵

¹³⁷⁹ MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 98; WIRTZ & NACHTIGALL 1998, S. 77f.

¹³⁸⁰ Vgl. MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 95ff.

¹³⁸¹ Nach SCHIMUNEK 2001, S.132.

¹³⁸² Siehe MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 71; auch WIRTZ & NACHTIGALL 1998, S. 67ff.

¹³⁸³ *Definition:* „Spannweite, **Variationsbreite** (R) ist die Differenz von größtem und kleinste Wert: $R = x_{\max} - x_{\min}$ “ (MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 94).

¹³⁸⁴ Vgl. MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 94f; WIRTZ & NACHTIGALL 1998, S. 77.

¹³⁸⁵ Nach MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 104ff; . WIRTZ & NACHTIGALL 1998, S. 79ff.

Um zwei unabhängige Stichproben wie die Befragungen in Göttingen und London miteinander zu vergleichen, ist ein Parameter erforderlich, der die relative Streuung der zu vergleichenden Daten angibt. Der *Variationskoeffizient* (V) ist für Vergleiche dieser Art geeignet. MÜLLER-BENEDICT (2001) definiert den Variationskoeffizienten als

$$V = \frac{s}{\bar{X}} 100.$$

Diese Definition gilt ausschließlich für nichtnegative Werte.¹³⁸⁶

C.2.12.4.2 Varianzanalyse

Da der Kern der Auswertung auf einen Vergleich der in Göttingen und London erhobenen Daten abzielt, sind statistische Auswertungsverfahren notwendig, die einen entsprechenden Vergleich ermöglichen. Um herauszufinden welche Gemeinsamkeiten und signifikanten Unterschiede im Antwortverhalten der an den verschiedenen Orten befragten Versuchspersonen zu ermitteln sind, wurden für metrisch skalierte Daten t-Test- und Varianzanalysen durchgeführt.

Der *t-Test* für unabhängige Stichproben ermöglicht eine Aussage über die Zufälligkeit mit der Mittelwerte für zwei unabhängige Stichproben voneinander verschieden oder gleich sind. In der vorliegenden Untersuchung wurde das Signifikanzniveau α auf 0,05 festgelegt. Die dem t-Test zugrunde liegende Prüfgröße geht auf folgenden Term zurück:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sigma_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}} \text{ für } n_1 - n_2 - 2 \text{ Freiheitsrade und mit einem geschätzten Standardfehler } \sigma_{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}.^{1387}$$

Die t-Verteilung gibt in Verbindung mit der Größe der Stichprobe Auskunft darüber, ob die zugrunde liegende Nullhypothese beibehalten werden muss oder ob die Alternativhypothese angenommen werden darf. Entsprechende Tabellen, die für spezifische Stichprobengrößen zugeordnete kritische t-Werte angeben, stehen in der Fachliteratur zur Verfügung. WILLIMCZIK (1997) gibt für Stichproben mit $n > 120$ bei einem Signifikanzniveau von 5% einen kritischen t-Wert von 1,96 an.¹³⁸⁸

Als grundlegende Voraussetzungen müssen erfüllt sein, dass eine Normalverteilung der Variablen innerhalb der Grundgesamtheiten herrscht, dass die Stichproben aus verschiedenen Po-

¹³⁸⁶ MÜLLER-BENEDICT 2001, S. 108.

¹³⁸⁷ NACHTIGALL & WIRTZ 1998, S. 121; WILLIMCZIK, Klaus, Statistik im Sport, Grundlagen - Verfahren - Anwendungen, Hamburg 1997, S. 111.

¹³⁸⁸ WILLIMCZIK 1997, S. 113.

pulationen mit gleicher Varianz stammen, dass die Stichproben unabhängig und die Daten intervallskaliert sind.¹³⁸⁹

Für den Vergleich mehrerer unabhängiger Stichproben innerhalb einer Grundgesamtheit oder zwischen verschiedenen Grundgesamtheiten kann die *einfaktorielle Varianzanalyse* eingesetzt werden. Mit ihrer Hilfe können Signifikanzen in der Abweichung von Mittelwerten verschiedener Stichproben ermittelt werden.¹³⁹⁰ Grundsätzlich wird als Nullhypothese angenommen, dass die Mittelwerte unabhängiger Stichproben keine statistisch signifikanten Unterschiede aufweisen. Kann durch die Varianzanalyse nachgewiesen werden, dass die Mittelwerte über die natürliche Streuung hinaus signifikante Unterschiede aufweisen, muss die Nullhypothese verworfen werden.

In der vorliegenden Untersuchung kommt dieses Auswertungsverfahren zum Einsatz, wenn beispielsweise die definierten Statusgruppen im Göttinger Hochschulsport miteinander verglichen werden. Als Voraussetzungen zur Durchführung einer Varianzanalyse müssen die bereits beim t-Test diskutierten Bedingungen gelten.¹³⁹¹ Das Statistikprogramm Statistica 6.0 führt gemeinsam mit der Varianzanalyse einen F-Test zur genaueren Beurteilung der Mittelwertunterschiede unabhängiger Stichproben durch.¹³⁹²

C.2.12.4.3 Faktorenanalyse

Um durch sinnvolle Interpretationen der erhobenen Daten zu nutzbaren Ergebnissen zu kommen ist häufig die Anwendung geeigneter statistischer Verfahren hilfreich, die einerseits die Datenmenge reduzieren und andererseits Hilfestellung bei der Identifikation von Strukturen hinter den Daten liefern. Mit dieser Zielsetzung können sowohl die Hauptkomponenten- als auch Faktorenanalyse eingesetzt werden.¹³⁹³ Insbesondere für Analysen mit einer hohen Zahl an Variablen wie in der aktuellen Untersuchung stellt die Faktorenanalyse als multivariate statistische Methode der Interdependenzanalyse ein geeignetes Mittel dar, um

„[...] eine im allgemeinen kleine Anzahl von nicht direkt beobachtbaren Variablen [zu entdecken], die als gemeinsame Faktoren bezeichnet werden und von denen man annimmt, daß sie die Kovarianz- bzw. Korrelationsstruktur der vorliegenden Variablen (weitgehend) erklären. Die Faktorenanalyse kann als eine statistische Prozedur angesehen werden, die versucht, Variablen so zu gruppieren, daß Variablen, die untereinander stark korrelieren, je in der selben Gruppe sind, während sich Variablen, die

¹³⁸⁹ Vgl. NACHTIGALL & WIRTZ 1998, S. 123; auch WILLIMCZIK 1997, S. 119.

¹³⁹⁰ Nach WILLIMCZIK 1997, S. 200ff; STIER 1999, S. 252ff; NACHTIGALL & WIRTZ 1998, S. 158f.

¹³⁹¹ Vgl. NACHTIGALL & WIRTZ 1998, S. 169.

¹³⁹² Weitere Informationen siehe Hilfefunktion des Programms STATISTICA 6.0 der Firma STATSOFT, INC. unter einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) oder im Internet unter <http://www.statsoft.com>.

¹³⁹³ Vgl. hierzu ausführlich STIER 1999, S. 273ff; HÜTTNER, Manfred & SCHWARTING, Ulf, Explorative Faktorenanalyse, in: HERRMANN, Andreas & HOMBURG, Christian (Hrsg.), Marktforschung: Methoden - Anwendungen - Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 383ff.

*nur schwach oder gar nicht miteinander korrelieren, in verschiedene Klassen befinden. Eine derartige Klassifikation legt die Annahme nahe, daß jede Gruppe von Variablen ein jeweils zugrundeliegendes Konstrukt (oder einen Faktor) repräsentiert, das (bzw. der) die beobachteten Korrelationen der Variablen „erzeugt“ hat.*¹³⁹⁴

Im Gegensatz zur konfirmatorischen Faktorenanalyse, mit der in erster Linie eine theorie- oder hypothesenprüfende Vorgehensweise ermöglicht wird¹³⁹⁵, hat die *explorative Faktorenanalyse* strukturentdeckende Funktion und wird aus diesem Grunde in dieser Untersuchung angewendet. Als kennzeichnendes Merkmal dieser Methode kann die Reduzierung einer größeren Zahl von beobachtbaren Variablen auf eine überschaubare Menge von hypothetischen Variablen angesehen werden. Letztgenannte Variablen werden als Faktoren bezeichnet.

Folgt man dem Ansatz von HOMBURG & GIERING so werden der Faktorenanalyse fünf Aufgaben zugeordnet:¹³⁹⁶

- Datenreduktion: Zur Minimierung der für weitere Untersuchungen oder für eine sinnvolle Interpretation der Ergebnisse notwendigen Anzahl von Variablen unter Erhalt einer möglichst großen Ausgangsvarianz stellt die Faktorenanalyse ein geeignetes Verfahren dar.
- Unabhängige Einflüsse: Die Methode kann zur Identifikation qualitativer und quantitativer Strukturen im Hinblick auf die Bildung unabhängiger Faktoren aus einer großen Anzahl von Variablen herangezogen werden.
- Konstruktbildung: Die Faktorenanalyse stellt eine Möglichkeit zur Untersuchung der Variablen mit Blick auf eine tiefer liegende Faktorenstruktur in einem frühen Untersuchungsstadium dar, ohne dass bereits a-priori-Annahmen über die Faktorenzuzuordnung vorliegen.
- Konstruktvalidierung: Zur Überprüfung der Konvergenzvalidität eines Konstrukts oder Faktors kann kontrolliert werden, ob die gemeinsam auf einen Faktor hoch ladenden Variablen zu einer Ein-Faktor-Lösung führen, bei der mindestens 50% der Varianz dieser Faktoren erklärt werden kann.
- Untersuchung der Konstruktdimension bzw. des Messmodells: Beim Zugrundeliegen eines mehrdimensionalen Konstrukts kann untersucht werden, ob die hypothetischen Dimensionen durch die Faktorenanalyse entdeckt werden können.

Als mehrschrittiger Prozess gliedert sich die Durchführung der Faktorenanalyse in diverse Teilschritte.¹³⁹⁷ Zunächst muss durch eine entsprechende Auswahl der Variablen das Daten-

¹³⁹⁴ STIER 1999, S. 282f.

¹³⁹⁵ Siehe STIER 1999, S. 302.

¹³⁹⁶ Nach HOMBURG, Christian & GIERING, Annette, Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: *MARKETING, ZFP*, 18 (1996) 1, S. 5ff.

material der Untersuchung auf seine Eignung untersucht werden. BACKHAUS empfiehlt die Nutzung metrisch skaliertes Daten, obwohl die Durchführung der Analyse lediglich ordinalskalierte Daten erfordert.¹³⁹⁸ Dieser Empfehlung folgend liegen der durchgeführten Faktorenanalyse nur diejenigen Daten zugrunde, die in intervallskaliertes Form vorliegen. Mithin geht nur ein Teil der fünfundzwanzig Fragen des Fragebogens in die Auswertung ein. Darüber hinaus können für die statistische Analyse nur vollständige Datensätze berücksichtigt werden, so dass fehlende Daten innerhalb der Datensätze beispielsweise durch den Mittelwert der Gesamtstichprobe für die zugehörigen Variablen ersetzt werden müssen.¹³⁹⁹ Zur Beurteilung des für die Faktorenanalyse genutzten Datenmaterials werden als Maß für die Nähe der Variablen zueinander die Korrelationen einer genaueren Betrachtung unterzogen. Eine Komprimierung der Daten ist nur unter der Voraussetzung sinnvoll, dass einerseits ein statistischer und andererseits ein inhaltlicher Zusammenhang zwischen den zusammenfassenden Variablen besteht. Als statistische Prüfkriterien werden der Bartlett-Test, die Anti-Image-Kovarianzmatrix und das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (MSA-Kriterium) für alle Variablen eingesetzt.¹⁴⁰⁰

MSA-Wert	Beurteilung
≥ 0,9	"erstaunlich"
≥ 0,8	"verdienstvoll"
≥ 0,7	"ziemlich gut"
≥ 0,6	"mittelmäßig"
> 0,5	"kläglich"
< 0,5	"untragbar"

Tabelle 18: Beurteilung der MSA-Werte nach KAISER & RICE (verändert nach JUMAH)

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium fußt auf einer eigenen Prüfgröße, dem „measure of sampling adequacy“ (MSA), die durch einen Zahlenwert zwischen null und eins die Korrelation zweier Variablen kenntlich macht.¹⁴⁰¹

¹³⁹⁷ Die in diesem Kapitel dargestellten Zusammenhänge sollen in verkürzter Form die inhaltlichen Gesichtspunkte einer Faktorenanalyse skizzieren. Zur intensiveren Auseinandersetzung mit den statistischen Hintergründen der durchgeführten Faktorenanalyse im Rahmen der Nutzerbefragung im Hochschulsport der Universität Göttingen im WS 2001/02 vgl. auch JUMAH, 2003, S. 49-71.

¹³⁹⁸ Vgl. BACKHAUS, Klaus / ERICHSON, Bernd / PLINKE, Wulff / WEIBER, Rolf, *Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung*, Berlin/Heidelberg/New York 1994, S. 254.

¹³⁹⁹ Nach entsprechender Überprüfung der Optionen zum Umgang mit „Missing Data“ (vgl. JUMAH 2003, S. 62), konnte gezeigt werden, dass bei der Verwendung des Mittelwertes der betreffenden Variablen kein signifikanter Unterschied der Ergebnisse auftrat.

¹⁴⁰⁰ Nach BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE/WEIBER 1994, S. 203ff.

¹⁴⁰¹ Nach BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE/WEIBER 1994, S. 205.

Im nächsten Schritt wird die Extraktion der Faktoren mittels Hauptkomponentenmethode durchgeführt. Dieser Analyseteil stellt die eigentliche Faktorenanalyse dar. Die gewählte Methode bietet im Gegensatz zum alternativen Verfahren der Hauptachsenmethode den Vorteil, dass eine individuelle Bestimmung der Kommunalitäten nicht möglich ist. Somit werden wesentliche Manipulationsmöglichkeiten ausgeschaltet. Um die Interpretation der Faktoren zu erleichtern wird eine rechtwinklige Rotation nach dem Varimax-Verfahren¹⁴⁰² durchgeführt, so dass die Berechnung einer Einfachstruktur möglich wird. Dieses Verfahren bietet im Hinblick auf die Anforderungen der vorliegenden Untersuchung den Vorzug, dass als Folge der Rotation die Faktorladungen der einzelnen Variablen deutlicher auf einige Faktoren hoch und auf andere niedrig laden. Auf diese Weise wird die Zuordnung der Variablen zu Faktoren vereinfacht und die Interpretierbarkeit der Faktoren erhöht.

Für die Bestimmung der zu extrahierenden Faktoren wird das Kaiser-Kriterium¹⁴⁰³ herangezogen. Nach diesem Verfahren werden alle Faktoren, deren Eigenwert größer als eins ist, ausgewählt. Dieses Verfahren stellt jedoch kein absolutes Instrument zur Bestimmung der Faktoranzahl dar, sondern muss im Hinblick auf eine sinnvolle Interpretierbarkeit der Ergebnisse individuell überprüft werden.

Die Struktur der Faktorladungen ist mit Hilfe der für die Variablen berechneten Korrelationen mit den Faktoren abbildbar und kann als Einschätzung der Konvergenz- und Diskriminanzvalidität der berechneten Faktoren berücksichtigt werden. Die für jede Variable berechnete Ladung auf einen entsprechenden Faktor bezeichnet die Korrelation der Variable mit dem Faktor. Aus entsprechenden Matrizen der Hauptkomponentenmethode (siehe Tabelle unten) geht hervor, dass beispielsweise ein Teil der Variablen mit einer Ladung von mehr als 0,4 auf einen Faktor lädt (blau), während ein anderer Teil auf einen zweiten Faktor lädt (rot), ohne dass nennenswerte Querladungen vorhanden wären.

	Komponente	
	1	2
opt_6_1	-2,96E-04	0,576
opt_6_2	0,19	0,666
opt_6_3	0,705	-1,51E-02
opt_6_4	0,722	0,171
opt_6_5	0,635	0,38
opt_6_6	0,682	0,224
opt_6_7	0,27	0,609
opt_6_8	0,172	0,697

Tabelle 19: Beispielhafte Darstellung einer rotierten Hauptkomponentenmatrix mit zwei Faktoren unter Berücksichtigung des Varimax-Verfahrens nach KAISER (verändert nach JUMAH)

¹⁴⁰² Siehe BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE/WEIBER 1994, S. 230; auch STIER 1999, S. 293.

¹⁴⁰³ Vgl. STIER 1999, S. 293.

Variablen, die nicht auf einen Faktor laden und damit nicht hinreichend erklärt werden können, werden eliminiert und für die weitere Auswertung unberücksichtigt gelassen.

Im letzten Schritt müssen die zuvor berechneten Faktoren zunächst einer weiteren inhaltlichen Überprüfung unterzogen werden, so dass Faktoren eliminiert werden können, die z.B. aufgrund einer geringen Anwohnerhäufigkeit für eine Variable unterrepräsentiert sind und damit keine hinreichende Interpretierbarkeit gewährleisten. Diese Faktorbereinigung macht eine Neuberechnung der Faktorenanalyse erforderlich. Als abschließende Sicherung wird der erklärte Varianzanteil jeder einzelnen Variable für die gemeinsamen Faktoren mit Hilfe einer reproduzierten Korrelationsmatrix überprüft. Schließlich kann nach dieser Prüfung der statistischen Datengüte eine sinnvolle Benennung der ermittelten Faktoren (siehe Abbildung unten) vorgenommen und als Stellvertretervariable diejenige mit der höchsten Ladung auf den jeweiligen Faktor festgelegt werden.

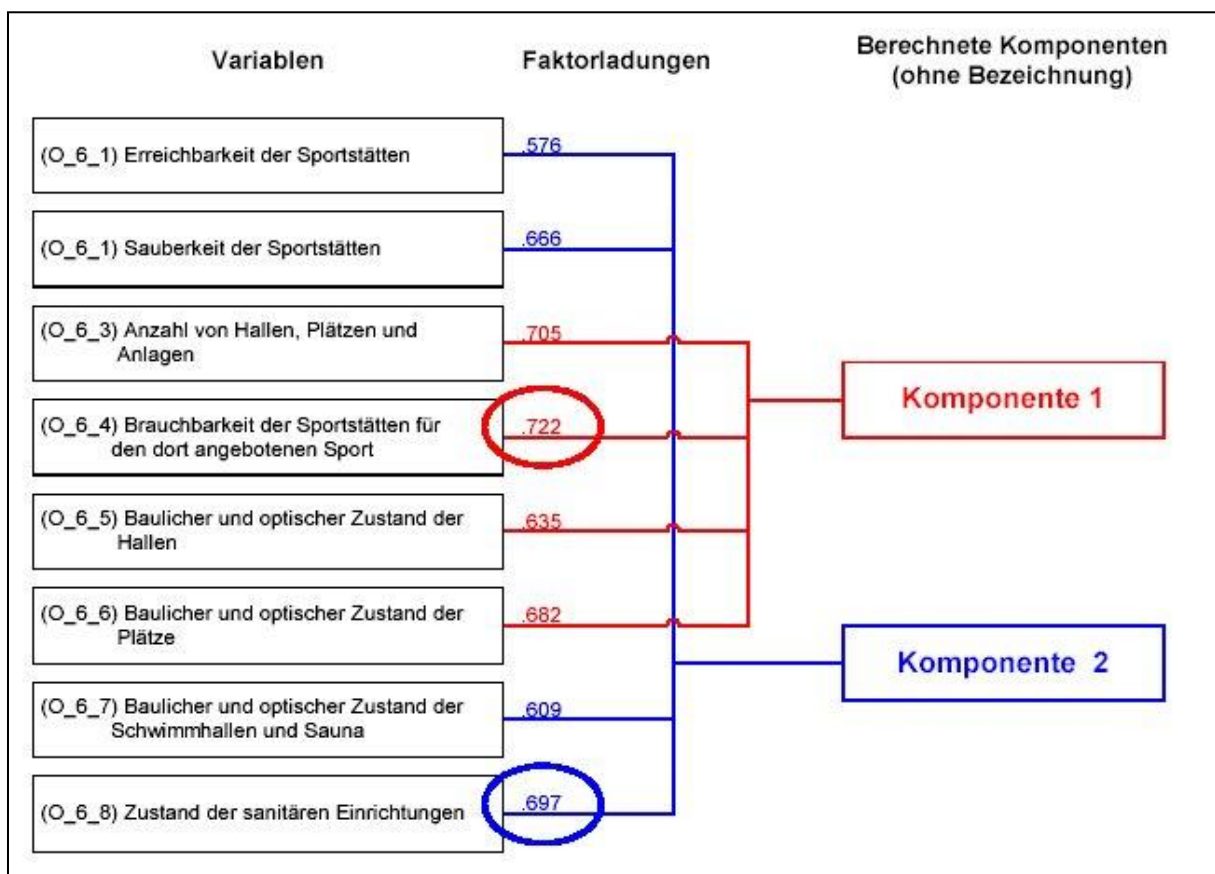


Abbildung 48: Beispielhafte Darstellung einer Faktoreninterpretation unter Angabe der Faktorladungen (verändert nach JUMAH 2003)

C.2.12.4.4 Clusteranalyse

Zur Beantwortung von Fragen zur statistischen Klassifikation oder Gruppenbildung von Objekten innerhalb einer Untersuchung wurden in den vergangenen Jahren diverse Ansätze

durch differenzierte Methoden der Clusteranalyse bereitgestellt.¹⁴⁰⁴ Anders als beim zuvor beschriebenen Verfahren der Faktorenanalyse beziehen sich die Berechnungsprozesse nicht direkt auf die Variablen der erhobenen Untersuchungsdaten, sondern auf die Struktur der Untersuchungsteilnehmer. Durch die Auswahl geeigneter Methoden der Clusteranalyse können beispielsweise innerhalb einer Gesamtstichprobe Untergruppen, so genannte Cluster, ermittelt werden, deren Mitglieder eine weitgehend übereinstimmende Merkmalsstruktur aufweisen oder sich ähnlich verhalten, wobei sich die einzelnen Gruppen untereinander in ihren Eigenschaften möglichst stark unterscheiden.

Um zumindest einen groben Überblick über die verfügbaren Methoden von Clusteranalysen zu geben sei an dieser Stelle angemerkt, dass grundsätzlich zwischen hierarchischen und nicht-hierarchischen (partitionierenden) Verfahren unterschieden werden kann.¹⁴⁰⁵ Letztere bedürfen für ihre Anwendung eine zuvor festgelegte oder im Laufe der Clusterprozedur festzulegende Anzahl von Gruppen als Ziel der Analyse sowie definierter Gütekriterien¹⁴⁰⁶ und werden wegen ihrer Komplexität in der Praxis verhältnismäßig selten angewendet.

Hierarchische Verfahren wiederum gliedern sich in divisive und agglomerative Verfahren. Divisive Verfahren nehmen eine fortschreitende Unterteilung der Gesamtobjektmenge vor, bis nur noch Klassen mit nur einem Element resultieren. Im Zuge der sukzessiv gebildeten Cluster nimmt dabei die Homogenität der Gruppen ständig zu. Die Clusterbildung kann von der Grundlage nur einer Variablen (monothetisches Verfahren) ausgehen oder aber auf eine größere Zahl von Variablen (polythetisches Verfahren) zurückgreifen. Da die mathematischen Möglichkeiten der Gruppenbildung insbesondere bei polythetischen Verfahren enorm groß sind, finden auch sie in der Praxis nur wenig Berücksichtigung.¹⁴⁰⁷

Agglomerative Verfahren der Clusteranalyse zeichnen sich dadurch aus, dass sie entgegengesetzt der divisiven Verfahren vorgehen. Jedes Objekt der Gesamtstichprobe wird zunächst als eigenständiges Cluster betrachtet, so dass im Laufe der Clusterprozedur durch fortschreitende, schrittweise Fusionierung von Clustern am Prozessende nur ein Cluster übrig bleibt, in dem alle Objekte vereinigt wurden. Bei diesem Verfahren nimmt die Homogenität der resultierenden Cluster sukzessiv ab.

Der klassische Verlauf der Clusterbildung lässt sich vereinfacht in zwei Teilschritte zerlegen. Zunächst wird die Ähnlichkeit der Merkmalsausprägungen zweier Objekte im Hinblick auf eine definierte Anzahl von Variablen in einem Zahlenwert ausgedrückt und als

¹⁴⁰⁴ Siehe STIER 1999, S. 332.

¹⁴⁰⁵ Zur Definition des Begriffs „Hierarchie“ sei auf STIER 1999, S. 333 verwiesen.

¹⁴⁰⁶ Nachzulesen bei STIER 1999, S. 345f.

¹⁴⁰⁷ Vgl. STIER 1999, S. 332f.

Proximitätsmaß angegeben. Nachfolgend werden auf der Grundlage der ermittelten Ähnlichkeitswerte für alle Objekte diese derart durch einen geeigneten Fusionierungsalgorithmus in Clustern zusammengefasst, dass sich Objekte mit weitgehend vergleichbaren Merkmalsausprägungen in einem Cluster wieder finden.¹⁴⁰⁸

Das Proximitätsmaß kann einerseits durch Berechnung eines Ähnlichkeitsmaßes bestimmt oder graphisch durch die Ermittlung eines Distanzmaßes festgelegt werden. Zwei Objekte sind sich ähnlich, wenn entweder der Wert des Ähnlichkeitsmaßes groß oder der des Distanzmaßes entsprechend klein ist.¹⁴⁰⁹ Diese Aussage gilt unter der Bedingung, dass für jeden Fusionierungsschritt genau ein Objektpaar gefunden werden kann, das ein maximales Ähnlichkeitsmaß bzw. ein minimales Distanzmaß aufweist.¹⁴¹⁰ Für die Berechnung von Distanzmaßen sind - anders als für die Ähnlichkeitsmaße - intervallskalierte Daten eine zwingende Voraussetzung.¹⁴¹¹

Der Fusionierungsalgorithmus für dieses Verfahren zur Gruppenbildung lässt sich als ein mehrschrittiger Prozess beschreiben, wobei mit der größtmöglichen Anzahl von Clustern (jedes Objekt repräsentiert ein Cluster) begonnen wird. Aus den für alle Cluster berechneten Distanzwerten werden diejenigen Cluster mit den beiden geringsten Werten identifiziert und in einem neuen Cluster vereinigt. Durch die Bildung des Mittelwertes aus allen berücksichtigten Variablen wird für das neue Cluster ein zugehöriger Schwerpunkt oder Indexwert berechnet, der für die neuerliche Berechnung des Distanzwertes genutzt wird. Auf diese Weise verringert sich die Anzahl der Cluster bei jedem Fusionierungsschritt um eins. Nachfolgend werden die Distanzwerte der verbleibenden Cluster erneut ermittelt und der beschriebene Fusionierungsalgorithmus wiederholt, bis alle Objekte nur noch einem Cluster angehören.¹⁴¹² Die Ergebnisse einer solchen Analyse werden bei der Berechnung von Ähnlichkeitsmaßen in Form von Agglomerationstabellen, bei Distanzmaßen durch Dendrogramme dargestellt.

¹⁴⁰⁸ Nach **BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE/WEIBER** 1994, S. 261; auch **JUMAH** 2003, S.72.

¹⁴⁰⁹ Vgl. **MEFFERT, Heribert**, Marketingforschung und Käuferverhalten, Wiesbaden 1992, S. 271.

¹⁴¹⁰ Siehe **STIER** 1999, S. 333f.

¹⁴¹¹ Vgl. **BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE/WEIBER** 1994, S. 274.

¹⁴¹² Für detailliertere Informationen siehe **STIER** 1999, S. 333f und **MEFFERT** 1992, S. 273f.

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First		Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	1839	1984	0,000	0	0	49
2	555	556	0,000	0	0	25
3	451	452	0,000	0	0	4
4	450	451	0,000	0	3	7
5	939	1899	6,000	0	0	19
6	984	1702	6,000	0	0	12
7	450	1558	7,000	4	0	8
8	444	450	8,000	0	7	16
9	1260	2316	9,000	0	0	24

291	19	1574	27,000	290	0	292
292	19	865	27,000	291	0	293
293	19	728	28,000	292	0	294
294	19	339	28,000	293	0	295
295	19	1487	30,000	294	0	296
296	19	98	31,000	295	0	297
297	19	1506	32,000	296	0	298
298	19	144	33,000	297	0	299
299	19	1411	35,000	298	0	300
300	19	1026	35,000	299	0	301
301	19	1082	39,000	300	0	302
302	19	286	48,000	301	0	0

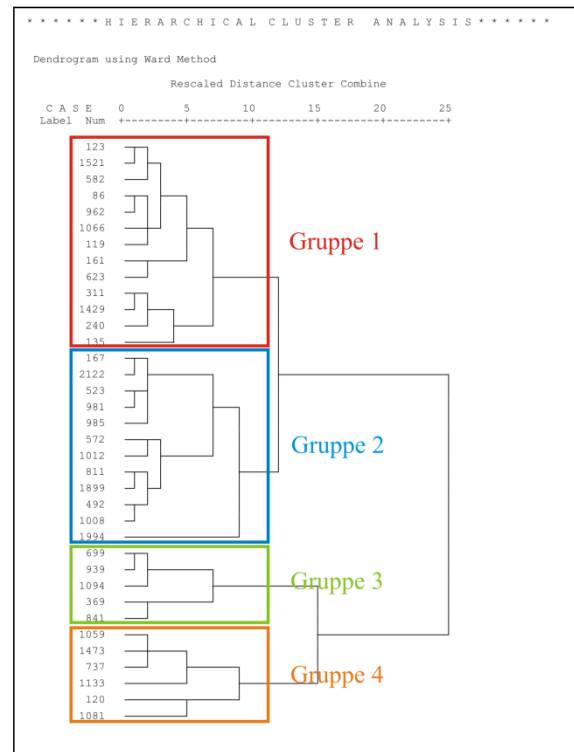


Abbildung 49: Ausschnitt aus einer beispielhaften Agglomerations-Tabelle für Ähnlichkeitswerte eines Single-Likage-Verfahrens (verändert nach JUMAH 2003, S. 74)

Abbildung 50: Ausschnitt aus einem beispielhaften Ward-Dendrogramm mit Clusterzuordnung (verändert nach JUMAH 2003, S. 77)

Als spezielle Verfahren der agglomerativen Clusteranalyse sollen auch die „Linkage“- und das *Ward-Verfahren* Erwähnung finden. Die „Linkage“-Verfahren eignen sich besonders für die Auswertung nominalskalierten Daten und für die Identifikation von Ausreißern im Datenbestand, die den Prozess der Clusterbildung erschweren und verzerren können. Ausreißer sind daher zu identifizieren und aus der Datenbasis auszuschließen. Bei der Berechnung von Ähnlichkeitsmaßen fallen Ausreißer durch sprunghafte Anstiege der Werte innerhalb einer Agglomerations-Tabelle auf, während sie sich bei der Berechnung von Distanzmaßen innerhalb eines Dendrogramms als graphisch auffällige Verzweigungen erkennen lassen.

Das *Ward-Verfahren* ist nur für intervallskalierte Daten einsetzbar, zielt auf die Ermittlung möglichst homogener Gruppen ab und bedient sich für diesen Prozess eines Heterogenitätsmaßes, das dem Varianzkriterium¹⁴¹³ entspricht. Durch das Verfahren werden die Objekte derart fusioniert, dass sich die Varianz des neuen Clusters bei jedem Fusionierungsschritt um den kleinstmöglichen Betrag erhöht. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in graphischer Form durch ein *Ward-Dendrogramm*, aus dem die hierarchisch strukturierten Fusionierungsschritte ersichtlich werden.

¹⁴¹³ Zur intensiveren Beschäftigung mit diesem Komplex: STIER 1999, S. 336-345 und BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE/WEIBER 1994, S. 292.

„Ein Patentrezept bezüglich der Wahl von Clusterverfahren bzw. von Ähnlichkeits- oder Distanzmaßen existiert nicht, sieht man einmal von den Gegebenheiten ab, die aufgrund des Skalenniveaus der Variablen zu berücksichtigen sind. Generell kann nur gesagt werden, daß unter mehreren Clusterlösungen diejenige gewählt werden sollte, die sich inhaltlich sinnvoll interpretieren lässt“¹⁴¹⁴

Die Auswahl einer geeigneten - weil im Kontext der Untersuchung interpretierbaren - Anzahl von Clustern obliegt dem Analytiker und muss aus den Informationen der Agglomerationstabellen oder der Dendrogramme abgeleitet werden.¹⁴¹⁵

Ein besonderes Problem für die Durchführung einer Clusteranalyse stellen fehlende Daten dar, weil sie nicht beispielsweise durch Fülldaten ersetzt werden können, ohne eine unzulässige Verzerrung der Ergebnisse hervorzurufen. Für die Berechnung der Cluster können daher nur vollständige Datensätze von Untersuchungsteilnehmern berücksichtigt werden. Alle übrigen werden für die Analyse unberücksichtigt gelassen. Dies führt in der Praxis folgerichtig zu im Vergleich zur Gesamtstichprobe der Untersuchung relativ kleinen Fallzahlen innerhalb der Cluster. Insbesondere bei inhaltlich umfangreicheren Untersuchungen ist die Anzahl von Datensätzen ohne fehlende Werte zumeist gering. Dennoch werden durch die genannten Verfahren aussagekräftige Ergebnisse erzielt, sofern die von BACKHAUS im Zusammenhang mit dem Ward-Verfahren formulierten Bedingungen¹⁴¹⁶ erfüllt werden. Demnach muss gewährleistet sein, dass alle in die Analyse eingebrachten Variablen ein metrisches Skalenniveau aufweisen und untereinander unkorreliert sind, die Datenbasis auf Ausreißer geprüft und gegebenenfalls bereinigt wurde und dass alle ermittelten Cluster eine vergleichbare Anzahl von Objekten beinhalten und daher eine ähnliche Ausdehnung haben.

Die besondere Eignung der zuvor dargestellten hierarchischen Verfahren für die vorliegende Untersuchung liegt einerseits darin begründet, dass alle relevanten Merkmalsausprägungen gleichzeitig in die Berechnung der Cluster eingehen und dass eine Vorgabe der Clusteranzahl nicht notwendige Voraussetzung ist. Darüber hinaus bleibt der mehrschrittige Prozess der Clusterbildung jederzeit nachvollziehbar.¹⁴¹⁷

C.2.12.5 Fehlende Daten

Durch die spezifische Methodik der Befragungsdurchführung und die Freiwilligkeit der Teilnahme ließ es sich nicht vermeiden, dass ein Teil der Versuchspersonen nicht alle Fragen des

¹⁴¹⁴ STIER 1999, S. 344.

¹⁴¹⁵ Vgl. BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE/WEIBER 1994, S. 292ff.

¹⁴¹⁶ Nach BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE/WEIBER 1994, S. 298f.

¹⁴¹⁷ Vgl. MEFFERT 1992, S. 273.

Erhebungsinstruments beantwortet hat. Auf diese Weise können Informationen zu spezifischen Items eines Datensatzes fehlen.

Wie sich in der Praxis gezeigt hat, sind insbesondere die letzten Fragen des Fragebogens von fehlenden Informationen betroffen. Da ein Großteil der Versuchspersonen unmittelbar vor Kursbeginn befragt wurde und die Kurse mit ca. 20-25 Minuten Verspätung begannen, haben vermutlich einige Versuchspersonen mit Kursbeginn die Beantwortung abgebrochen. Durch die Länge des Fragebogens ist zudem nicht auszuschließen, dass mit zunehmender Beantwortungsdauer die Abbruchwahrscheinlichkeit zunahm.

Insbesondere bei der Beantwortung der Wichtigkeitseinschätzungen der Fragen 6, 7 und 13 haben einige Versuchspersonen nur ausgewählte Items beantwortet, was zu fehlenden Daten führte.

Die für die deskriptive Auswertung der Untersuchung genutzten Daten beinhalten ausschließlich Informationen, die von den Versuchspersonen tatsächlich bereitgestellt wurden. Die Gesamtanzahl der abgegebenen Antworten (n) schwankt daher ggf. von Item zu Item.

Die Informationen aus einem Gespräch mit Frau HÄDER vom Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) in Mannheim¹⁴¹⁸ belegen das ermittelte Ergebnis, wonach der Anteil fehlender Daten innerhalb der ausgewerteten Datensätze unterhalb der für die Auswertung kritischen Grenzen liegt, so dass in diesem Zusammenhang keine Einschränkungen der Datengüte zu befürchten steht.

Der Umgang mit dem Problem fehlender Daten bei den weiterführenden statistischen Auswertungsverfahren ist innerhalb der jeweiligen Kapitel einer genaueren Betrachtung unterzogen worden. So wurden im Rahmen der durchgeführten Faktorenanalyse fehlende Werte durch Ersetzungen mit dem jeweiligen Mittelwert der Gesamtstichprobe oder ihrer Untergruppen substituiert, während in der Clusteranalyse ausschließlich vollständige Datensätze berücksichtigt wurden.

¹⁴¹⁸ Informationen entstammen einem Telefonat mit Frau HÄDER vom Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) in Mannheim am 05.09.2002.

D. Fragebogen-Untersuchung im Hochschulsport der Universität Göttingen

D.1 Bedingungen vor Ort

Die letzte vergleichbar umfangreiche und flächendeckende Untersuchung im Hochschulsport der Universität Göttingen fand während des Wintersemesters 1983/84 statt. Diese Untersuchung hatte den Zweck, demographische Daten zur Nutzergruppe, das Teilnahmeverhalten und statistische Daten zur Nutzung und Auslastung des Hochschulsports zu erheben.

Dieser Erhebung folgten punktuelle Überprüfungen der Kursauslastung im Hochschulsport und sporadische Teilnehmerschätzungen als Planungsgrundlage des Semestersportprogramms. Erst seit 2000 stehen durch die Einführung eines EDV-gestützten Verwaltungsprogramms konkrete Teilnehmerdaten zur Verfügung. Diese Informationen beschränken sich allerdings auf anmelde- oder gebührenpflichtige Veranstaltungen, die im Wintersemester 2001/02 ca. 28% des Semestersportangebots ausmachten. Andere Feedbackmechanismen wurden nicht eingesetzt.

Die Studierenden der Universität Göttingen kommen erst seit ca. 1999 verstärkt mit instituts- oder fachbereichsinternen Evaluationen in Kontakt. Hierbei handelt es sich vorwiegend um Befragungen, die die individuellen Beurteilungen von Veranstaltungen aus Forschung und Lehre erheben. Evaluationen dieser Art waren an der Universität Göttingen zum Zeitpunkt der Fragebogenaktion insgesamt noch eher selten und wurden in den wenigsten Fällen regelmäßig durchgeführt.

Der damals vergleichsweise seltene Kontakt zu Evaluationsfragebögen bei den Mitgliedern der Universität Göttingen mag mit dazu beigetragen haben, dass die Befragten grundsätzlich sehr aufgeschlossen und bereitwillig an der Untersuchung teilgenommen haben. Nur ein sehr geringer Prozentsatz der Befragten lehnte es grundsätzlich ab, die Fragen zu beantworten. Trotz des relativ hohen zeitlichen Aufwands, der für die Beantwortung des Fragebogens notwendig war, wurde der überwiegende Teil der Fragebögen sehr gewissenhaft bearbeitet.

Schwierigkeiten bei der Durchführung der Befragung traten durch die offene Architektur des Hauptgebäudes und des umgebenden Geländes des Sportzentrums am Sprangerweg auf. Mit insgesamt drei Haupteingängen und einem Nebeneingang zum Hauptgebäude war es kaum möglich, den Besucherstrom zu kontrollieren. Anders als an der University of Western Ontario mussten die Nutzer des Göttinger Hochschulsports in den Hallen und Funktionsräumen befragt werden. Verspätet erschienene Personen wurden an den Eingangstüren der Hallen und Funktionsräume separat mit Fragebögen versorgt und um Teilnahme an der Befragung gebe-

ten. So konnte eine unangemessene Beeinträchtigung der Veranstaltungen verhindert und eine Erfassung aller aktiven Teilnehmer gewährleistet werden.

Eine Kontrolle der Außenanlagen des Sportzentrums am Sprangerweg war nicht möglich. Das Gelände ist von allen Seiten zugänglich, und durch seine Weitläufigkeit nicht gänzlich überblickbar. Durch die feuchte Witterung während der Erhebungswoche konnten durch Sperren der Außenanlagen keine der ohnehin wenigen Veranstaltungen stattfinden. Mit Ausnahmen einiger Läufer, die in die Zählungen mit eingeflossen sind, waren auch keine freien Nutzungen der Außenanlagen zu beobachten.

In den Sportstätten des Waldwegs traten Probleme dieser Art nicht auf. Alle Hochschulsportnutzer erreichten über einen gemeinsamen Zugang die Hallen und Funktionsräume. Die Befragung fand ebenfalls innerhalb der Veranstaltungen statt. Verspätet erschienene Teilnehmer konnten leichter identifiziert und unmittelbar an den Umkleidetüren mit einem Fragebogen versorgt werden.

Insgesamt waren 28 Funktionskräfte an der Durchführung der Untersuchung beteiligt. Neben der zwölköpfigen Projektgruppe, die sowohl während der Planung, Vorbereitung und Durchführung der Befragung unterstützend tätig war, standen sieben Freiwillige und das Funktionspersonal des Sportzentrums helfend zur Verfügung.

Durch wiederholte, flächendeckende Zählungen während und nach der Erhebungswoche konnten die Wochennutzungsfälle für dieses Wintersemester ermittelt werden. Mit insgesamt 6034 Nutzungsfällen gibt die Erhebungswoche (KW 47/2001) eine repräsentative Woche innerhalb des Semesters wieder. Vergleichszählungen in KW 50/2001 mit 5885 Nutzungsfällen und KW04/2002 mit 6013 Nutzungsfällen belegen diese Feststellung. Da die Erhebungswoche bewusst in den November gelegt wurde, sollten Teilnehmerschwankungen durch spezifische Aktivitäten zu Semesterbeginn (Orientierungsphasen, Kursanmeldungen etc.) oder durch Prüfungen bzw. Hausarbeiten, die häufig gegen Semesterende anstehen, minimiert werden.

Um eine Vergleichbarkeit mit der Untersuchung vom WS 1983/84 zu ermöglichen, wurde ein vergleichbarer Zeitraum für die aktuelle Untersuchung mit den verschiedenen Zeitpunkten hochschulportinterner Zählungen gewählt. Die grundsätzlichen Überlegungen der Nutzerbefragung von 1983/84 zur Auswahl dieses Zeitraumes liegen auch der jüngsten Nutzerbefragung zugrunde.¹⁴¹⁹ Als Befragungszeitraum wurde eine der ersten Zählungswochen der Vorgängerbefragung ähnliche Woche festgelegt. So sollten witterungsbedingte Schwierigkeiten

¹⁴¹⁹ vgl. KRÜGER, Arnd & LAMPE, Peter, Analyse des Hochschulsports an der Universität Göttingen, in: SCHINKEL, Jochen (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen, Ahrensburg, 1987, S. 71ff.

der Befragung von 1983/84 vermieden werden, ohne eine Beeinträchtigung der Repräsentativität hervorzurufen.

Aufgrund fehlender Statistiken in den Jahren vor dieser Erhebung bestand keine Kenntnis über die Nutzerstruktur im Hochschulsport. Auch wenn sporadisch Zählungen durch das Funktionspersonal der Zentralen Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport durchgeführt wurden, konnte zu keinem Zeitpunkt die genaue Zahl der Nutzungsfälle oder Teilnehmerzahlen im Hochschulsport festgestellt werden. Lediglich über die gebühren- und anmeldepflichtigen Veranstaltungen lagen seit dem SS 1994 verlässliche Teilnehmerzahlen vor, die bisher jedoch nicht konsequent ausgewertet oder für die gezielte Entwicklung des Hochschulsports herangezogen wurden.

Eine ähnliche Gesamtaussage kann auch für die Internetpräsenz des Hochschulsports konstatiert werden. Mit dem ersten Webangebot aus dem Jahr 1996 gewann dieses Medium für die Verbreitung von Informationen in der universitären Zielgruppe stetig an Bedeutung. Zuverlässige Nutzungszahlen der Internetseiten lagen allerdings erst seit dem WS 2001/02 vor.

Durch den ständigen Ausbau der Internetpräsenz seit ihrer Einführung hat sich die Nutzung dieser Informationsplattform kontinuierlich weiterentwickelt. Dies ist einerseits durch die steigende Zahl von Nutzerkontakten via e-Mail und andererseits durch die dokumentierte Erhöhung des Datentransfervolumens abgerufener Seiten auf den Servern der Gesellschaft für Wissenschaftliche Datenverarbeitung Göttingen (GWDG) belegt.

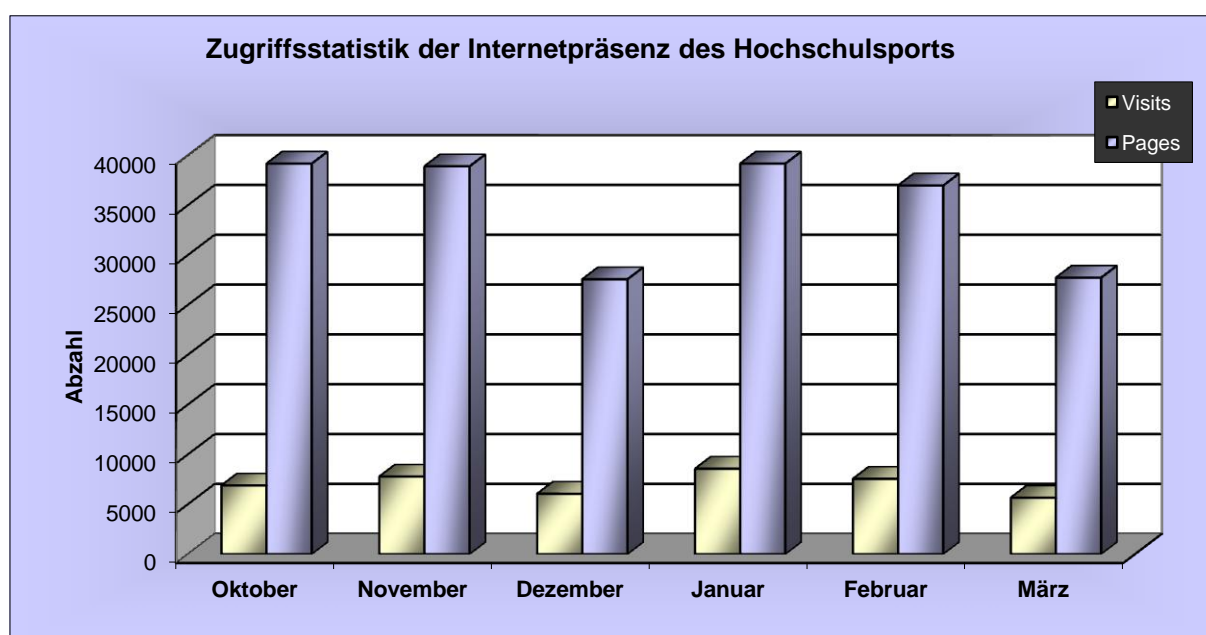


Abbildung 51: Entwicklung der Visits und Seitenaufrufe auf den Internetseiten des Göttinger Hochschulsports im WS 2001/02

Zwischen dem Sommersemester 2001 und dem Wintersemester 2002/03 konnte ein Zuwachs im Hinblick auf die Nutzung der Internetpräsenz von ca. 7% verzeichnet werden. Erheblichen Anteil an dieser Entwicklung hatte die Einführung dynamisch generierter Seiten, die beispielsweise eine deutlich nutzerfreundlichere und aktuellere Information der Zielgruppe ermöglicht hat. Aus der vorstehenden Abbildung sind die monatlichen Nutzungszahlen des WS 2001/02 zu entnehmen.¹⁴²⁰

Während des WS 2001/02 wurden auf den Hochschulsportseiten im Internet insgesamt 42.524 Besucher und annähernd 210.000 aufgerufenen Seiten gezählt. Für das nachfolgende SS 2002 konnten 37.633 Besucher und über 206.000 Seiten registriert werden. Aus dem vorliegenden Datenmaterial wird deutlich, dass die Nutzungszahlen der Wintersemester insgesamt höher lagen als die der Sommersemester.

Um eine möglichst große Zahl von Hochschulsportnutzern mit der Befragung während der Erhebungswoche zu erreichen, war es notwendig, die Zielgruppe während ihrer Übungszeiten zu befragen. Einerseits bedeutete dies einen massiven Eingriff in den Veranstaltungsablauf, andererseits konnte nur so sichergestellt werden, dass wirklich jeder Hochschulsportteilnehmer während der Erhebungswoche mit einem Fragebogen versorgt wurde.

Da eine Unterbrechung der Veranstaltung während der Übungszeit nicht ratsam erschien, wurde die Befragung vor dem offiziellen Beginn in den ersten 20 Minuten der Veranstaltung durchgeführt. Um den Teilnehmern die volle Übungszeit zu gewähren, fanden alle Veranstaltungen mit einer entsprechenden Verzögerung in voller Länge statt.

D.2 Pretest

Um die Reaktion der Probanden auf den Fragebogen zu überprüfen, wurde ein Pretest im Hochschulsport der Gesamthochschule Kassel durchgeführt. Am 25.10.2001 konnte der Fragebogen in drei parallel stattfindenden Hochschulsportkursen (Volleyball, Fitness, Jonglieren) an 62 Probanden verteilt werden. Sie wurden gebeten, den Fragebogen vollständig auszufüllen, wobei sie darüber in Kenntnis gesetzt wurden, dass es sich um einen Pretest für eine Untersuchung in Göttingen handelt. Um eine realistische Testsituation zu simulieren, wurden die Probanden mit allen notwendigen Informationen und Hinweisen versorgt, wie sie später auch für die Hauptuntersuchung in Göttingen eingesetzt wurden.

¹⁴²⁰ Datenmaterial stammt aus den gespeicherten Logfiles der hochschulsparteigenen Server, auf denen das Webangebot gehostet wird. Besucherinformationen werden durch einen integrierten Zähler erfasst und in so genannten Logfiles gespeichert. Die Auswertung der Logfiles wird durch eine spezielle Software vorgenommen, die graphisch aufbereitet unter <http://www.sport.uni-goettingen.de/cgi-bin/awstats.pl?config=ifs> (Zugriff 04.11.2002) abgerufen werden können.

Ziel des Pretests war es, zu überprüfen, ob die vorgesehenen 20 Minuten zum Ausfüllen des Fragebogens ausreichen und ob inhaltliche Probleme z.B. mit dem Verständnis der Fragen oder mit den Antwortalternativen bestehen. Die Probanden benötigten zwischen 14 und 41 Minuten. Da 90% der Befragten innerhalb der vorgegebenen Zeit ihre Antworten geben konnten, konnte die Zeitvorgabe als realistisch für den größten Teil der Zielgruppe angesehen werden. Als Gründe für eine längere Bearbeitungszeit wurde mangelnde Motivation, besonders gewissenhaftes Ausfüllen des Fragebogens und langsame Lesegeschwindigkeit angegeben. Insgesamt wurde der Fragebogen von allen Probanden ausgefüllt zurückgegeben.

Eine anschließende Befragung der Probanden deckte keine inhaltlichen oder systematischen Fehler des Fragebogens auf. Wahrnehmungsunterschiede traten allerdings insbesondere im Bereich der Imagefragen auf, weil z.T. unterschiedliche Assoziationen mit den angebotenen Antwortalternativen geäußert wurden. Da diese individuellen Auffassungsunterschiede bei Beurteilungs- und Einschätzungsfragen aufgrund der Ambivalenz in der Wahrnehmung der angebotenen Formulierungen nicht zu eliminieren sind und in diesem Fall sogar gewollt waren, wurde von einer Änderung des Fragebogens abgesehen. Grundsätzliche Verständnisschwierigkeiten oder das Fehlen geeigneter Antwortalternativen wurden nicht geäußert.

Ein Teil der Probanden kritisierte die Länge des Fragebogens. Gleichzeitig räumten die Befragten allerdings ein, dass für alle Fragen eine nachvollziehbare Relevanz für die Untersuchung offensichtlich wäre. Da nach Rücksprache mit den Beratern beim Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) in Mannheim¹⁴²¹ eine Beantwortungsdauer von ca. 20 Minuten als adäquat und zumutbar eingeschätzt wurde, wurde von einer Änderung des Fragebogens abgesehen.

Die statistische Auswertung der Antworten aus dem Pretest deckte keine erkennbaren systematischen Fehler bei der Beantwortung auf.

D.3 Untersuchungszeitraum

Die Untersuchung an der Universität Göttingen wurde vom 07.11. bis 15.12.2001 durchgeführt. Legt man die vorher und nachher im WS 2001/02 durchgeführten Zählungen im Hochschulsport als Maßstab zugrunde, kann für den Zeitraum der Untersuchung von einer repräsentativen Gesamtnutzerzahl ausgegangen werden. Aufgrund des zweistufigen Untersuchungsdesign mit einem Papier- und einem Webfragebogen standen insgesamt 5,5 Wochen als Befragungszeitraum zur Verfügung, um eine möglichst große Reichweite der Untersu-

¹⁴²¹ Das Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) in Mannheim firmiert heute als eine Abteilung des neu gegründeten Instituts GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften in Mannheim.

chung auch in der universitären Öffentlichkeit außerhalb des Hochschulsports zur Ansprache sowohl aktiver Nutzer als auch abstinenter Nutzungsberechtigter zu gewährleisten.

D.4 Untersuchungsdurchführung

Die Untersuchung wurde als Befragung in zwei Phasen geplant. In der ersten Untersuchungsphase kam als Untersuchungsinstrument ein Papierfragebogen mit einer Auflage von 3000 Stück zum Einsatz. In der zweiten Phase wurde die Untersuchung um eine webgestützte Befragung mittels eines Internetfragebogens erweitert, um eine möglichst breite universitäre Öffentlichkeit zu erreichen. Begleitet wurde die Untersuchung durch umfangreiche informationpolitische Maßnahmen.

Um alle Zielgruppen der Untersuchung frühzeitig und umfassend von der bevorstehenden Befragung im Göttinger Hochschulsport zu informieren, wurde bereits in der Wintersemesterausgabe 2000/01 des Hochschulsport-Magazins „Seitenwechsel“ erstmals in Form eines ganzseitigen Artikels über das Evaluationsprojekt berichtet. Weitere Artikel mit differenzierten Darstellungen zum Planungsstand, zur konkreten Durchführung und zu den Zielen folgten in den nächsten Ausgaben, ohne jedoch den genauen Untersuchungszeitraum bekannt zu geben. Mit Beginn des WS 2001/02 wurde die Information der verschiedenen Zielgruppen ausgeweitet und intensiviert. Innerhalb des Göttinger Hochschulsports wurden zunächst die Übungsleiter und Obleute in separaten Sitzungen und kurze Zeit später die Hochschulsportnutzer über Anschläge und großformatige Plakate innerhalb der Sportstätten am Sprangerweg und am Waldweg auf die Untersuchung vorbereitet und hingewiesen. Außerhalb des Hochschulsports sorgten Artikel auf der offiziellen Website der Universität Göttingen und im Intranet des Universitätsklinikums für entsprechende Öffentlichkeit, um auch die Mitglieder der Hochschule zu erreichen, die sich zu diesem Zeitpunkt nicht aktiv am Hochschulsport beteiligten.

Während der zweiten Phase der Befragung waren mehrfach verschiedene Teams innerhalb der Universität unterwegs, um durch persönliche Information und die Verteilung von Info-Postkarten für eine Teilnahme an der Befragung per Internet zu werben. Zusätzlich wurden manuell E-Mail-Adressen auf den Internetseiten der Seminare und Institute der Universität Göttingen gesammelt. Mit Hilfe einer entsprechenden E-Mail, die einen Link zum Webfragebogen enthielt und an ca. 3000 Adressen innerhalb der Universität verschickt wurde, ist auf die laufende Untersuchung aufmerksam gemacht und um Teilnahme geworben worden.

D.4.1 Erste Untersuchungsphase

Während der ersten Untersuchungswoche (07.-13.11.2001) waren die Mitglieder des Untersuchungsteams in jedem Hochschulsportkurs und jeder offiziell ausgewiesenen Hochschulsport-

zeit anwesend, um den Fragebogen vor Ort von den Nutzern ausfüllen zu lassen und eine Zählung der Nutzungsfälle im Hochschulsport durchzuführen. Der Untersuchungsbeginn wurde bewusst auf den 7.11.2002 gelegt, weil durch die Terminierung eines WM-Relegationsspiels der Deutschen Fußballnationalmannschaft ein Nutzungszahleneinbruch während der Abendstunden des 14.11.2001 abzusehen war. Die Untersuchung innerhalb der Sportkurse konnte auf diese Weise vor diesem Termin beendet werden.

Um den Befragten ausreichend Zeit für die Beantwortung der Fragen zu lassen, fanden die Kurse mit einer Verzögerung von ca. 20 Minuten statt. Da die Kursteilnehmer den genauen Zeitraum der Untersuchung nicht kannten, konnte so gewährleistet werden, dass sie einerseits weiterhin pünktlich zu ihren Kursen erschienen und andererseits keine Einbußen der Aktivitätszeit zu befürchten hatten.

Die ersten 20 Minuten der ausgewiesenen Kurszeiten standen für die Beantwortung des Fragebogens zur Verfügung. Um eine Verärgerung der Hochschulsportnutzer durch eine Verkürzung der Aktivitätszeit zu vermeiden, fanden die Kurse in geplanter Länge statt, dauerten dann allerdings 20 Minuten länger als vorgesehen. Während dieser Zeit wurde der nachfolgende Kurs mit Fragebögen und Kugelschreibern versorgt und um Teilnahme an der Untersuchung gebeten.

Auf eine allgemeine Einleitung der Befragung innerhalb der Kurse wurde aufgrund der massiven Vorinformation verzichtet, nicht aber auf die Bemerkung, die Informationen auf der Titelseite genau zu lesen. Die Fragebögen wurden allerdings mit dem ausdrücklichen Hinweis verteilt, dass die Teilnahme an der Untersuchung freiwillig und für hochschul(sport)politische Fragestellungen wichtig sei. Die Untersuchungsteilnehmer wurden gebeten den Fragebogen sofort auszufüllen. Teilnehmern, die den Fragebogen nicht sofort ausfüllen wollten oder konnten, wurde die Möglichkeit eingeräumt, ihn später zurückzugeben. Bei Nachfragen von Seiten der Untersuchungsteilnehmer standen die Mitglieder des Untersuchungsteams unter der Voraussetzung Rede und Antwort, dass sich die Äußerungen auf allgemeine Informationen und nicht auf Fragebogeninhalte bezogen.

Aufgrund der besonderen Bedingungen in den Schwimmhallen am Sprangerweg und am Waldweg, konnten die Nutzer die Fragebögen nicht vor Ort ausfüllen. Die Hochschulsportnutzer der Schwimmhallen wurden vom Kassenpersonal, den Schwimmmeistern oder den entsprechenden Kursleitern gebeten, den Fragebogen mit nach Hause zu nehmen und in der darauf folgenden Woche an den vorgesehenen Orten oder bei den Kursleitern abzugeben.

D.4.2 Zweite Untersuchungsphase

Nach Abschluss der Befragung innerhalb der Hochschulsportkurse wurden ab dem 14.11.2001 die Links zum Webfragebogen im Internet freigeschaltet. Auf den Startseiten des „Zentrums für Sport und Sportwissenschaften“, des „Hochschulsports“ und des „AStA Sportreferats“ wurden entsprechende Schaltflächen mit einer direkten Weiterleitung zur Onlineversion des Fragebogens installiert.

Gleichzeitig wurde ein kurzer Artikel mit Hinweisen auf die Untersuchung im Hochschulsport und die frei geschalteten Links auf der offiziellen Startseite der Universität Göttingen und im Intranet des Universitätsklinikums platziert. In der Woche vom 14.-20.11.2001 waren täglich drei Teams in unterschiedlichen Mensen, Bibliotheken und Instituten unterwegs, um Infopostkarten mit dem Link zum Webfragebogen an die Hochschulmitglieder zu verteilen und zur Teilnahme aufzufordern. Die Obleute waren aufgerufen eine vorbereitete E-Mail mit einer kurzen Erläuterung zum Sinn und Zweck der Untersuchung und dem Link zum Webfragebogen an die Mitglieder ihrer Wettkampfmannschaften weiterzuleiten. Selbige E-Mail wurde in die vorhandenen Mailinglisten der Studentenwohnheime eingestellt und an alle bekannten E-Mail-Adressen von Mitgliedern der Hochschule verschickt.

Insgesamt wurden auf diese Weise 5000 Infopostkarten verteilt und ca. 4500 E-Mails verschickt.

D.5 Datenerfassung und -aufbereitung

Die Daten der in der ersten Untersuchungsphase beantworteten Fragebögen wurden manuell als Rohdaten in die Datenmatrix einer SQL-Datenbank übertragen. Das Webformular, das über die diversen Links im Internet für die Online-Teilnahme an der Befragung erreichbar war, diente gleichzeitig als Eingabeformular für die auf Papier beantworteten Fragen. Die Sammlung aller Daten in einer Datenbank erschien sinnvoll, weil die Datenbanktechnik eine bequeme Datenpflege, -aufbereitung und -weiterverarbeitung sowie eine umfangreiche Abfrage- und Berichtsfunktionalität erlaubte.

Die Mitglieder der Projektgruppe und zusätzliche, freiwillige Helfer übertrugen die auf den Papierfragebögen gemachten Kreuze und Anmerkungen in das Webformular. Durch das Absenden des Formulars konnten die Informationen direkt in eine Datenbank geschrieben werden, aus der dann die Datenabfrage für die Auswertung erfolgte. Jeder Fragebogen entspricht einem Datensatz innerhalb der Datenbank. Um eine einheitliche Dateneingabe zu gewährleisten, nahmen alle Helfer an einer Kurzeinweisung für die Dateneingabe teil. Sie bekamen die Anweisung, die Daten aller in der ersten Untersuchungsphase gesammelten Papierfragebögen

exakt in das Webformular zu übertragen. Im Durchschnitt gaben die Helfer jeweils ca. 100 Papierfragebögen in die Datenbank ein.

Eine technische Sicherung in Form versteckter Pflichtfelder innerhalb des Webformulars sollte ein versehentliches, vorzeitiges Abschicken des Webformulars verhindern. So konnte sichergestellt werden, dass keine unvollständigen Onlinefragebögen in die Datenbank übertragen wurden. Für unvollständig ausgefüllte Papierfragebögen aus der ersten Untersuchungsphase wurden die Helfer mit den notwendigen Hinweisen versehen, um die Sicherungen zu umgehen. Diese Umgehung der Sicherheitsmerkmale des Webfragebogens war notwendig, um eine originalgetreue Datenübertragung aus den Papierfragebögen in den Webfragebogen zu gewährleisten. Ein unvollständig ausgefüllter Papierfragebogen mit fehlenden Daten an entscheidender Stelle konnte dennoch als Datensatz für die Auswertung nutzbar gemacht werden. In diesen Fällen fanden nur die vorhandenen Informationen Berücksichtigung.

Alle nachträglich durch die Helfer eingegebenen Fragebögen wurden mit einer eindeutigen Signatur versehen, um eine Differenzierung in Datensätze aus den Papierfragebögen und aus den Onlinefragebögen zu ermöglichen. Gleichzeitig konnte eine Identifizierung des eingebenden Helfers vorgenommen werden. Hätte sich bei der Überprüfung der manuellen Dateneingabe herausgestellt, dass ein bestimmter Helfer einen systematischen Fehler verursacht hat, hätten seine Fragebögen aus der Datenbank gelöscht und nachfolgend noch einmal eingegeben werden können. Von dieser Option musste allerdings nicht Gebrauch gemacht werden.

Vor der statistischen Auswertung mussten die in der Datenbank befindlichen Datensätze einer Aufbereitung und Fehlerbereinigung unterzogen werden.

In wenigen isolierten Fällen wurden bei der Übertragung von Zahlenwerten aus Textfeldern des Webformulars in die SQL-Datenbank fehlerhafte Werte übermittelt. In diesen Fällen fanden sich absurde fünfstellige Zahlenwerte innerhalb der Datensätze wieder, deren erste Ziffern immer mit einer 37 begannen. Auch eine intensive Fehlersuche konnte die Ursache dieses Übertragungsfehlers nicht aufdecken. Um eine Verfälschung der statistischen Ergebnisse zu vermeiden, wurden diese absurden Zahlenwerte aus den Datensätzen eliminiert und in der Auswertung nicht berücksichtigt.

Offene Antworten und Bemerkungen der Befragten innerhalb der Fragebögen konnten für die quantitative statistische Auswertung nicht berücksichtigt werden. Sie wurden aus der Rohdatenmatrix der benutzten Statistikprogramme eliminiert. Eine Ausnahme bildeten offene Antworten, die eindeutige Zahlenwerte abfragten. Altersangaben, Semesterzahl und Entfernungsangaben wurden für die statistische Auswertung herangezogen, sofern reine Zahlenwerte übermittelt wurden.

Innerhalb des Webformulars wurden unterschiedliche Formularobjekte als Auswahlstrukturen verwendet. Neben Pull-down-Menüs, klickbaren Buttons (so genannte „radio buttons“) und Textfeldern kamen auch Checkboxen für Fragen zum Einsatz, in denen Mehrfachantworten möglich waren. Bei der Datenübertragung für eine Checkbox wurde für ein gesetztes Kreuz ein „wahr“ und für ein nicht gesetztes Kreuz ein „falsch“ in die Datenbank geschrieben. Da die benutzten Statistikprogramme mit Zahlenwerten arbeiten, wurde in den Rohdaten ein Eintrag „wahr“ durch eine 1 und ein Eintrag „falsch“ durch eine 0 ersetzt. Mit diesen Werten wurde die Analyse durchgeführt.

Bei der Beantwortung der Fragen 6, 7 und 13 wurden die Befragten gebeten, auch eine Einschätzung der Wichtigkeit der einzelnen Antwortalternativen anzugeben. Die Analyse dieser Antworten zeigte, dass fast alle Aspekte von großer oder größter Wichtigkeit waren und kaum eine Differenzierung zwischen einzelnen Aspekten zu erkennen war. Besser geeignet erscheinen hier statistische Analyseverfahren, die rechnerisch Aufschluss über die Bedeutung bestimmter Antwortalternativen einer Frage geben.

D.6 Statistische Analyse

D.6.1 Grundgesamtheit

Die Grundgesamtheit für die vorliegende Untersuchung setzt sich aus allen Angehörigen der Universität Göttingen, der Fachhochschule Hildesheim/Holzminden/Göttingen mit Standort Göttingen, der privaten Fachhochschule Göttingen und den durch eine Sonderzugangsberechtigung legitimierten externen Nutzern des Göttinger Hochschulsports zusammen.

Zugangsberechtigte des Hochschulsports	Anzahl
Studierende Universität Göttingen	23.396
Studierende Fachhochschule Hildesheim/Holzminden/Göttingen	959
Studierende private Fachhochschule Göttingen	224
Mitarbeiter Universität Göttingen	11.378
Mitarbeiter Fachhochschule Hildesheim/Holzminden/Göttingen	100
Mitarbeiter private Fachhochschule Göttingen	15
externe Hochschulsportnutzer (durchschnittlich pro Semester)	200
gesamt	36.272

Tabelle 20: Grundgesamtheit für die Untersuchung an der Universität Göttingen

Diesem Personenkreis stehen die Angebote des Göttinger Hochschulsports zur Verfügung. Er stellt damit eine Dienstleistung für ca. 36272¹⁴²² zugangsberechtigte Personen bereit.

¹⁴²² Datenmaterial zur Studenten- und Mitarbeiterstatistik für das Wintersemester 2001/2002 aus: **GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Studentenstatistik: Wintersemester 2001/02, Göttingen, 2001, S. 1;

D.6.2 Stichprobe

Alle Hochschulsportnutzer, die während der ersten Untersuchungsphase (07.-13.11.2001) Angebote des Göttinger Hochschulsports genutzt haben und die Teilnehmer an der Onlinebefragung in der zweiten Untersuchungsphase (14.11.-15.12.2001) bilden die Stichprobe der Untersuchung an der Universität Göttingen. Insgesamt haben sich 2348 Personen an der Untersuchung beteiligt.

D.6.3 Repräsentativität

Bei der als Teilerhebung konzipierten Untersuchung im Hochschulsport der Universität Göttingen wurde vom 07.-13.11.2001 jedem anwesenden Hochschulsportnutzer durch Aushändigung eines Fragebogens die Gelegenheit gegeben sich an der Untersuchung zu beteiligen. Die Größe der Stichprobe richtete sich dementsprechend nach dem tatsächlichen Teilnahmeverhalten während dieser Woche und stellte damit eine „anfallende Stichprobe“ dar. Eine Beschränkung oder gesonderte Auswahl der Untersuchungsteilnehmer fand nicht statt.

Durch eine Überprüfung der Teilnehmer- und Nutzungszahlen während des Wintersemesters 2001/02 konnte nachgewiesen werden, dass mit der ausgewählten Untersuchungswoche für die erste Untersuchungsphase eine repräsentative Woche innerhalb des Wintersemesters berücksichtigt wurde. Die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Nutzungszahlen belegen dies. Für die berechneten Nutzerzahlen ist die für die Gesamtnutzergruppe durchschnittliche Teilnahmefrequenz von 1,6 Teilnahmen pro Person und Woche berücksichtigt, die sowohl während des Untersuchungssemesters als auch während der vorangegangenen Sommer- und Wintersemesters konstant war.¹⁴²³

Kalenderwoche	Nutzungsfälle	berechnete Nutzerzahl
KW 47/2001	6034	3771
KW 50/2001	5885	3678
KW 04/2002	6013	3758

Tabelle 21: Wöchentliche Nutzungsfälle und berechnete Nutzerzahlen während des WS 2001/02

Mitarbeiterverwaltungssystem der Universität Göttingen mit Schreiben von Herrn **ROTHENSEE** vom 24.07.2002; Studentenstatistik der privaten Fachhochschule Göttingen unter: http://www.pfh-goettingen.de/1_pfh/1wir1.html (22.07.2002); Telefonat zur Mitarbeiterstatistik mit Frau **HÜHNE** von der privaten Fachhochschule Göttingen am 08.08.2002; Studentenstatistik des Standortes Göttingen der Fachhochschule Hildesheim/Holzminden/Göttingen aus einer E-Mail von Frau **BUCHWITZ** vom 06.08.2002; Telefonat zur Mitarbeiterstatistik mit Herrn **DEGENHARD** von der Fachhochschule Hildesheim/Holzminden/Göttingen am 08.08.2002.

¹⁴²³ Die Teilnahmefrequenz der Gesamtnutzergruppe wurde mit der Fragebogen-Untersuchung im WS 2001/02 für die letzten 4 Semester erhoben. Über diesen Zeitraum gaben die Hochschulsportnutzer eine gleich bleibende Nutzungshäufigkeit von 1,6 Mal pro Person und Woche (vgl. Rohdaten im Anhang).

Eine Überprüfung der Altersverteilung innerhalb der Statusgruppen der Studierenden und Bediensteten an der Universität Göttingen und in der Gruppe der aktiven Nutzer des Hochschulsports ergab vergleichbare Kurvenverläufe. Zu einem ähnlichen Ergebnis kam die Untersuchung der Semesterverteilung in der Statusgruppe der Studierenden. Mit Ausnahme der ersten beiden Semester waren die Studierendenjahrgänge an der Hochschule und im Hochschulsport vergleichbar vertreten. Studierende des ersten und zweiten Semesters allerdings waren im Hochschulsport gegenüber der Gesamtstatusgruppe der Universität anteilmäßig weniger häufig vertreten.

Die aus der Untersuchung ermittelte Geschlechterverteilung in der Gruppe der Hochschulsportnutzer konnte durch die internen Daten des Verwaltungsprogramms des Hochschulsports überprüft und bestätigt werden. Im Vergleich zur Untersuchung des Wintersemesters 1983/84 konnte eine deutliche Verschiebung der Geschlechteranteile festgestellt werden. Waren Anfang der achtziger Jahre die Mehrheit der Nutzer männlich¹⁴²⁴, konnten für die aktuelle Untersuchung mehrheitlich weibliche Aktive nachgewiesen werden.

Als ein weiteres Kriterium für die Beurteilung der Repräsentativität der erhobenen Daten konnte die Übereinstimmung der universitären Herkunft im Hinblick auf die Statusgruppen innerhalb der Hochschule und des Hochschulsports heran gezogen werden. Die Vergleichskurven zeigten im Wesentlichen ähnliche Verläufe, auch wenn für die kleineren Fachbereiche deutlichere Abweichungen zu verzeichnen waren als für die größeren Fachbereiche.

Unter Berücksichtigung der zuvor dargestellten Prüfkriterien im Hinblick auf Vergleichsdaten aus der Hochschulstatistik oder unabhängigen hochschulsportinternen Statistiken und der Feststellung, dass eine Rücklaufquote von 72,2% für die während der ersten Untersuchungsphase verteilten Papierfragebögen erreicht werden konnte, können die im weiteren Verlauf vorgestellten Ergebnisse als repräsentativ für die Nutzergruppe des Göttinger Hochschulsports angesehen werden.

Grundsätzlich kann für die Repräsentativität einer Stichprobe in Bezug auf die Grundgesamtheit folgende Aussage getroffen werden:

„Eine Teilmasse ist repräsentativ, wenn sie in der Verteilung aller interessierenden Merkmale der Gesamtmasse entspricht, d.h. ein zwar verkleinertes, aber sonst wirklichkeitsgetreues Abbild der Gesamtheit darstellt.“¹⁴²⁵

¹⁴²⁴ Vgl. KRÜGER, Arnd & LAMPE, Peter, Analyse des Hochschulsports an der Universität Göttingen, in: SCHINKEL, Joachim (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84, Ahrensburg, 1987, S. 79 und JUNG, Karsten G. & KAUFHOLZ, Meike, Besonderheiten der statistischen Analyse, in: SCHINKEL, Joachim (Red.), Situationsanalyse des Hochschulsports: Eine Erhebung an der Universität Göttingen im Wintersemester 1983/84, Ahrensburg, 1987, S. 89.

¹⁴²⁵ BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER 1993, S. 48.

Repräsentative Aussagen sind daher nur für die Gruppe der aktiven Nutzer möglich. Für diese Gruppe sind die genannten Voraussetzungen in dieser Untersuchung erfüllt. Generelle Aussagen über Statusgruppen der Hochschule müssen ebenso mit entsprechender Vorsicht getroffen werden wie Aussage über einen kleinen Teil von Nutzern spezifischer Sportarten, die ihren Sport während der Untersuchungswoche witterungsbedingt nicht oder nur eingeschränkt ausüben konnten (z.B. Jogger und Rasenfußballer).

D.7 Ergebnisse

D.7.1 Demographie

Während der ersten Untersuchungswoche (07.-13.11.2001), in der eine für den Göttinger Hochschulsport repräsentative Anzahl von Nutzern an den Sportangeboten teilnahm, wurden innerhalb der Sportstätten am Sprangerweg und Waldweg insgesamt 6034 Nutzungsfälle gezählt. Bei einer durchschnittlichen Wochennutzung von 1,6 Mal¹⁴²⁶ entsprach dies ca. 3771 verschiedenen Personen, die in diesem Zeitraum Angebote des Hochschulsports in Anspruch nahmen.

An der im Göttinger Hochschulsport durchgeführten Fragebogenuntersuchung haben insgesamt 2348 Personen teilgenommen. 1914 Papierfragebögen wurden während der ersten Untersuchungsphase direkt in den Hochschulsportkursen ausgefüllt oder innerhalb der Woche vom 07.-13.11.2001 ausgefüllt an die Mitglieder des Untersuchungsteams zurückgegeben. Die Rücklaufquote betrug 72,2%. Weitere 434 Fragebögen konnten bis zum 15.12.2001 mittels des Internetfragebogens, in die zentrale Datenbank aufgenommen werden.

Unter den insgesamt 2348 Untersuchungsteilnehmern befanden sich 2075 Personen, die den Hochschulsport während des Wintersemesters 2001/02 aktiv nutzten, während 273 Personen (12% der Stichprobe) die universitären Sportangebote nicht oder nicht in diesem Semester in Anspruch nahmen.

D.7.1.1 Statusgruppen

Bei der Analyse der Statusgruppenverteilung in der Gruppe aktiver Hochschulsportteilnehmer unter den Befragten stellte sich heraus, dass 78% (n=1601) der Nutzer Studierende, 10% (n=213) Mitarbeiter der Universität und 7% (n=149) Externe waren. 5% (n=112) der Befragten gaben uns keine Antwort. Wissenschaftliches Personal (n=124) und andere Universitäts-

¹⁴²⁶ Die durchschnittliche persönliche Wochennutzung konnte anhand des Fragebogens (Frage 4) dieser Untersuchung für alle relevanten Zielgruppen ermittelt werden.

bedienstete (n=89), die separat erfasst wurden, bilden in der nachfolgenden Abbildung eine gemeinsame Gruppe.

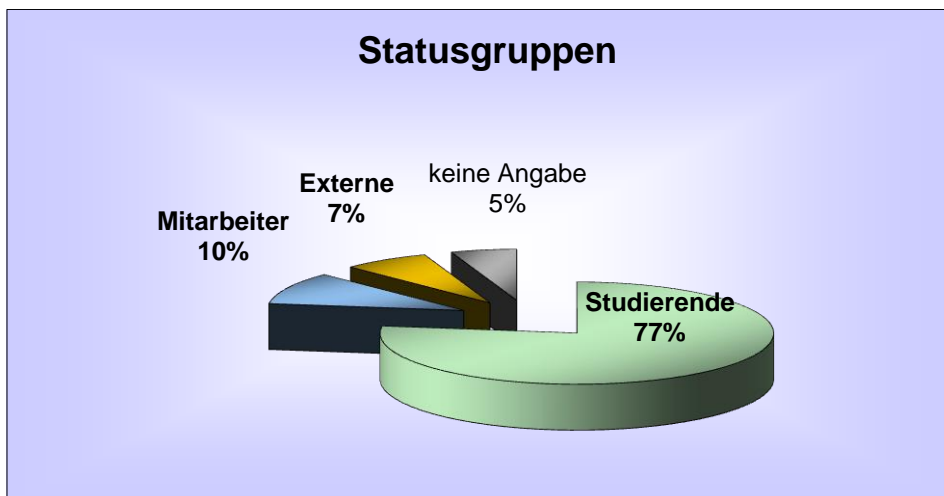


Abbildung 52: Statusgruppenverteilung im Göttinger Hochschulsport (n=2075)

D.7.1.2 Anspruchsgruppen

Für diese Untersuchung wurden innerhalb der Gesamtnutzergruppe des Hochschulsports verschiedene Nutzer- und Anspruchsgruppen einer differenzierteren Betrachtung unterzogen. Aktive Hochschulsportnutzer, Wettkampfsportler, Mitarbeiter des Hochschulsports und Nichtnutzer wurden als separate Nutzer- und Anspruchsgruppen definiert.

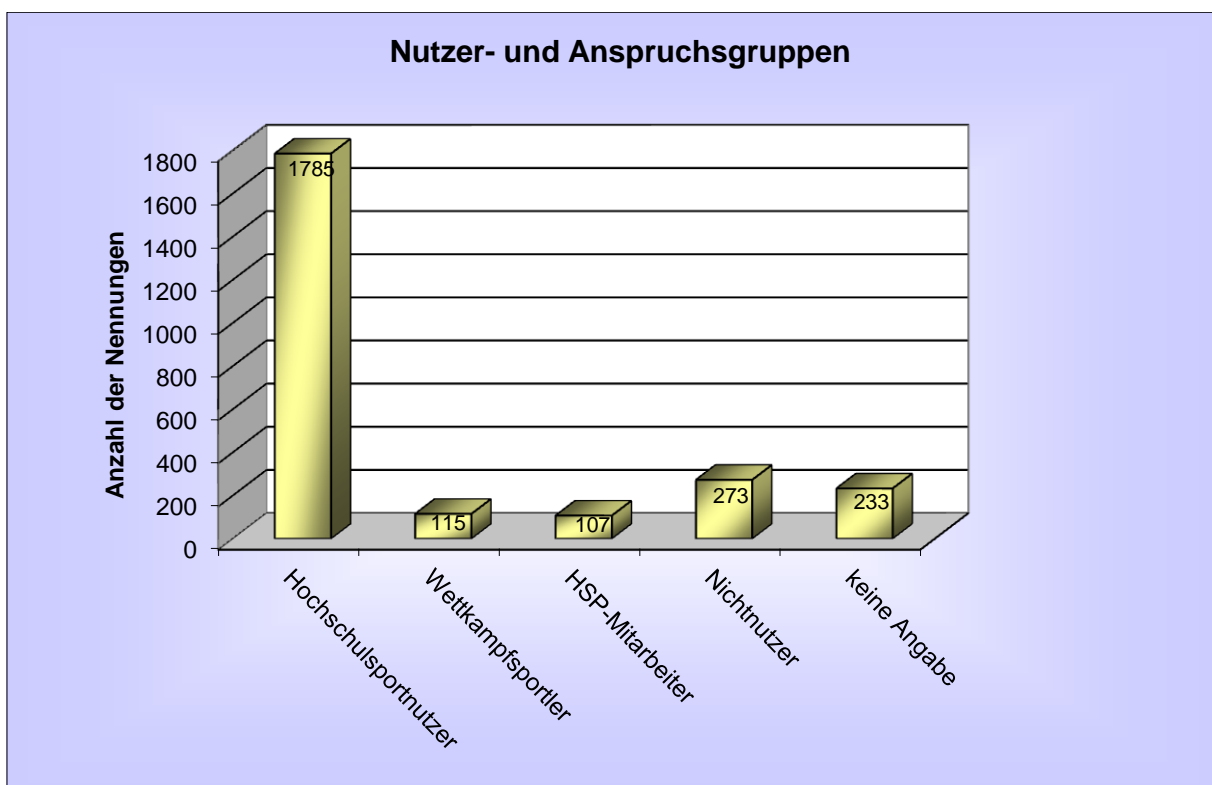


Abbildung 53: Nutzer- und Anspruchsgruppen im Göttinger Hochschulsport

Unter den Teilnehmern der Untersuchung befanden sich 273 Personen, die den Göttinger Hochschulsport während des WS 2001/02 nicht genutzt haben. Unter den verbleibenden 2075 Personen die den Hochschulsport aktiv nutzten, befanden sich 115 Mitglieder einer Universitätswettkampfmannschaft der Georgia Augusta und 107 Mitarbeiter des Hochschulsports (Verwaltungskräfte, Funktionspersonal, Übungsleiter, Ehrenamtliche, Schwimmmeister usw.). Von 233 Personen erhielten wir zu dieser Frage keine Rückmeldung.

Wegen der Möglichkeit Mehrfachnennungen abzugeben, lag die Summe aller abgegebenen Antworten über der maximalen Zahl der Befragten.

D.7.1.3 Geschlechterverteilung

Insgesamt wurde der Hochschulsport der Universität Göttingen mehr von Frauen als von Männern genutzt. In Bezug auf die gesamte Nutzergruppe lagen die Anteile bei 54% Frauen und 39% Männer, während uns 7% der Befragten eine Antwort schuldig blieben. Lässt man die fehlenden Antworten unberücksichtigt, so lagen die Studierendenanteile im Hochschulsport bei 60% Frauen und 40% Männer, während für die Vergleichszahlen an der Universität für die Frauen 49% und die Männer 51% berechnet werden konnten.¹⁴²⁷ Diese Tendenz in der allgemeinen Geschlechterverteilung fand sich mit Ausnahme der Universitätsmitarbeiter in allen Statusgruppen durchgängig wieder. Innerhalb der Gruppe der Universitätsmitarbeiter hielten sich Frauen (n=101) und Männer (n=100) fast exakt die Waage.

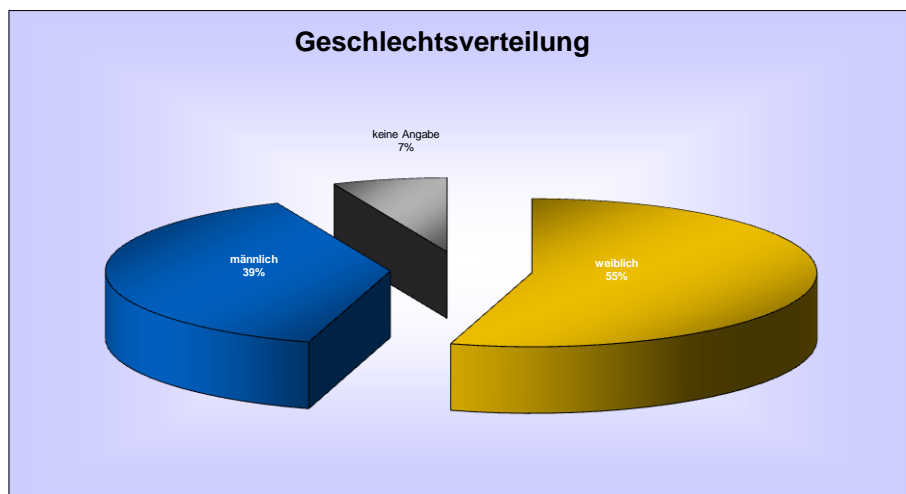


Abbildung 54: Geschlechterverteilung im Göttinger Hochschulsport (n=2075)

¹⁴²⁷ Vgl. GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN (Hrsg.), Studentenstatistik: Wintersemester 2001/02, Göttingen, 2001, S. 2f.

D.7.1.4 Altersverteilung

Der Altersschwerpunkt innerhalb der Nutzergruppe des Göttinger Hochschulsports lag zwischen 20-29 Jahren. 75% aller Nutzer lagen in diesem Altersbereich.

Eine differenziertere Betrachtung dieses Altersbereichs macht deutlich, dass das absolut am Häufigsten vertretene Alterssegment 21-22 Jahren ($n=506$) war und die Gruppe der 20-24jährigen ($n=1103$) mehr als doppelt so groß war wie die Gruppe der 25-29jährigen ($n=420$). 4% der Befragten waren unter 20 Jahre alt, 7% befanden sich in der 4. Lebensdekade, 5% der Untersuchungsteilnehmer befanden sich jenseits des 40. Lebensjahres und 9% gaben uns keine Antwort auf diese Frage.

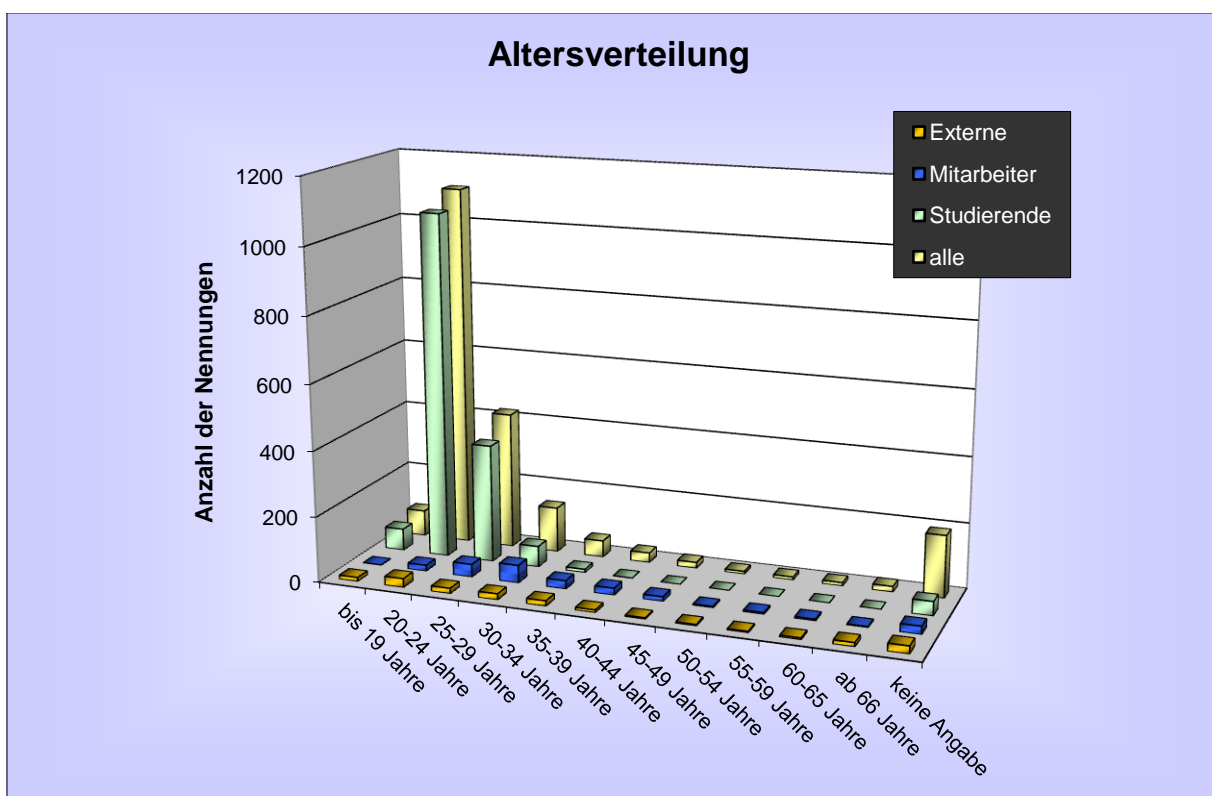


Abbildung 55: Altersverteilung nach Statusgruppen im Göttinger Hochschulsport ($n=2075$)

Bedingt durch die im Hochschulsport angebotenen Kurse für Senioren betrug der Anteil von Personen im Rentenalter immerhin knapp 1% ($n=17$).

Die Gesamtnutzergruppe war durchschnittlich 25,1 Jahre alt. Die am Hochschulsport teilnehmenden Frauen waren mit 24,1 Jahren etwas jünger als die Männer mit 26,4 Jahren. Betrachtet man die Studierenden unter den Teilnehmenden des universitären Sportprogramms, bestätigt sich dieser Trend. Im Schnitt waren die Studierenden 23,5 Jahre alt. Die Frauen waren auch hier mit 22,9 Jahren gegenüber den Männern mit 24,3 Jahren etwas jünger. Mit Blick auf die Hochschulsesemester war diese Statusgruppe durchschnittlich im 6. Semester. Dem allgemeinen Trend folgend, dass die Frauen etwas jünger als die Männer waren, waren die Männer

im Vergleich ein Semester weiter. In untenstehenden Tabelle sind die studentischen Hochschulsportnutzer gegliedert nach ihren Hochschulsesemestern aufgeführt. Mit zunehmender Verweildauer an der Hochschule nahm die Präsenz der verschiedenen Semesterjahrgänge im Hochschulsport ab. Durch die an der Universität schwerpunktmäßig im Wintersemester beginnenden Studiengänge waren die ungeraden Semesterjahrgänge deutlich stärker vertreten als die geraden. Ein deutlicher Rückgang der Nutzung ist nach dem 10. Hochschulsemester zu verzeichnen.

Semester	Studierendenanteil im Hochschulsport	Studierendenanteil im Hochschulsport	Studierendenanzahl an der Hochschule	Studierendenanteil an der Hochschule
1.-2.	311	19,4%	3836	16,4%
3.-4.	279	17,4%	3123	13,4%
5.-6.	257	16,1%	2561	11,0%
7.-8.	246	15,4%	2335	10,0%
9.-10.	210	13,1%	2264	9,7%
11.-12.	112	7,0%	2145	9,2%
13.-16.	91	5,7%	2942	12,6%
17.-20.	20	1,2%	1550	6,6%
> 20.	5	0,3%	2575	11,0%
keine Angabe	70	4,4%	/	/

Tabelle 22: Studierendenanteile im Hochschulsport und an der Universität Göttingen¹⁴²⁸ nach Hochschulsesemestern ($n_{\text{Hochschulsport}}=1601$; $n_{\text{Universität}}=23331$)

Im Hinblick auf die Vergleichszahlen der Universität fällt auf, dass die Mitglieder der ersten zehn Semester im Hochschulsport höhere Anteile auf sich vereinigten. Studierende in höheren Semestern hingegen waren im Hochschulsport vergleichsweise weniger häufig vertreten als in der studentischen Hochschulöffentlichkeit. Im Durchschnitt befanden sich die Nutzer des Hochschulsports im sechsten Semester. Als Median konnte ebenfalls das sechste Semester berechnet werden. Für die Gesamtstudierendenschaft der Universität Göttingen konnte ein Mittelwert von 10 Semestern berechnet werden, wobei der Median für diese Gruppe im achten Semester lag.

Statusgruppe	X [Jahre]	s [Jahre]	X [Semester]	s [Semester]
Studierende	23,5	3,1	6,1	4,1
weibliche Studierende	22,9	2,9	5,8	3,9
männliche Studierende	24,3	3,2	6,6	4,4
Mitarbeiter	35,8	9,8		
weibliche Mitarbeiter	33,8	9,3		

¹⁴²⁸ GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN 2001, S. 23.

männliche Mitarbeiter	36,5	10,2		
Externe	36,3	16,5		
weibliche Externe	34,8	15,7		
männliche Externe	37,8	16,9		
Gesamtnutzergruppe	25,1	7,0		
weibliche Gesamtnutzergruppe	24,1	5,9		
männliche Gesamtnutzergruppe	26,4	7,6		

Tabelle 23: Statusgruppenabhängige Altersdurchschnittsverteilung im Göttinger Hochschulsport

Die Universitätsmitarbeiter unter den aktiven Hochschulsportnutzern wiesen ein Durchschnittsalter von 35,8 Jahren auf. In dieser Statusgruppe deutet die relativ große Standardabweichung mit 10,2 Jahren auf vergleichsweise große Altersunterschiede innerhalb der Gruppe hin. Eine ähnliche Aussage lässt sich über die Gruppe der externen Nutzer treffen. Ihr Durchschnittsalter betrug 36,3 Jahre mit einer Standardabweichung von 16,5 Jahren. Hier werden Altersunterschiede dadurch offenkundig, dass sowohl Schüler, Partner von Universitätsmitgliedern als auch Rentner und Pensionäre gemeinsam diese Statusgruppe bilden.

D.7.1.5 Universitäre Herkunft der Hochschulsportnutzer

Fakultät/Hochschule	Gesamtnutzerzahl im Hochschulsport	Anzahl Studierender im Hochschulsport	Anzahl Studierender an der Hochschule	Anzahl Mitarbeiter im Hochschulsport	Anzahl Mitarbeiter an der Hochschule
Agrarwissenschaften	71	58	1017	10	527
Biologie (inkl. Psychologie)	148	133	2137	13	493
Chemie	28	16	489	12	348
Forstwissenschaften und Waldökologie	35	29	580	5	295
Geowissenschaften	45	39	606	6	215
Jura	145	138	3074	5	248
Mathematik	41	39	560	2	88
Medizin	266	243	3695	21	7625
Philosophie	160	157	4062	3	426
Physik	58	45	640	12	359
Sozialwissenschaften	252	236	3120	11	177
Theologie	14	14	348	0	86
Wirtschaftswissenschaften	210	205	3068	3	225
private FH Göttingen	6	6	224	0	15
FH Hildesheim-Holzwinden	12	11	959	1	100
internationale Studierende	0	[0]	2617		
Bereich Humanmedizin (Kliniken)	100	75		22	[7625]
Bibliotheken	1	0		1	

Universitätsverwaltung	3	0		3	866
Studentenwerk	1	0		1	
andere	106	11		26	
keine Angabe	373	101		56	
gesamt	2075	1556		213	

Tabelle 24: Herkunft der universitären Hochschulsportnutzer nach Fachbereichen/Betriebseinheiten im WS 2001/02

Die Universität Göttingen setzt sich aus 13 Fakultäten, weiteren Betriebseinheiten und Serviceeinrichtungen zusammen. Das Studentenwerk und die beiden Fachhochschulen Göttingens zählen mit den Mitgliedern der Universität Göttingen und den angemeldeten Externen zu den Nutzungsberechtigten des Göttinger Hochschulsports. Es lohnt daher ein Blick auf die Herkunft der Hochschulsportnutzer¹⁴²⁹.

Hauptnutzer waren die Mitglieder der Fakultäten Medizin, Sozialwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften der Universität Göttingen. Fasst man die Angehörigen des Bereichs Humanmedizin (Kliniken) und der Fakultät Medizin zusammen, entsandte dieser Bereich der Hochschule mit Abstand den größten Anteil aktiver Nutzer in den Hochschulsport. Die Schlusslichter dieser Aufstellung und damit die Bereiche mit der geringsten Teilnehmerzahl am Göttinger Hochschulsport waren die Universitätsverwaltung, die Bibliotheken und das Studentenwerk.

Da alle Personen mit einem gültigen Studenten- oder Dienstaussweis einer Hochschule teilnahmeberechtigt sind, können auch Mitglieder der FH Hildesheim/Holzminden/Göttingen und der privaten Fachhochschule Göttingen die Sportangebote nutzen. Ihre Anzahl war vergleichsweise gering. Zusammen machten sie gerade 1% der Gesamtnutzer aus. Internationale Studierende nahmen nicht an der Untersuchung teil, sind aber vielfach aktive Nutzer des Hochschulsports.

Eine genauere Betrachtung der Studierendenanteile im Hochschulsport macht deutlich, dass sich die Verteilung der studentischen Gesamtpopulation auf die Fachbereiche der Hochschule auch im Hochschulsport weitgehend wieder findet.

¹⁴²⁹ Datenmaterial zur Studenten- und Mitarbeiterstatistik für das Wintersemester 2001/2002 aus: **GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** 2001, S. 1; Mitarbeiterverwaltungssystem der Universität Göttingen mit Schreiben von Herrn **ROTHENSEE** vom 24.07.2002; Studentenstatistik der privaten Fachhochschule Göttingen unter: http://www.pfh-goettingen.de/1_pfh/1wir1.html (22.07.2002); Telefonat zur Mitarbeiterstatistik mit Frau **HÜHNE** von der privaten Fachhochschule Göttingen am 08.08.2002; Studentenstatistik des Standortes Göttingen der Fachhochschule Hildesheim/Holzminden/Göttingen aus einer E-Mail von Frau **BUCHWITZ** vom 06.08.2002; Telefonat zur Mitarbeiterstatistik mit Herrn **DEGENHARD** von der Fachhochschule Hildesheim/Holzminden/Göttingen am 08.08.2002.

Ausnahmen stellten die Fachbereiche Jura und Philosophie dar, weil diese Fachbereiche im Hochschulsport im Vergleich zu ihrem Studierendenanteil in der Hochschule eher unterrepräsentiert waren. Mit Anteilen von 9% bzw. 10% an den Studierenden im Hochschulsport nahmen diese Fachbereiche dennoch eine vordere Platzierung in Bezug auf die absoluten Zahlen ein. Mediziner und Sozialwissenschaftler zeigten einen entgegen gesetzten Trend. Sie waren im Vergleich zum Studierendenanteil ihrer Fakultäten in der Hochschule im Hochschulsport eher überrepräsentiert.

Für die Mitarbeiter der Universität stellte sich die Situation uneinheitlich dar. Ein Vergleich der Mitarbeiteranteile in der Hochschule und im Hochschulsport zeigte, dass der Fachbereich Medizin mit den Einrichtungen der Humanmedizin und der Kliniken den mit Abstand größten Anteil sowohl in der Hochschule wie im Hochschulsport stellte. Dennoch machten die Mitarbeiter dieses Bereichs im Hochschulsport nur ein Fünftel der Gesamtmitarbeiter aus, während sie den dreifachen Anteil in der Hochschule hatten. Für die übrigen Fachbereiche und Betriebseinheiten mit Ausnahme der Universitätsverwaltung und der Theologie lagen die Anteile im Hochschulsport ähnlich oder sogar über den Anteilen in der Hochschule.

Fakultät/ Betriebseinheit	Anteil an Gesamtnutzern im Hochschulsport	Anteil Studierender im Hochschulsport	Anteil an Gesamtstudierenden der Universität Göttingen	Anteil Mitarbeiter im Hochschulsport	Anteil an Gesamtmitarbeitern der Universität Göttingen
Agrarwissenschaften	3%	4%	4%	5%	4%
Biologie (inkl. Psychologie)	7%	9%	9%	6%	4%
Chemie	1%	1%	2%	6%	3%
Forstwissenschaften und Waldökologie	2%	2%	2%	2%	2%
Geowissenschaften	2%	3%	3%	3%	2%
Jura	7%	9%	13%	2%	2%
Mathematik	2%	3%	2%	1%	1%
Medizin	18%	21%	17%	20%	59%
Philosophie	8%	10%	18%	3%	3%
Physik	3%	3%	3%	6%	3%
Sozialwissenschaften	12%	15%	13%	5%	1%
Theologie	1%	1%	1%	0%	1%
Wirtschaftswissenschaften	10%	13%	13%	2%	2%
Bibliotheken	/	/	/	0%	1%
Universitätsverwaltung	/	/	/	2%	7%
Studentenwerk	/	/	/	0%	0%
andere	5%	1%	/	12%	5%
keine Angabe	18%	5%	/	26%	/

Tabelle 25: Anteile der Studierenden und Universitätsmitarbeiter im Hochschulsport und an der Universität Göttingen im Wintersemester 2001/2002

D.7.1.6 Wohnort und Entfernung zum Sportzentrum der Universität Göttingen

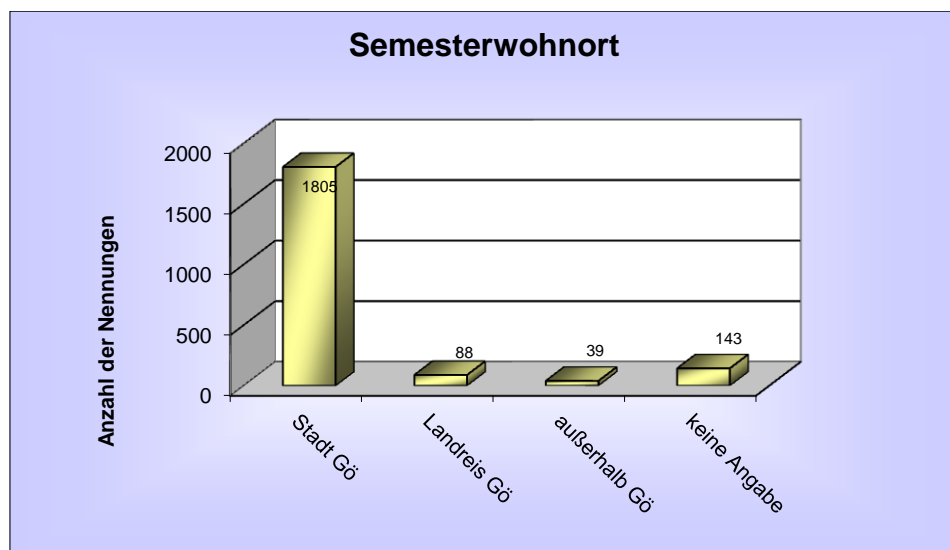


Abbildung 56: Wohnort der Hochschulsportnutzer während der Vorlesungszeit im WS 2001/02 (n=2075)

In Bezug auf die Verteilung der Wohnorte der Hochschulsportnutzer fällt auf, dass 87% der Befragten während der Vorlesungszeit im Göttinger Stadtgebiet lebten. 4% wohnten im Landkreis Göttingen und 2% der Nutzer reisten von außerhalb des Landkreises an. Von 7% der Untersuchungsteilnehmer bekamen wir auf diese Frage keine Antwort.

Für die Semesterferien stellt sich die Wohnsituation etwas anders dar. Der mit 50% größte Nutzeranteil lebte im Göttinger Stadtgebiet, mit 5% lebten fast unverändert viele Nutzer im Landkreis, aber der Anteil von Nutzern, die außerhalb des Landkreises lebten wächst auf 37% an. Auch bei dieser Frage haben 8% der Befragten eine Antwort verweigert.

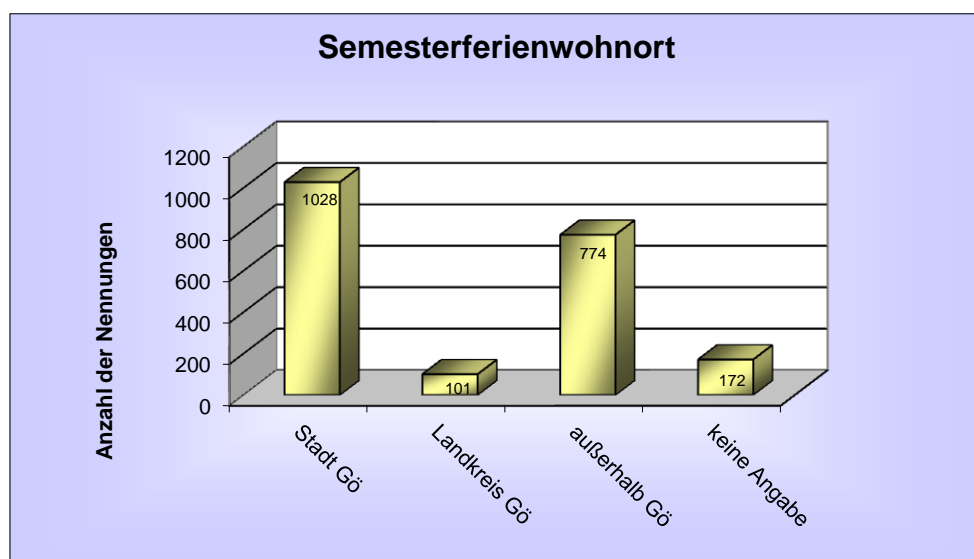


Abbildung 57: Wohnort der Hochschulsportnutzer während der vorlesungsfreien Zeit im WS 2001/02 (n=2075)

Auf die Frage, wie viel Zeit die Hochschulsportnutzer für die Anreise von ihrem Wohnort zu den Sportstätten des Hochschulsports im Sprangerweg bzw. Waldweg benötigten, gaben von den 1615 Personen, die diese Frage beantworteten, 59% an, nicht mehr als 10 Minuten zu benötigen. Ein Viertel der Nutzer erreichte in maximal 5 Minuten die Hochschulsportstätten. Die größte Gruppe allerdings brauchte zwischen 5-10 Minuten für diesen Weg. Bereits deutlich weniger Nutzer (23%) hatten einen längeren Anreiseweg und benötigten bis zu 15 Minuten, während der Nutzeranteil, der länger als 15 Minuten benötigt, nur bei insgesamt 18% lag. Ein ähnliches Bild findet sich bei der Entfernung von Wohnort und Sportzentrum. Die Hälfte der Nutzer wohnte im Umkreis von 2 Kilometern zum Sportzentrum der Universität Göttingen. Weitere 37% gaben an, nicht mehr als 5 Kilometer entfernt zu leben. Lediglich 11% der Nutzer mussten bis zu 20 Kilometer fahren, um Angebote des Hochschulsports wahrzunehmen und nur 2% hatten einen noch längeren Anreiseweg.

Bei dieser Frage fiel die ungewöhnlich hohe Zahl an Personen auf, die keine Antwort gaben. Mit 460 bzw. 428 fehlenden Antworten blieben rund ein Fünftel der Befragten eine Rückmeldung schuldig.

Zeit	Anzahl der Nutzer
bis 5 Minuten	408
6-10 Minuten	543
11-15 Minuten	364
16-20 Minuten	183
21-25 Minuten	45
26-30 Minuten	53
mehr als 30 Minuten	19
keine Angabe	460

Tabelle 26: Anreisedauer vom Wohnort der Hochschulsportnutzer zum Sportzentrum der Universität Göttingen (n=2075)

Entfernung	Anzahl der Nutzer
bis 2 Km	823
3-5 Km	611
5-10 Km	136
11-20 Km	51
mehr als 20 Km	26
keine Angabe	428

Tabelle 27: Entfernung vom Wohnort der Hochschulsportnutzer zum Sportzentrum der Universität Göttingen (n=2075)

D.7.1.7 Zusammenfassung

Von den insgesamt ca. 3800 verschiedenen Personen, die in der Untersuchungswoche den Göttinger Hochschulsport nutzten und im Durchschnitt 1,6 Mal pro Woche an den angebotenen Sportveranstaltungen teilnahmen, beteiligten sich 1914 Personen an der Befragung. Weitere 434 Rückmeldungen, unter denen sich auch die Nichtnutzer befanden, gingen uns in der Folgezeit per Internet zu, so dass insgesamt 2348 Rückmeldungen mit einer Rücklaufquote von 72,2% für die Papierfragebögen in der Auswertung berücksichtigt werden konnten.

In der überwiegenden Mehrzahl wurde der Hochschulsport von Studierenden in Anspruch genommen. Mitarbeiter der Hochschulen und externe Nutzer lagen mit ihren Anteilen knapp

über bzw. unter 10%. Frauen nutzten den Hochschulsport mehr und waren etwas jünger als die Männer. Der Altersschwerpunkt lag zwischen 20 und 24 Jahren.

Die großen Fakultäten der Universität Göttingen stellten auch im Hochschulsport die größten studentischen Nutzerkontingente. Insgesamt waren die verschiedenen Organisationseinheiten der Hochschule im Hochschulsport sowohl mit Blick auf die Studierenden als auch mit Abstrichen für die Universitätsmitarbeiter anteilmäßig adäquat repräsentiert.

Etwa die Hälfte der Nutzer gab an in einem Radius von zwei Kilometern um die Sportstätten zu wohnen. Der größte Teil der Hochschulsportnutzer (ca. 60%) benötigt bis zu 10 Minuten, um die universitären Sportstätten zu erreichen. Insgesamt fast 85% aller Nutzer benötigen maximal einer viertel Stunde für die Anreise. Längere Anreisezeiten wurden nur vergleichsweise selten in Kauf genommen.

D.7.2 Informationen über den Göttinger Hochschulsport

D.7.2.1 Ergebnisse der Fragen 1 bis 3

Im ersten Abschnitt des Fragebogens wurden die Versuchspersonen über die Informationsquellen für den Hochschulsport befragt. Dabei war sowohl das Medium von Interesse, mit dem der erste Kontakt hergestellt wurde, als auch diejenigen Quellen, die aktuell zur Informationsbeschaffung genutzt wurden.

Frage 1: Wie haben Sie das erste Mal von der Existenz des Göttinger Hochschulsports erfahren?

Fast die Hälfte aller Befragten (48%) gab an, durch Mundpropaganda in ihrem Umfeld auf die Existenz des Hochschulsports aufmerksam gemacht worden zu sein. 20% der Untersuchungsteilnehmer bekamen durch das Hochschulsport-Magazin „Seitenwechsel“ den ersten Kontakt.

Item	Häufigkeit	Anteil	Rang
durch Mundpropaganda (Freunde und Bekannte)	1156	48%	1
durch das Hochschulsportorgan „Seitenwechsel“	462	20%	2
durch gelbe oder grüne Plakate und Anschläge	271	12%	3
durch eine zufällige Begebenheit auf der selbstständigen Suche nach einer sportlichen Betätigung	122	5%	4
durch das Internet	105	4%	5
andere	93	4%	6
durch eine Veranstaltung des Hochschulsports (Dies Academicus, Wettkämpfe, Party etc)	36	2%	7
durch Artikel in der lokalen Presse	16	1%	8
Ich habe noch nie etwas vom Hochschulsport der Universität Göttingen gehört.	13	1%	9
keine Antwort	74	3%	/

Tabelle 28: Rangreihenfolge von Erstkontakten der Untersuchungsteilnehmer mit dem universitären Sportangebot

Die universitätsweit ausgehängten Plakate mit dem Semestersportprogramm nahmen ca. 12% der Befragten als Erstes wahr, während die übrigen genannten Informationsquellen gemeinsam einen Anteil von nur 20% ausmachten.

Frage 2: Bitte geben Sie uns zu den folgenden Informationsquellen über den Hochschulsport in Bezug auf das letzte Semester einige Hinweise?

Auf die Frage nach den Medien, die sie im vergangenen Semester genutzt haben, um sich Informationen zum Hochschulsport zu beschaffen, gaben die Befragten folgende Antworten. Am Häufigsten wurde das Hochschulsport-Magazin „Seitenwechsel“ bemüht (28%), gefolgt von Freunden, Bekannten, Kommilitonen etc., die als Informationsquelle dienten (Mundpropaganda 22%). Aushängende Plakate (19%) nahmen den dritten Platz ein und schließlich wurde auch die Hochschulsport-Website (16%) vermehrt in Anspruch genommen.

Item	Häufigkeit	Anteil	Rang
Information durch das Hochschulsport-Magazin "Seitenwechsel"	1331	28%	1
Information durch Mundpropaganda (Freunde und Bekannte)	1085	22%	2
Information durch die gelben oder grünen Plakate	902	19%	3
Information durch das Internet	785	16%	4
Information durch Anschläge im Sportzentrum	544	11%	5
Information durch die Universitätsmitteilungen (z.B. Spektrum)	108	2%	6
Information durch Artikel in der lokalen Presse	83	2%	7
andere Informationsquellen	2	0%	8

Tabelle 29: Rangreihenfolge der Antwortverteilung für die genutzten Medien der Frage 2

Frage 3: Wie beurteilen Sie die Informationsquellen über den Hochschulsport?

Nach Einschätzung der Versuchspersonen bekam das Hochschulsport-Magazin vor der Information aus dem sozialen Umfeld, den Plakaten und dem Internet in punkto Qualität die beste Beurteilung. Für den Seitenwechsel konnte ein Mittelwert von 1,8, für die Mundpropaganda und die Plakate ein Mittelwert von 2,2 und für die Hochschulsport-Website einer von 2,3 berechnet werden. Vergleichsweise schlecht schnitten hier die Universitätsmitteilungen (Mittelwert: 3,4) und die Berichterstattung in der lokalen Presse (Mittelwert: 3,5) ab, wobei anzumerken ist, dass diese Informationsquellen insgesamt nur sehr wenigen Untersuchungsteilnehmern bekannt waren.

Item	n	Mittelwert	s	Median	Quartilsspanne	Rang
Information durch das Hochschulsport-Magazin "Seitenwechsel"	1874	1,8	0,76	2	1-2	1
Information durch die gelben oder grünen Plakate	1653	2,2	0,91	2	2-3	2

Information durch Mundpropaganda (Freunde und Bekannte)	1823	2,2	0,86	2	2-3	2
Information durch das Internet	1304	2,3	0,93	2	2-3	4
Information durch Anschläge im Sportzentrum	1312	2,6	0,95	3	2-3	5
andere Informationen	26	3,1	0,97	3	2-4	6
Information durch die Universitätsmitteilungen (z.B. Spektrum)	621	3,4	1,03	3	3-4	7
Information durch Artikel in der lokalen Presse	693	3,5	1,08	3	3-5	8

Tabelle 30: Rangreihenfolge der Antwortverteilung für Frage 3 (Antwortskala: 1= sehr bis 5 = mangelhaft)

Um Unterschiede innerhalb der verschiedenen Statusgruppen (wissenschaftliches Personal, Universitätsbedienstete, Studierende und Externe) und zwischen den Geschlechtern in der Beantwortung der Fragen zu ermitteln, wurden die erhobenen Daten einer Varianzanalyse unterzogen. In Bezug auf die Einschätzung der Qualität der Informationsquellen stellte sich heraus, dass das wissenschaftliche Personal die Informationen aus dem sozialen Umfeld, die Anschläge in den Sportstätten und die Universitätsmitteilungen signifikant schlechter beurteilten als die Externen. Für die Beurteilung der Geschlechter konnte gezeigt werden, dass Männer die lokalen Presseberichte im Vergleich signifikant besser einstufen, während umgekehrt die Frauen signifikant bessere Beurteilungen für das Hochschulsport-Magazin, die Mundpropaganda, die Hochschulsport-Website, die Anschläge und die Plakate abgaben. Mit Blick auf die Ergebnisse eines gleichzeitig durchgeführten F-Tests sind die Geschlechterunterschiede in Bezug auf das Hochschulsport-Magazin ($F=35,9$), die Hochschulsport-Website ($F= 15,3$) und die Informationen aus dem sozialen Umfeld ($F=16,5$) als hochsignifikant zu beurteilen.

D.7.2.2 Zusammenfassung

Annähernd die Hälfte der Befragten hatte ihren ersten Kontakt mit dem Hochschulsport durch Informationen aus dem sozialen Umfeld. Freunde und Bekannte haben damit den größten Einfluss auf die Qualität der Erstinformationen zum Hochschulsport. Durch gezielte Information (Hochschulsport-Magazin, Plakate und Anschläge) wurden immerhin 32% der Untersuchungsteilnehmer auf den Hochschulsport aufmerksam. Die herausragende Rolle des sozialen Umfeldes während der Kontaktphase mit dem Hochschulsport relativiert sich für die anschließende Informationsbeschaffung, bleibt aber gemeinsam mit den Plakaten und Anschlägen einer der wichtigen Kanäle.

Wichtigstes Medium der Informationsdistribution ist das Hochschulsportmagazin „Seitenwechsel“. Es hat sowohl als Quelle der Erstinformation als auch für den nachfolgenden In-

formationsbedarf der Befragten große Bedeutung. Gleichzeitig wird es auch qualitativ als beste Informationsquelle eingeschätzt.

Zunehmend größere Bedeutung bekommt die Internetpräsenz, in die von Seiten des Hochschulsports große Hoffnungen gesetzt werden. Durch die stetig besser werdende Versorgung der Hochschulangehörigen mit internetfähigen Rechnern soll dieses Medium wegen des vergleichsweise höheren Aktualitätsgrades gegenüber allen anderen Medien zukünftig zur Hauptinformationsplattform ausgebaut werden. Aktuell ist es jedoch noch eine von mehreren Alternativen bei der Informationsbeschaffung.

Universitätsinterne Mitteilungen spielen für die Informationsbeschaffung der Befragten offenkundig keine Rolle. Dies verwundert wenig, weil beispielsweise das Mitteilungsblatt „Spektrum“ in seiner Verbreitung im Wesentlichen auf die Statusgruppe der Universitätsbediensteten beschränkt ist. Studierende haben kaum Kenntnis von diesem Medium wie die Ergebnisse der Frage 2 belegen.

Trotz einer in den vergangenen zwei Jahren deutlich verbesserten Präsenz in der lokalen Presse¹⁴³⁰ werden die dort erscheinenden Beiträge kaum von den Befragten wahrgenommen. Das schlechte Qualitätsurteil, das die Untersuchungsteilnehmer diesen Beiträgen bescheinigen, mag dadurch zu erklären sein, dass die überwiegende Mehrheit der Artikel wettkampfsportorientierte Inhalte des universitären Sports zumeist in der größten lokalen Tageszeitung vermitteln. Breitensportliche Inhalte, die im Hochschulsport einen wesentlich höheren Anteil haben als wettkampfsportliche, finden wegen der Vorgaben der Sportredaktion der Tageszeitung kaum Berücksichtigung.

D.7.3 Teilnahmeverhalten der Nutzer des Göttinger Hochschulsports

D.7.3.1 Ergebnisse der Fragen 4, 5 und 25

Frage 4: Um uns über die Teilnahmeveränderung zwischen Sommer- und Wintersemester ein besseres Bild machen zu können, benötigen wir Informationen über Ihr Teilnahmeverhalten. Bitte sagen Sie uns, in welchen der letzten Semester Sie während der Vorlesungszeit wie häufig am Hochschulsport in Göttingen teilgenommen haben.

¹⁴³⁰ Durch das Fehlen einer ausreichend engagierten Person für die Pressearbeit des Hochschulsports bis zum Wintersemester 2000/2001 konnten nur in vergleichsweise geringem Umfang Artikel in der lokalen Presse platziert werden. Das Pressearchiv des Hochschulsports (vgl. <http://www.sport.uni-goettingen.de/sportreferat/aktuell/bericht.html> vom 24.09.2002) weist für das Sommersemester 2000 insgesamt 14 Presseberichte aus. Ab dem Wintersemester 2000/2001 nahm ein neuer Mitarbeiter im Bereich Öffentlichkeitsarbeit seine Tätigkeit auf und konnte insgesamt 38 hochschulsportbezogene Meldungen während des Semesters veröffentlichen. Im Sommersemester 2001 waren es 42 und im darauf folgenden Wintersemester 30 Artikel. Das beste Ergebnis konnte im Sommersemester 2002 mit insgesamt 49 veröffentlichten Meldungen erzielt werden.

Es konnte für die vergangenen vier Semester gezeigt werden, dass die Hochschulsportteilnehmer im Schnitt auf 1,6 Besuche pro Semesterwoche kommen. Folglich befindet sich auch der Antwortschwerpunkt für diese Frage im Bereich der Antwortalternativen „1 x pro Woche“ und „2 x pro Woche“. Diese Zahlen sind sowohl über die Sommer- und Wintersemester als auch innerhalb der Statusgruppen konstant.

Ich habe bereits in den vergangenen Semestern am Göttinger Hochschulsport teilgenommen und zwar im...

	gar nicht	sporadisch/selten	1x pro Woche	2x pro Woche	3x pro Woche	mehr als 3x pro Woche	n (alle)	n (Aktive)	Teilnahme-Durchschnitt [Besuche/ Woche]
SS 2001	17%	13%	28%	25%	12%	5%	1706	1422	1,6
WS 2000/2001	19%	13%	30%	23%	10%	5%	1637	1323	1,6
SS 2000	27%	14%	24%	22%	9%	4%	1456	1078	1,6
WS 1999/2000	28%	12%	25%	20%	9%	6%	1418	1015	1,7

Tabelle 31: Antwortverteilung zu Frage 4

Die abnehmende Zahl aktiver Teilnehmer in den zurückliegenden Semestern ist dadurch zu erklären, dass die Befragten z.T. erst im Verlauf der letzten Semester Nutzer des Hochschulsports geworden sind. Beispielsweise hatten Studierende im ersten und dritten Semester aufgrund der Kürze ihrer bisherigen Studienzzeit keine Möglichkeit das universitäre Sportangebot im Wintersemester 1999/2000 zu nutzen.

Varianzanalytisch ließen sich signifikante Unterschiede nur dahingehend feststellen, dass die Externen im Wintersemester 2000/2001 und Sommersemester 2001 universitäre Sportangebote häufiger nutzten als die Mitglieder des wissenschaftlichen Personals. Im Sommersemester 2000 nahmen die Frauen den Hochschulsport geringfügig häufiger in Anspruch als die Männer.

Frage 5: Nutzen Sie vornehmlich angeleitete (mit Übungsleiter) oder freie Hochschulsportangebote?

Item	Häufigkeit	n	Rang
angeleitete Kurse	1108	1889	1
beide zu ähnlichen Anteilen	354		2
freie Kurse	338		3
weder noch	89		4
keine Angabe	186	186	/

Tabelle 32: Rangreihenfolge der Antworten zu Frage 5

Bei der Betrachtung der benutzten Sportangebote verwundert es nicht, dass der größte Teil der Aktiven vornehmlich angeleitete Kurse nutzt. Dies geht auf die Entwicklung der vergan-

genen Jahre zurück, in denen bedingt durch erhöhte Nachfrage und begrenzte Sportstättenkapazitäten freie Gruppen bei der Programmplanung zunehmend weniger berücksichtigt wurden. Im Einzelnen nutzen 58% der Hochschulsportler angeleitete Kurse, 18% nehmen freie Kurse wahr, 19% wählen Angebote beider Organisationsformen und 5% nehmen keine dieser Angebote in Anspruch. Vermutlich nutzen diese Teilnehmer lediglich die Sportstätten des Hochschulsports (z.B. Laufbahn, Kletterwand, Beach-Volleyballfelder, Inline-Skateplatz) und organisieren ihren Sport ansonsten selbst.

Frage 25: Bei welchen Sportanbietern treiben sie in diesem Semester aktiv Sport?

Auf die Frage, bei welchen Sportanbietern die Befragten während des Befragungssemesters aktiv Sport trieben, wurden die in der Tabelle aufgeführten Antworten abgegeben.

Item	Häufigkeit	n	Rang
Hochschulsport	1854	1926	1
Verein	432		2
anderer Anbieter	115		3
Fitness-Studio	100		4
Sportreiseveranstalter	42		5
keine Angabe	149	149	/

Tabelle 33: Rangreihenfolge der Antworten zu Frage 25

Aus den rückgemeldeten Antworten ließ sich berechnen, dass 65% der aktiven Teilnehmer (1349 Untersuchungsteilnehmer) ausschließlich den Hochschulsport als Sportanbieter in Anspruch nehmen. 28% der befragten Aktiven nutzten neben dem Hochschulsport zumindest einen weiteren Sportanbieter. Neben der Mitgliedschaft in einem Fitness-Studio war vor allem die Aktivität in einem Verein die häufigste Alternative zum Hochschulsport. Von 7% der im Hochschulsport aktiven Versuchspersonen erhielten wir keine Antwort.



Abbildung 58: Präferenzen der Untersuchungsteilnehmer in Bezug auf Sportanbieter

D.7.3.2 Zusammenfassung

Die aktiven Befragten dieser Untersuchung besuchen ca. zweimal die Woche Angebote des Hochschulsports. Der berechnete Mittelwert bleibt zwischen Winter- und Sommersemester konstant, auch wenn die Nutzer vermutlich unterschiedliche, von der Saison abhängige Sportarten betreiben werden. Statistische Unterschiede innerhalb der Statusgruppen, die auch über Zeit stabil nachzuweisen wären, konnten nicht gefunden werden.

Als häufigste Organisationsform wurden angeleitete Kurse von den befragten Nutzern in Anspruch genommen. Dieses Ergebnis muss allerdings vor dem Hintergrund des überproportional hohen Anteils dieser Organisationsform am Gesamtangebot relativiert werden. Ob damit auch der Präferenz der Nutzer Rechnung getragen wird, kann nicht abschließend geklärt werden.

Das Ergebnis der Frage 25 zum Teilnahmeverhalten der Befragten in Bezug auf andere Sportanbieter macht deutlich, dass das universitäre Sportangebot eine zentrale Rolle für die sportliche Freizeitgestaltung der Befragten einnimmt. Deutlich mehr als die Hälfte der Untersuchungsteilnehmer nehmen ausschließlich Sportangebote des Hochschulsports wahr. Für diese Gruppe stellen alternative Anbieter offensichtlich keine vergleichbaren Angebote bereit. Diejenigen Nutzer, die neben dem Hochschulsport bei weiteren Anbietern Sport treiben, nutzen

in erster Linie Vereinsangebote. Andere Sportanbieter spielen mit Anteilen unter 10% keine nennenswerte Rolle.

D.7.4 Sportstätten-situation des Göttinger Hochschulsports

D.7.4.1 Ergebnisse der Fragen 6 bis 7

Frage 6: Um ein umfangreiches Sportangebot sicher zu stellen, werden die verschiedensten Hallen, Plätze und Anlagen benötigt. **Wie beurteilen Sie die Sportstätten im Hinblick auf die folgenden Aspekte?**

Im Zusammenhang mit der Sportstätten-situation im Göttinger Hochschulsport waren die Befragten aufgefordert, uns ihre Einschätzungen zur Erreichbarkeit der Sportstätten, zu ihrer Sauberkeit, zur Anzahl und zur sportlichen Brauchbarkeit sowie zum baulichen und optischen Zustand zu geben. Insgesamt waren die Untersuchungsteilnehmer eher durchschnittlich zufrieden. Die Mittelwerte schwankten mit Blick auf die Ergebnisse der Gesamtstichprobe zwischen 2,4 und 3,0. Sie entsprachen damit einem mittleren Zufriedenheitsgrad. Innerhalb dieser Grenzen wurden die Erreichbarkeit, die Sauberkeit und die Brauchbarkeit der Sportstätten insgesamt vergleichsweise positiver beurteilt, während die Hallen mit Schwimmhalle und Sauna und die sanitären Einrichtungen im Vergleich zu den übrigen Items negativer eingeschätzt wurden. Offensichtlich war vielen Untersuchungsteilnehmern das Bootshaus der Universität in Wilhelmshausen nicht bekannt, denn bei diesem Item bekamen wir nur von 13% der Befragten eine konkrete Beurteilung. Alle Übrigen wählten hier „weiß nicht“ oder ließen die Antwort gänzlich offen.

Item	n	Mittelwert	s	Median	Quartilsspanne
Erreichbarkeit der Sportstätten	1857	2,4	1,01	2	2-3
Sauberkeit der Sportstätten	1846	2,4	0,78	2	2-3
Anzahl von Hallen, Plätzen und Anlagen	1710	2,6	0,90	3	2-3
Brauchbarkeit der Sportstätten für den dort angebotenen Sport	1738	2,4	0,80	2	2-3
baulicher und optischer Zustand der Hallen	1774	2,9	0,83	3	2-3
baulicher und optischer Zustand der Plätze	1473	2,9	0,90	3	2-3
baulicher und optischer Zustand der Schwimmhallen und Sauna	1125	2,9	0,85	3	2-3
Zustand der sanitären Einrichtungen	1690	3,0	0,87	3	2-4
baulicher und optischer Zustand des Bootshauses an der Fulda	305	2,7	0,93	3	2-3

Tabelle 34: Antwortverteilung der Frage 6 (Antwortskala: 1=außerordentlich zufrieden bis 5= ganz und gar nicht zufrieden)

Insgesamt kritischer als andere interne Gruppen gingen die Mitarbeiter des Hochschulsports und die Wettkampfsportler mit den Sportstätten ins Gericht. Sowohl die Anzahl der Hallen und Plätze (Mittelwert: 2,8) als auch deren baulicher und optischer Zustand (Mittelwert Hallen: 3,2 und Mittelwert Plätze: 3,5) wurden von ihnen im Mittel negativer beurteilt. Dafür erhielten Schwimmhallen und Sauna (Mittelwert: 2,6) bessere Einschätzungen als im Vergleich zur Gesamtstichprobe (Mittelwert: 2,9).

Mit Hilfe der Varianzanalyse konnte gezeigt werden, dass die Gruppe der Universitätsbediensteten die Erreichbarkeit der Sportstätten insgesamt deutlich positiver einschätzten als die Studierenden. Dieser Zusammenhang kann gestützt durch das F-Test-Ergebnis ($F= 17,0$) als hochsignifikant eingestuft werden. Ebenfalls als signifikant unterschiedlich stellte sich die Einschätzung der Frauen (Mittelwert: 2,5) in Bezug auf die Anzahl der Hallen und Plätze gegenüber den Männern (Mittelwert 2,7) heraus. Ferner muss festgestellt werden, dass die Beurteilungen der externen Nutzer mit Blick auf den baulichen und optischen Zustand der Sportstätten durchgehend positiver ausfielen als die der übrigen Statusgruppen. Diese Aussage traf in Bezug auf die Schwimmhallen und Sauna auch für die Männer zu, die deren baulichen und optischen Zustand signifikant positiver einschätzten als die Frauen.

Frage 7: Eine Sporteinrichtung benötigt zur Durchführung ihrer Sportangebote umfangreiche Sportgeräte (Bälle, Netze, Turngeräte, Stepper, Inline-Skates, Kanus etc.) und Materialien (Sicherungsmatten, Markierungshütchen, Trikots, Lehrtafeln, Isomatten, Schutzkleidung etc.). Wie zufrieden sind sie mit der allgemeinen Ausstattung des Sportzentrums?

Bei der Auswertung der Frage 7 stellte sich heraus, dass ein erheblicher Teil der Befragten Schwierigkeiten mit der Beantwortung hatte. Insgesamt fiel der mit ca. 50% sehr hohe Anteil an „weiß nicht“-Antworten auf, der daraufhin deutet, dass die Untersuchungsteilnehmer Probleme hatten, adäquate Antworten zu finden. Obwohl ausreichend viele Rückmeldungen zu den einzelnen Items dieser Frage eingegangen sind, muss die Interpretation der Ergebnisse dennoch mit gewisser Vorsicht vorgenommen werden.

Die Mittelwerte der Gesamtstichprobe schwankten für alle Items um Werte zwischen 2,6 bis 2,8. Folglich stellte sich die Sportgeräte-, Hilfsmittel- und Materialsituation relativ einheitlich dar. Die Befragten waren mit der Verfügbarkeit und der Qualität der Ausstattung durchschnittlich zufrieden.

Innerhalb der internen Gruppen des Hochschulsports fand sich insbesondere bei den Mitarbeitern des Hochschulsports ein differenzierteres Bild. In dieser Gruppe war nicht nur der Anteil der „weiß nicht“-Antworten deutlich geringer, sondern auch die Spannweite der abgegebenen Antworten größer. Sie stuften die allgemeine Verfügbarkeit von Sportgeräten (Mittelwert:

2,5) und Leihmaterial (Mittelwert: 2,3) besser ein als die Gesamtstichprobe, gingen aber in den übrigen Beurteilungen mit der Gesamteinschätzung der Befragten konform.

Item	n	Mittelwert	s	Median	Quartilsspanne
Verfügbarkeit der Sportgeräte (Turngeräte, Stepper etc.)	1119	2,6	0,89	3	2-3
Qualität der Sportgeräte	1167	2,7	0,81	3	2-3
Verfügbarkeit der Materialien (Matten, Trikots etc.)	1279	2,8	0,94	3	2-3
Qualität der Materialien	1243	2,8	0,82	3	2-3
Verfügbarkeit von Leihmaterial (Bälle, Inline-Skates, Kanus etc.)	726	2,7	0,93	3	2-3

Tabelle 35: Antwortverteilung der Frage 7 (Antwortskala: 1=außerordentlich zufrieden bis 5= ganz und gar nicht zufrieden)

Ähnlich wie in der vorangegangenen Betrachtung waren die Urteile der externen Hochschulsportnutzer in der Tendenz positiver als die der übrigen Statusgruppen. Signifikant positiver waren diese Einschätzungen für die Verfügbarkeit und Qualität der Sportgeräte sowie für die Qualität der Materialien. Mit umgekehrten Vorzeichen war diese Tendenz für die Studierenden nachzuweisen. Ihre Einschätzung war für alle Items der Frage 7 signifikant negativer als die der Externen. Für die Geschlechtergruppen konnte in dieser Frage die Nullhypothese (keine Unterschiede zwischen den Geschlechtergruppen) bestätigt werden.

D.7.4.2 Zusammenfassung

Für die Zufriedenheit der Befragten mit den Sportstätten des Hochschulsports kann festgestellt werden, dass weder schwerwiegende Mängel noch große Vorzüge wahrgenommen werden. Die Untersuchungsteilnehmer sind im Wesentlichen zufrieden. Im Vergleich der Items schneiden die Erreichbarkeit, die Sauberkeit und die Brauchbarkeit der Sportstätten positiver und der Zustand der Sanitäreinrichtungen, der besonders von den Frauen kritisiert wird, negativer ab.

Ähnliche Antwortverteilungen konnten auch für die Frage 7 gefunden werden. Die berechneten Mittelwerte legen nahe, dass die Befragten mit Geräten und Hilfsmitteln des Hochschulsports grundsätzlich zufrieden sind.

Der gruppeninterne Vergleich für diesen Fragenkomplex machte deutlich, dass die Antworten der externen Hochschulsportnutzer, die varianzanalytische Auffälligkeiten zeigten, durchgehend positiver waren als die der übrigen Gruppen. Insbesondere die Studierenden gingen in diesem gruppeninternen Vergleich kritisch mit den angebotenen Items um und bildeten damit den Gegenpart zu den Externen.

D.7.5 Atmosphäre im Göttinger Hochschulsport

D.7.5.1 Ergebnisse der Fragen 8 bis 10

Frage 8: Wenn sie sich die Atmosphäre des Sportzentrums während der Hochschulszeit (16.00-22.00 Uhr) vorstellen, wie gut beschreiben die folgenden Begriffe die dort herrschende Atmosphäre?

Die Einschätzungen der Gesamtstichprobe führten in der Zusammenschau zu folgendem Ergebnis: Die Atmosphäre konnte am ehesten mit den Attributen ungezwungen, freundlich und entspannend beschrieben werden. Am Wenigsten zutreffend wurden die Begriffe unangenehm, aggressiv und feindselig eingeschätzt. In Tabelle 36 ist die detaillierte Rangfolge der Nennungen für die Gesamtstichprobe aufgeführt.

Innerhalb der Statusgruppen herrschte in Bezug auf dieses Ergebnis große Einigkeit. Die varianzanalytische Überprüfung von Gruppenunterschieden konnte keinerlei Abweichungen aufdecken. Eine Analyse weiterer Untergruppen der Gesamtstichprobe ergab allerdings, dass die Wettkampfsportler und Mitarbeiter im Hochschulsport den Attributen „ungezwungen“ und „freundlich“ in der Tendenz noch häufiger zustimmten als die Gesamtstichprobe.

Item	n	Mittelwert	s	Median	Quartilsspanne	Rang
... ungezwungen.	1772	1,9	0,77	2	1-2	1
... freundlich.	1770	2,2	0,78	2	2-3	2
... entspannend.	1753	2,4	0,87	2	2-3	3
... einladend.	1725	2,7	0,86	3	2-3	4
... mitreißend.	1677	2,9	0,91	3	2-3	5
... familiär.	1700	3,2	1,00	3	3-4	6
... steril.	1655	3,9	1,01	4	3-5	7
... hemmend.	1660	4,2	0,89	4	4-5	8
... angespannt.	1696	4,2	0,97	4	4-5	8
... unangenehm.	1701	4,5	0,79	5	4-5	10
... aggressiv.	1680	4,5	0,82	5	4-5	10
... feindselig.	1702	4,6	0,74	5	5	12

Tabelle 36: Rangreihenfolge der Attribute zur Beschreibung der Atmosphäre im Göttinger Hochschulsport (Antwortskala: 1=stimme voll und ganz zu bis 5=stimme ganz und gar nicht zu)

Eine Betrachtung der Verhältnisse zwischen Männern und Frauen zeigte indes ein sehr uneinheitliches Bild. Während die Statusgruppen sich durch große Übereinstimmung in der Urteilsfindung auszeichneten, waren sich die Geschlechter lediglich im Hinblick auf die Attribute „entspannend“ und „einladend“ einig. In allen übrigen Items unterscheiden sich die Geschlechter in ihrer Einschätzung signifikant voneinander. Die Frauen schätzten die Attribute „ungezwungen“, „mitreißend“ und „freundlich“ zur Beschreibung der Atmosphäre positiver

ein als die Männer. Mit einem F-Wert von 30,7 wurde der Begriff „mitreißend“ hochsignifikant häufiger von Frauen genannt als von Männern. Für die verbleibenden Attribute stellte sich die Situation umgekehrt dar. Sie wurden von den Männern signifikant häufiger genannt als von den Frauen, wobei sich die Geschlechter bei der Einschätzung von „hemmend“, „angespannt“, „aggressiv“ und „feindselig“ hochsignifikant voneinander unterschieden. Demnach trafen diese Beschreibungen für die Männer häufiger als für die Frauen zu. Insgesamt kann für die Einschätzung der Atmosphäre zwischen den Geschlechtern festgestellt werden, dass die Frauen positivere Urteile zu dieser Frage abgaben als die Männer.

Frage 9: Bei sportlicher Betätigung können auch soziale Kontakte, die sich beim gemeinsamen Sporttreiben entwickeln, von Bedeutung sein. **Wie zufrieden sind Sie mit den Kontaktmöglichkeiten, die sich für Sie persönlich im Hochschulsport ergeben?**

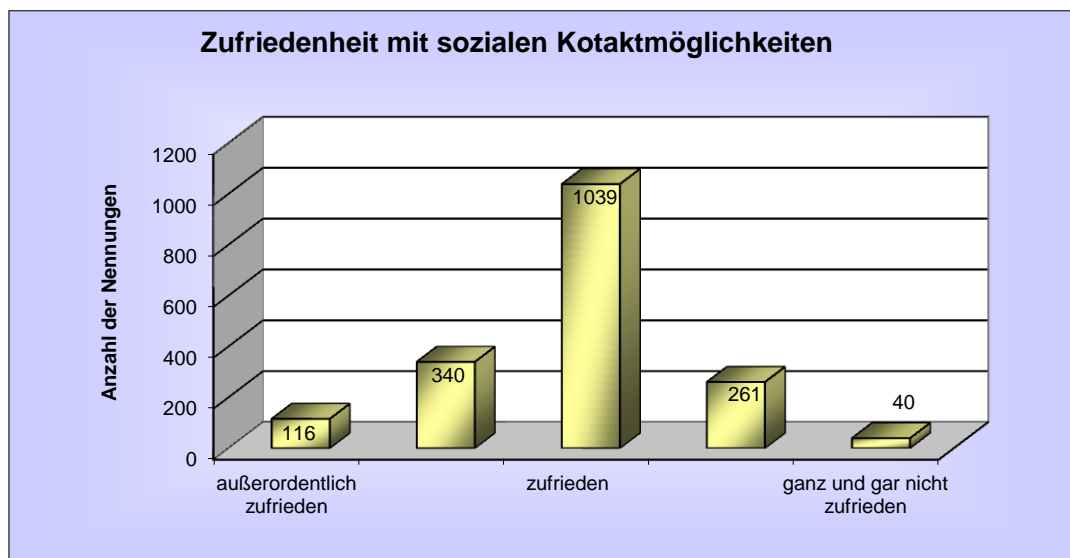


Abbildung 59: Zufriedenheit der Befragten mit den im Hochschulsport vorherrschenden sozialen Kontaktmöglichkeiten

Mit Blick auf die Frage nach der Zufriedenheit mit den sozialen Kontaktmöglichkeiten im Göttinger Hochschulsport zeigte die Verteilung der Antworten, dass die Befragten durchschnittlich zufrieden sind. Diejenigen, die überdurchschnittlich zufrieden sind, halten sich mit denen, die unterdurchschnittlich zufrieden sind, in etwa die Waage.

Lohnend ist aber ein Blick in die Status- und Geschlechtergruppen. Wie sich herausstellte, kamen insbesondere die Mitglieder des wissenschaftlichen Personals und die Externen zu signifikant unterschiedlichen Einschätzungen. Ähnlich dem Trend vorangegangener Fragen war die Beurteilung der Externen für diesen Aspekt im Schnitt positiver als die des wissenschaftlichen Personals. Außerdem fielen die Beurteilungen der Wettkampfsportler und der Mitarbeiter im Hochschulsport deutlich besser aus als die der übrigen Untergruppen. Eine deutlich uneinheitliche Einschätzung kann auch für die Geschlechtergruppen konstatiert wer-

den. Hier waren die Unterschiede noch deutlicher. Die Urteile der Männer waren hochsignifikant positiver (F-Wert = 40,5) als die der Frauen.

Frage 10: Auch wenn im Hochschulsport viele verschiedene Menschen mit den unterschiedlichsten Eigenschaften und Charakteren vertreten sind, möchten wir Sie bitten, Ihre persönliche Einschätzung zu den Nutzern des Hochschulsports abzugeben. **Bitte beurteilen Sie die nachfolgenden Aussagen unter der Voraussetzung, dass Sie die Nutzer insgesamt betrachten!**

Item	n	Mittelwert	s	Median	Quartilspanne
Ich schätze die Nutzergruppe insgesamt als sympathisch ein.	1773	2,2	0,68	2	2-3
Die sportlich weniger leistungsfähigen Nutzer werden von den leistungsfähigeren nicht akzeptiert.	1602	3,7	1,05	4	3-5
Ich halte die Nutzergruppe insgesamt für anspruchsvoll.	1591	2,6	0,79	3	2-3
Die Nutzer verhalten sich untereinander hilfsbereit.	1682	2,3	0,80	2	2-3
Ich halte es für schwierig, im Hochschulsport Freunde zu finden.	1665	3,6	1,12	4	3-5
Ich schätze die Nutzer insgesamt als eine Gruppe ein, in der man seine Meinungen nicht frei äußern kann.	1578	4,1	1,02	4	4-5
Ich denke, der Hochschulsport bietet gute Integrationsmöglichkeiten für neue oder ausländische Studierende.	1606	2,1	1,00	2	2-3
Nach meiner Einschätzung unterscheiden sich die Nutzer des Hochschulsports von den Nutzern anderer Sportanbieter (Verein, Fitness-Studio, Sportreiseveranstalter usw.).	1453	2,4	1,11	2	2-3

Tabelle 37: Antwortverteilung der Frage 10 (Antwortskala: 1=stimme voll und ganz zu bis 5=stimme ganz und gar nicht zu)

Schließlich wurde in diesem Abschnitt des Fragebogens nach weiteren Einschätzungen zur Nutzergruppe im Hochschulsport gefragt. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass die Nutzergruppe insgesamt als eher sympathisch und untereinander hilfsbereit eingeschätzt wurde (Mittelwert: 2,2), ohne dabei in besonderer Weise anspruchsvoll zu sein (Mittelwert: 2,6). Der Aussage, dass die sportlich weniger Leistungsfähigen von den Leistungsfähigeren nicht akzeptiert würden, stimmten die Befragten eher nicht zu (Mittelwert: 3,7). Selbiges kann für die Aussage konstatiert werden, dass es schwierig sei, im Hochschulsport Freunde zu finden und dass man seine Meinung nicht frei äußern könne. Eine tendenziell positive Bewertung (Mittelwert: 2,1) gaben die Befragten für das Integrationspotenzial, das gemeinsames Sporttreiben für ausländische Studierende bietet, ab. Der Auffassung, dass sich die Gruppe der Hochschulsportnutzer von den Nutzergruppen anderer Sportanbieter wie Vereine, Fitness-Studios und Sportreiseveranstalter unterschieden, schlossen sich die Befragten grundsätzlich

an. Für dieses Item lag der Mittelwert bei 2,4 und entsprach damit der Bewertung „stimme eher zu“.

Uneins waren sich die Mitglieder der Statusgruppen wissenschaftliches Personal und Externe in der Frage der Beziehung von mehr und weniger Leistungsfähigen im Hochschulsport und in Bezug auf die Möglichkeit im Hochschulsport Freunde zu finden. Für beide Items waren die Aussagen der Externen signifikant positiver als die der Mitglieder des wissenschaftlichen Personals. Unterschiede konnten ebenfalls für die Geschlechtergruppen nachgewiesen werden, wobei die Männer signifikant häufiger den Eindruck hatten, dass weniger Leistungsfähige von den Leistungsfähigeren nicht akzeptiert werden, während die Frauen es in hochsignifikanter Weise als schwierig empfanden, im Hochschulsport Freunde zu finden. Im Vergleich der Geschlechtergruppen fällt weiterhin auf, dass die Männer häufiger als die Frauen die Meinung vertraten, die Nutzer verhielten sich untereinander hilfsbereit und der Hochschulsport eigne sich in besonderer Weise für Integrationsmaßnahmen ausländischer Studierender. Das letztgenannte Ergebnis weist hochsignifikante Merkmale auf (F-Wert = 23,8). Allerdings waren Männer statistisch eher der Ansicht, man könne im Hochschulsport seine Meinung nicht frei äußern.

Insgesamt fiel bei den Rückmeldungen zu dieser Frage der relativ hohe Anteil an „weiß nicht“-Antworten auf. Mit einem Anteil von ca. 24-38% deutet dieses Ergebnis darauf hin, dass ein nicht unerheblicher Teil der Befragten sich entweder außer Stande fühlte, eine konkrete Antwort zu geben oder dass sich der Gegenstand des entsprechenden Items der subjektiven Beurteilung der Untersuchungsteilnehmer entzog. Ein Teil der ausweichenden Antworten des letzten Items könnten beispielsweise dadurch erklärt werden, dass viele Hochschulsportnutzer ausschließlich im universitären Angebot Sportdienstleistungen nachfragten (siehe Kapitel D.7.3 in diesem Abschnitt) und damit kaum Einschätzungen in Bezug auf andere Sportanbieter abgeben können.

D.7.5.2 Zusammenfassung

Die Untersuchungsteilnehmer bescheinigten dem Hochschulsport insgesamt eine positive Atmosphäre. In dieser Einschätzung waren sich die Statusgruppen einig, was durch die geringe Standardabweichung zum Ausdruck kam. Unterschiede wiesen die Geschlechter in dieser Frage auf. Obwohl auch die Gesamtbeurteilung der Männer positiv war, fanden sich in ihren Rückmeldungen mehr Hinweise auf negative Erfahrungen. Alle negativ besetzten Begriffe wurden in den Rückmeldungen der Männer signifikant häufiger mit der Atmosphäre im Hochschulsport in Verbindung gebracht. Für Attribute wie aggressiv, hemmend und feindselig ließen sich sogar hochsignifikante Unterschiede zeigen.

Die Rückmeldungen zur Zufriedenheit mit den sozialen Kontaktmöglichkeiten zeigten eine unauffällige Verteilung. Die Gesamtstichprobe war durchschnittlich zufrieden. Erst ein Blick in die Untergruppen der Untersuchungsteilnehmer ließ Unterschiede offenbar werden. Die insgesamt positiven Beurteilungen der Externen ließen sich auch im Hinblick auf die sozialen Kontaktmöglichkeiten nachweisen, während die Mitglieder des wissenschaftlichen Personals im Statusgruppenvergleich besonders kritisch mit diesem Aspekt umgingen. Waren es zuvor die Männer die gelegentlich negative atmosphärische Erfahrungen gemacht haben, so waren sie es, die mit den Kontaktmöglichkeiten zufriedener waren als ihre Pendanten.

Die Nutzergruppe als Ganzes bekam von den Untersuchungsteilnehmern eine gute Beurteilung. Außerdem wurden die in den vorangegangenen Fragen zu den Geschlechtergruppen gemachten Feststellungen bestätigt. Sowohl für die Frauen als auch für die Männer konnten die zuvor aufgezeigten Einschätzungstendenzen untermauert werden. Im Gegensatz zu den Männern äußerten die Frauen, dass sie es als signifikant schwerer empfanden Freunde zu finden. Gleichzeitig signalisierten sie hinsichtlich der gegenseitigen Akzeptanz bei unterschiedlichem Leistungsniveau und in Bezug auf die freie Meinungsäußerung mehr Unzufriedenheit als ihr Widerpart.

D.7.6 Beurteilung der Mitarbeiter im Göttinger Hochschulsport

D.7.6.1 Ergebnisse der Fragen 11 bis 12

Frage 11: An der Realisierung des Sportprogramms im Hochschulsport sind viele Menschen beteiligt. Welche der folgenden Mitarbeitergruppen der Universität würden Sie als Mitarbeiter im Hochschulsport einordnen?

Im Zusammenhang mit der Analyse der Mitarbeiterbeurteilung spielt neben der Leistungsbeurteilung dieser Gruppe auch die Frage eine entscheidende Rolle, welche Funktionsträger überhaupt als Mitarbeiter des Hochschulsports wahrgenommen werden. Die nachfolgende Tabelle gibt Aufschluss über die Häufigkeit der Nennung verschiedener Funktionsträger im Umfeld des universitären Sports der Georgia Augusta.

Die Rangreihenfolge der aufgeführten Personalgruppen zeigt deutlich, dass die Befragten eine gute Vorstellung davon hatten, welche Mitarbeitergruppen einen aktiven Beitrag zum Hochschulsportprogramm leisten. Alle formal und inhaltlich als Mitarbeiter des Hochschulsports zu bezeichnenden Gruppen finden sich auf den ersten 10 Plätzen dieser Rangreihenfolge wieder. Die ab Platz 11 aufgeführten Gruppen gehören anderen Instituten und Betriebseinrichtungen der Universität an. Eine Ausnahme in dieser Liste bildet die an letzter Stelle genannte Auszubildende. Sie ist als Mitarbeiterin in der Schwimmhalle für den Hochschulsport tätig,

wurde aber offensichtlich dort von vergleichsweise wenigen Befragten wahrgenommen. Dass die Übungsleiter die größte Anzahl von Nennungen auf sich vereinigten, verwundert aufgrund des direkten Umgangs mit den Befragten nicht. Dies gilt in ähnlicher Weise für die Schwimmmeister, Platz- und Hallenwarte, die innerhalb ihrer Tätigkeitsbereiche einen regen Kontakt zu den Hochschulsportnutzern haben. Da auf den nachfolgenden Rängen Mitarbeitergruppen mit zunehmend weniger häufigem und intensivem Kundenkontakt erscheinen, erklärt sich z.T. dadurch der Rückgang an Nennungen.

Item	Häufigkeit	n	Rang
Übungsleiter	1706	1823	1
Schwimmmeister	1467		2
Platzwarte	1323		3
Hauswarte	1232		4
studentische Hilfskräfte	1204		5
Verwaltungskräfte	1092		6
ehrenamtliche Kräfte	1029		7
Reinigungspersonal	1006		8
Sekretärin	932		9
Dozenten des Instituts für Sportwissenschaften	810		10
Professoren des Instituts für Sportwissenschaften	722		11
Gärtner	556		12
Elektriker	508		13
Installateure	451		14
Auszubildende	386		15
keine Antwort	525	525	/

Tabelle 38: Rangreihenfolge der Antworten zu Frage 11

Die dargestellte Rangreihenfolge spiegelt die realen Verhältnisse im Wesentlichen wider. Dennoch darf dieses Ergebnis nicht darüber hinweg täuschen, dass ein nicht unerheblicher Anteil der Befragten Professoren, Gärtner, Elektriker und Installateure fälschlicherweise für Mitarbeiter des Hochschulsports während des Wintersemesters 2001/02 gehalten hat.

Diese Hintergrundinformation kann wichtige Hinweise für die Interpretation der Mitarbeiterbeurteilung haben, weil die fehlende Trennschärfe zwischen tatsächlichen und vermeintlichen Hochschulsportmitarbeitern Einfluss auf die Beurteilungen der Gesamtgruppe gehabt haben könnte.

Frage 12: Welchen Eindruck haben Sie insgesamt von den Mitarbeitern im Hochschulsport?

Wie aus nachstehender Tabelle ersichtlich wird, waren die Befragten der Ansicht, im Großen und Ganzen seien die Mitarbeiter des Hochschulsports freundlich, hilfsbereit und behandeln die Hochschulsportnutzer mit Respekt (Mittelwerte für diese Items: 2,1). Unterschiede fanden sich bei den Statusgruppen im Hinblick auf die Einschätzung der respektvollen Behandlung durch die Mitarbeiter. Externe, die an der Befragung teilnahmen, beurteilten diesen Aspekt signifikant positiver als alle übrigen Statusgruppen. Ähnliche statistische Unterschiede ließen sich bei den Geschlechtergruppen zeigen. Die Frauen schätzten demnach die Freundlichkeit und das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Nutzern positiver ein als die Männer.

Die Teilnehmer der Befragung waren, darauf deuten Mittelwert (2,5) und Median (2) hin, darüber hinaus tendenziell der Meinung, der Hochschulsport verfüge über kompetentes Personal, wobei sich ein erheblicher Teil der Versuchspersonen offensichtlich nicht zu einer konkreten Antwort durchringen konnte. Dies wird durch den hohen Anteil an „weiß nicht“-Antworten dokumentiert, der für zumindest vier von acht Items dieser Frage charakteristisch ist. Grund für diese ausweichenden Antworten könnte die relativ pauschale Fragestellung gewesen sein, die keine ausreichende Differenzierung zwischen den verschiedenen Mitarbeitergruppen berücksichtigte.

Item	n	Mittelwert	s	Median	Quartilsspanne
Die Mitarbeiter des Hochschulsports sind freundlich und hilfsbereit.	1659	2,1	0,76	2	2
Ich fühle mich durch die Mitarbeiter respektvoll behandelt.	1585	2,1	0,79	2	2-3
Die Mitarbeiter des Hochschulsports sind im Sportzentrum optisch gut zu erkennen.	1560	3,6	1,02	4	3-4
Wenn ich eine Frage habe, weiß ich immer, an wen ich mich wenden soll.	1589	3,4	1,14	3	3-4
Die Mitarbeiter sind engagiert und haben einen motivierenden Einfluss auf die Hochschulsportnutzer.	1504	2,6	0,88	3	2-3
Wenn einmal ein Problem auftritt, versuchen die Mitarbeiter, eine Lösung zu finden.	1177	2,5	0,86	2	2-3
Der Göttinger Hochschulsport verfügt über kompetentes Personal.	1283	2,3	0,77	2	2-3
Die von den Mitarbeitern angebotenen Sprechzeiten sind für mich zeitlich günstig gewählt.	1012	3,5	1,11	3	3-4

Tabelle 39: Antwortverteilung der Frage 12 (Antwortskala: 1 = stimme voll und ganz zu bis 5 = stimme ganz und gar nicht zu)

Mit entsprechender Vorsicht sind in diesem Zusammenhang auch die Items zum Problemlösungsverhalten und zu den Sprechzeiten der Mitarbeiter auszuwerten, für die der Anteil konkreter Antworten auf bzw. unter 50% sinkt. Mit Blick auf die Sprechzeiten der Mitarbeiter

deuten die Ergebnisse darauf hin, dass viele Hochschulsportnutzer sie nicht kannten und dass diejenigen, die sie kannten, sie als nicht optimal gewählt empfanden (Mittelwert: 3,5). Befragte die für das Problemlösungsverhalten der Mitarbeiter eine konkrete Antwort abgaben, waren mit diesem Aspekt noch tendenziell zufrieden (Mittelwert: 2,5). Im Grundsatz gilt diese Aussage auch für das allgemeine Engagement der Mitarbeiter, wobei Frauen sich zu diesem Aspekt hochsignifikant ($F = 18,8$) positiver geäußert haben als Männer.

Eine vergleichsweise schlechte Beurteilung (Mittelwert: 3,6) gab es für die Erkennbarkeit der Hochschulsportmitarbeiter. Die Befragten waren überwiegend der Meinung Mitarbeiter könnten beispielsweise optisch auffälliger gekleidet sein, um leichter als Ansprechpartner erkannt zu werden. Dieser Befund vermag zumindest zum Teil zu erklären, dass die Untersuchungsteilnehmer nur mittlere Übereinstimmungen (Mittelwert: 3,4) abgaben, als in Item 5 ausgesagt wurde: „Wenn ich eine Frage habe, weiß ich immer an wen ich mich wenden soll.“ Hier haben Externe und Männer im Vergleich zu ihren Referenzgruppen eine signifikant positivere Einschätzung.

D.7.6.2 Zusammenfassung

Aus der berechneten Rangreihenfolge der Nennungen zu den Mitarbeitern des Hochschulsports lässt sich einerseits ablesen, dass die Befragten die tatsächlichen Mitarbeiter mit den meisten Nennungen versahen, andererseits aber keine deutliche Trennung zwischen den übrigen Mitarbeitergruppen der Universität deutlich wurde, die auch im Umfeld des Sportzentrums anzutreffen sind. Eine genaue Vorstellung über die Mitarbeiterschaft des Hochschulsports, insbesondere derer, die keinen ausgeprägten Kundenkontakt haben, schien bei den Befragten nicht vorhanden zu sein.

Für den Umgang der Mitarbeiter mit den Hochschulsportnutzern stellten die Befragten gute Noten aus. Aspekte wie Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, respektvolles Verhalten und fachliche Kompetenz als Kernaufgaben eines Anbieters von Sportdienstleistungen wurden positiv eingeschätzt. Nachbesserungen sind im Bereich der allgemeinen Erkennbarkeit und der Erreichbarkeit der Mitarbeiterschaft vorzunehmen. Letzteres gilt gleichermaßen für die Dauer und Platzierung der Sprechzeiten wie für die Präsenz in den Sportstätten speziell während der Wechselzeiten der Kurse und Veranstaltungen, um hier gezielt für Fragen und Probleme zur Verfügung zu stehen.

D.7.7 Beurteilung des Dienstleistungsangebots im Göttinger Hochschulsport

D.7.7.1 Ergebnisse der Fragen 13 bis 17

Frage 13: Wie beurteilen Sie persönlich die folgenden Aspekte des Sportangebots des Göttinger Hochschulsports und wie wichtig sind Ihnen einzelne Aspekte?

Mit insgesamt 86 verschiedenen Sportarten und Sportrichtungen stellt der Göttinger Hochschulsport im Bundesvergleich eines der breitesten Sportangebote an deutschen Hochschulen bereit.¹⁴³¹ Es verwundert daher wenig, dass auch die Nutzer des Göttinger Hochschulsports gute Noten in Bezug auf die Vielfalt der Sportarten im Programm (Mittelwert: 1,7) gaben. Auch die Qualität der angebotenen Dienstleistung und die Anzahl der Sportkurse wurden insgesamt mit einem Mittelwert von 2,1 recht gut beurteilt. Etwas schlechter fiel die Gesamtbeurteilung im Hinblick auf die Anzahl der Veranstaltungen pro Sportart und Woche aus. Varianzanalytisch konnte allerdings gezeigt werden, dass sich die Statusgruppen in der Einschätzung dieses Sachverhalts nicht einig sind. So fiel die Beurteilung der Externen insgesamt signifikant positiver aus als die der Studierenden. Eine ähnliche Aussage lässt sich für den Unterschied zwischen Männern und Frauen machen. Hier waren es die Nutzerinnen, die der wöchentlichen Veranstaltungsanzahl pro Sportart eine bessere Note bescheinigten.

Item	n	Mittelwert	s	Median	Quartilsspanne
Vielfalt der Sportarten	1779	1,7	0,75	2	1-2
Qualität des Sportangebots insgesamt	1678	2,1	0,70	2	2
Anzahl der Sportkurse insgesamt	1679	2,1	0,84	2	2-3
Anzahl der Veranstaltungen pro Sportart und Woche	1656	2,3	0,91	2	2-3
(inter)nationale Wettkampfsportmöglichkeit	719	2,8	/	3	2-3
Kompetenz der Übungs- und Kursleiter allgemein	1519	2,2	0,76	2	2-3
Möglichkeit der unverbindlichen Teilnahme	1622	2,2	0,98	2	1-3
zeitlicher Rahmen des Sportprogramms von 16-22.30 Uhr	1722	2,2	0,98	2	1-3
Information über das Sportprogramm allgemein	1668	2,3	0,8	2	2-3
Vielfalt des Sportangebots in der vorlesungsfreien Zeit	1343	2,9	1,04	3	2-4
Qualität des Sportangebots in der vorlesungsfreien Zeit	1192	2,6	0,93	3	2-3

Tabelle 40: Antwortverteilung der Frage 13 (Antwortskala: 1 = außerordentlich zufrieden bis 5 = ganz und gar nicht zufrieden)

¹⁴³¹ Vgl. HACHMEISTER, Cord-Dennis / SCHREIBER, Henning / SPERLE, Nico, Hochschulsport 2001: Eine Befragung der Mitgliedshochschulen des adh, Ergebnisse, Dieburg 2001, S. 10ff.

Tendenziell waren die Befragten mit der Möglichkeit der unverbindlichen Teilnahme, den durch die Nutzungsstruktur des Sportzentrums festgelegten Rahmenzeiten wochentags zwischen 16:00 und 22:00 Uhr und der allgemeinen Informationsarbeit über das Sportangebot zufrieden. Die Männer waren allerdings mit der Möglichkeit der unverbindlichen Teilnahme signifikant zufriedener als die Frauen, während umgekehrt die Frauen sogar hochsignifikant positiver ($F = 23,2$) über die allgemeine Informationsarbeit urteilen.

Analog zur Beurteilung der Gesamtgruppe Mitarbeiter in Frage 12 (Mittelwert: 2,3) hielten die Befragten die Übungsleiter des Hochschulsports für kompetent. Der Mittelwert von 2,3 weist gemeinsam mit einer Standardabweichung von unter 0,8 auf eine insgesamt gute Beurteilung mit vergleichsweise geringer Datenstreuung hin.

Im Vergleich schlechtere Beurteilungen bei Mittelwerten von 2,6 bis 2,9 bekamen das Sportangebot der Semesterferienzeit und die Wettkampfsportmöglichkeiten auf nationaler und internationaler Ebene, die über den Hochschulsport bereitgestellt werden. Mit einem Median von 3, also einer Beurteilung im mittleren Zufriedenheitsbereich, ist das absolute Ergebnis für eine entsprechende Interpretation nur bedingt problematisch, allerdings deutet der relative Mittelwertunterschied von ca. 0,5 Punkten auf eine latente Unzufriedenheit der Befragten mit diesen Aspekten hin. Diese Unzufriedenheit bezieht sich für das Angebot in den Semesterferien sowohl auf die Quantität als auch auf die Qualität des Sportprogramms, wobei die weiblichen Befragten die Qualität des Ferienangebots hochsignifikant positiver beurteilten ($F = 17,6$) als ihre männlichen Pendants.

Im Schnitt sind die Befragten mit dem Angebot des Hochschulsports trotz der genannten Abstriche voll zufrieden.

Frage 14: Eine der Kernaufgaben des Hochschulsports besteht darin, ein Sportangebot für alle Mitglieder der Hochschule bereitzustellen. **Welche Bereiche sind nach Ihrer Einschätzung Schwerpunkte im Sportprogramm?**

In einem umfangreichen Sportangebot entwickeln sich in Abhängigkeit verschiedener Faktoren Schwerpunkte im Programm, die von den Befragten unterschiedlich wahrgenommen werden. Unzweifelhaft waren freizeit- und Breitensportliche Angebote nach ihrer Einschätzung Hauptbestandteil des Sportprogramms, was durch die an dritter und fünfter Stelle geführten Begriffe Freizeit- und Breitensport zum Ausdruck kommt. Aus den angebotenen Sportbereichen kristallisierten sich drei Schwerpunkte heraus, die sich in der Häufigkeit der Nennung von den übrigen Antwortalternativen deutlich abgrenzen ließen. Die in Tabelle 41 aufgeführte Rangreihenfolge weist unter den ersten vier Plätzen die Sportartengruppen Fitness-, Mannschafts-, Gesundheitssport aus. Mit deutlichem Abstand folgen die übrigen Bereiche, die von den Befragten weit weniger als Programmschwerpunkte eingeschätzt wurden.

Items	Nennungen	n	Rang
Fitnesssport	1289	1809	1
Mannschaftssport	1212		2
Freizeitsport	1038		3
Gesundheitssport	1034		4
Breitensport	757		5
Trendsport	595		6
Individualsport	572		7
Wettkampfsport	480		8
Kraftsport	451		9
Outdoorsport	334		10
Sportreisen	331		11
Behindertensport	233		12
Hochleistungssport	138		13
Seniorensport	112		14
Extremsport	109		15

Tabelle 41: Rangreihenfolge der Antworten zu Frage 14

Abbildung 60 stellt die Anteile der vier am Häufigsten genannten Bereiche im Verhältnis zur Gesamtheit der übrigen Antwortalternativen dar. Fasst man die inhaltlich eng verknüpften Bereiche Gesundheitssport und Fitnesssport zusammen, so wird dieser Bereich von den Befragten mit insgesamt 27% der Nennungen als Programmschwerpunkt des Hochschulsports wahrgenommen. Als weitere Schwerpunkte folgen Mannschaftssport und Freizeitsport mit 14% respektive 12% der Nennungen.

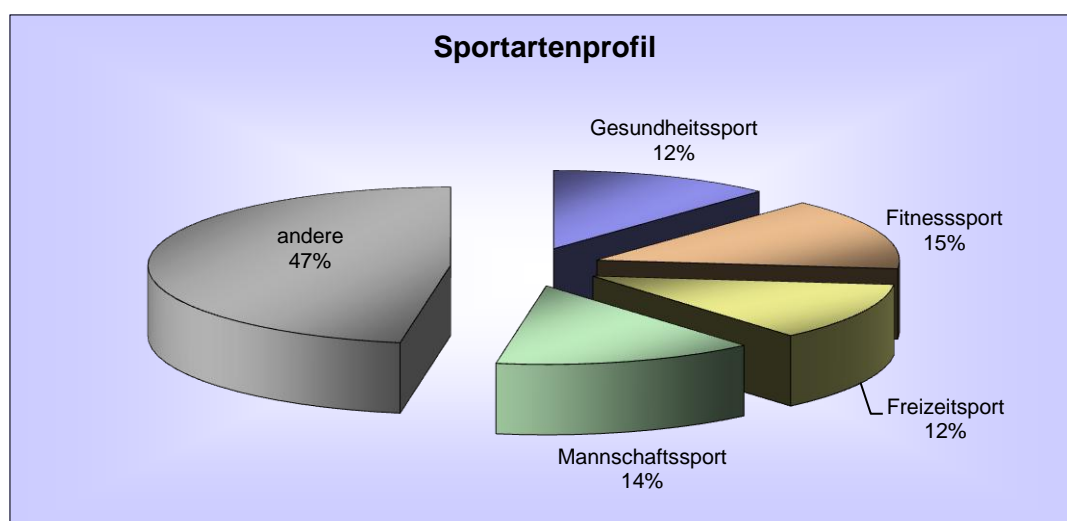


Abbildung 60: Schwerpunkte im Sportangebot des Hochschulsports

Ein Blick auf die Ergebnisse der unterschiedlichen Status- und Nutzergruppen zeigt, dass es eine große Übereinstimmung in der Wahrnehmung der Schwerpunkte gab. Der Bereich Ge-

sundheit und Fitness wurde einhellig als Schwerpunkt benannt und auch die relativen Anteile der anderen Sportartenbereiche schwanken in engen Grenzen. Eine Ausnahme in dieser Darstellung stellen die Mitarbeiter des Hochschulsports dar. Sie schätzten einerseits den Anteil der anderen Sportartenbereiche deutlich höher und andererseits den des Gesundheitssports niedriger ein als alle übrigen Gruppen. Bei den Universitätsmitarbeitern, bestehend aus wissenschaftlichem Personal und Universitätsbediensteten sowie den weiblichen Befragten, fanden sich punktuell hohe Anteile für den Fitnesssport.

	aktive Nutzer	Nicht-nutzer	Studierende	Uni-Mitarbeiter	Externe	Wettkampfsportler	Hochschulsportmitarbeiter	Frauen	Männer
Gesundheitssport	12%	11%	11%	14%	16%	11%	9%	12%	12%
Fitnesssport	15%	15%	15%	17%	13%	13%	13%	17%	12%
Freizeitsport	12%	12%	12%	13%	10%	11%	12%	13%	11%
Mannschaftssport	14%	14%	15%	12%	11%	14%	12%	13%	15%
andere	47%	48%	47%	44%	50%	51%	54%	45%	50%

Tabelle 42: Vergleich der Status- und Nutzergruppen zum Profil des Sportangebots

Frage 15: Stellen Sie sich bitte das Sportangebot insgesamt vor. Wie würden Sie die nachfolgenden Aussagen beurteilen?

Überwiegende Zustimmung fanden die Formulierungen „Ich halte das Sportangebot insgesamt für günstig.“ und „Ich halte das Sportangebot insgesamt in Bezug auf das Preis-Leistungs-Verhältnis für zufrieden stellend.“ bei den Befragten. Die Mittelwerte unter zwei repräsentieren das gute Abschneiden des Hochschulsports in diesem Bereich. Die Häufigkeitsverteilungen dieser beiden Aspekte zeigen große Übereinstimmungen, so dass ein enger Zusammenhang nahe liegt.

Ähnlich gut wie die Gebührenstruktur des Sportprogramms wurde auch seine Ausgewogenheit beurteilt. Letztlich trug auch die hohe Anzahl angebotener Sportarten zu diesem positiven Bild bei.

Eine grundsätzliche Zufriedenheit herrschte bei den Befragten mit Blick auf die Nutzerorientierung (Mittelwert: 2,2) und die Altersadäquatheit (Mittelwert: 2,5) der Sportangebote. Für diese Aspekte lässt sich im Hinblick auf die weiblichen Befragten feststellen, dass sie hochsignifikant positivere Rückmeldungen gaben als die Männer. Dass sich die Untersuchungsteilnehmer insgesamt durch einen Beitrag der Sportwissenschaft im Hochschulsport in besonderer Weise wohl fühlten, ließen die eher neutralen Beurteilungen (Mittelwert: 2,9) nicht erwarten, auch wenn Frauen, Universitätsbedienstete und Externe in diesem Zusammenhang signifikant bessere Beurteilungen abgaben als die jeweiligen Vergleichsgruppen.

Item	n	Mittelwert	s	Median	Quartilsspanne
Ich halte das Sportangebot insgesamt für preisgünstig.	1797	1,8	0,91	2	1-2
Ich halte das Sportangebot insgesamt in Bezug auf das Preis-Leistungs-Verhältnis für zufrieden stellend.	1729	1,9	0,89	2	1-2
Ich halte das Sportangebot insgesamt für ausgewogen, so dass eigentlich jeder etwas für sich finden kann.	1745	1,8	0,77	2	1-2
Ich habe das Gefühl, dass sich das Sportangebot an den Bedürfnissen der Nutzer orientiert.	1641	2,2	0,85	2	2-3
Ich nehme gern am Hochschulsport teil, weil ich besondere Angebote für meine Altersklasse finde.	1513	2,5	1,10	2	2-3
Ich fühle mich im Hochschulsport gut aufgehoben, weil das Angebot sportwissenschaftlich begleitet wird.	1429	2,9	1,11	3	2-4
Ich denke, dass im Hochschulsport neue und wenig bekannte Sportarten besonders gefördert werden.	1344	2,9	1,09	3	2-4

Tabelle 43: Antwortverteilung der Frage 15 (Antwortskala: 1 = stimme voll und ganz zu bis 5 = stimme ganz und gar nicht zu)

Ähnlich unentschieden reagierten die Befragten auf die Aussage, der Hochschulsport fördere neue und wenig bekannte Sportarten. Für die zuletzt behandelten Items gilt es anzumerken, dass hier die Anteile der "weiß nicht-Antworten" oder Antwortverweigerungen überdurchschnittlich hoch waren.

Frage 16: Was denken Sie, wie sehr profitieren Sie in den nachfolgend aufgeführten Bereichen von der Teilnahme an Aktivitäten des Göttinger Hochschulsports? Als Aktivitäten im Hochschulsport sind zum einen die Sportangebote für Teilnehmer gemeint, andererseits aber auch z.B. Lehrtätigkeiten für Übungsleiter und andere Mitarbeiter des Hochschulsports.

Auf der Suche nach Antworten zu den Motiven der Hochschulsportnutzer am universitären Sportangebot teilzunehmen, wurden den Befragten in dieser Frage insgesamt 16 Antwortalternativen geboten.

In Tabelle 44 sind die Ergebnisse dieser Einschätzungen in einer Rangreihenfolge dargestellt. Als Hauptmotive konnten die Aspekte Stressabbau und Entwicklung körperlicher Fitness mit einem Mittelwert von 1,9 (Standardabweichung: 0,91, bzw. 0,82) identifiziert werden. Mit der Entwicklung sportlicher Fähigkeiten, eines Koordinations-/Gleichgewichtsgefühls und geeigneter Muskelkraft folgen auf den nächsten Plätzen weitere sportmotorische Aspekte. Ab Platz sechs folgen mit dem Erleben von Erfolgserlebnissen und der Entwicklung von Kommunikationsfähigkeit, Selbstvertrauen, Zugehörigkeitsgefühl und Freundschaften eher emotional-affektive Aspekte.

Item	n	Mittelwert	s	Median	Quartilsspanne	Rang
Stress abbauen	1728	1,9	0,91	2	1-2	1
körperliche Fitness entwickeln	1731	1,9	0,82	2	1-2	1
sportliche Fähigkeiten entwickeln	1707	2,1	0,84	2	2-3	3
Gleichgewichts-/Koordinationsgefühl entwickeln	1673	2,3	0,89	2	2-3	4
Muskelkraft entwickeln	1672	2,4	1,01	2	2-3	5
Erfolgserlebnisse haben	1660	2,5	0,93	2	2-3	6
Kommunikationsfähigkeit entwickeln	1613	2,7	1,04	3	2-3	7
Selbstvertrauen entwickeln	1623	2,7	0,96	3	2-3	7
Zugehörigkeitsgefühl entwickeln	1608	2,8	1,03	3	2-3	9
Freundschaften knüpfen	1663	2,8	1,07	3	2-4	9
Respekt vor anderen entwickeln	1592	2,9	1,01	3	2-3	11
Fähigkeiten entwickeln, in der Gruppe zusammen zu arbeiten	1589	2,9	1,12	3	2-4	11
Gewicht kontrollieren	1608	3,0	1,17	3	2-4	13
Problemlösungsfähigkeit entwickeln	1558	3,4	1,10	3	3-4	14
Führungseigenschaften entwickeln	1529	3,4	1,14	3	3-4	14
Abenteuer erleben	1526	3,4	1,13	3	3-4	14

Tabelle 44: Rangreihenfolge der Antwortverteilung für Frage 16 (Antwortskala: 1 = stimme voll und ganz zu bis 5 = stimme ganz und gar nicht zu)

Von geringerem Interesse für die Teilnahme am Hochschulsport waren Faktoren, die in den Bereich sozialer Kompetenz gehören. Auf dem letzten Platz rangiert mit „Abenteuer erleben“ ein Aspekt, der in besonderer Weise für einen ausgesprochen begrenzten Teil des Sportangebots relevant ist. Dieses Motiv kommt in ausgeprägter Form mit großer Wahrscheinlichkeit vornehmlich für die Sportreiseangebote und für ausgewählte, semesterbegleitende Kurse wie Klettern und Segelfliegen in Frage.

Ein Vergleich der Statusgruppen zeigte, dass die externen Nutzer die emotional-affektiven Aspekte signifikant höher gewichteten als die beiden Mitarbeitergruppen der Universität. Diese Aussage traf insbesondere für die Motive „Selbstvertrauen entwickeln“, „Fähigkeiten entwickeln, in der Gruppe zusammen zu arbeiten“, „Kommunikationsfähigkeit entwickeln“, „Zugehörigkeitsgefühl entwickeln“, „Führungseigenschaften entwickeln“ und „Freundschaften knüpfen“ zu.

Bei den Geschlechtergruppen ließ sich zeigen, dass die Frauen den sportmotorischen Aspekten signifikant höhere Bedeutung als die Männer zumaßen, während letztere ein signifikant

höheres Gewicht auf die eher emotional-affektiven Aspekte legten. Für diese Feststellung muss ergänzt werden, dass mit Ausnahme der Motive „Zugehörigkeitsgefühl und sportliche Fähigkeiten entwickeln“ alle statistischen Unterschiede der Geschlechtergruppen im hochsignifikanten Bereich lagen. Einigkeit herrschte statistisch gesehen nur in Bezug auf das Motiv „Erfolgserebnisse haben“.

Frage 17: Wenn Sie bisher nicht am Hochschulsport teilgenommen haben, oder nicht so häufig teilgenommen haben, wie sie sich selbst das gewünscht hätten, wie wichtig sind die nachfolgend aufgeführten Gründe?

Item	n	Mittelwert	s	Median	Quartilsspanne	Rang
Zeitmangel durch Studium oder Beruf	1011	1,8	0,96	2	1-2	1
keine Sportangebote zu Zeiten, die für mich bequem sind	903	2,8	1,29	3	2-4	2
persönliche Gründe	870	2,9	1,36	3	2-4	3
Ich nutze andere Sportangebote.	898	3,7	1,46	4	2-5	4
keine Informationen über die vorhandenen Sportangebote	805	3,9	1,25	4	3-5	5
Freunde nehmen nicht teil	882	4,0	1,26	4	3-5	6
Sportangebote sind zu wettkampforientiert	799	4,0	1,21	4	3-5	6
Transport- oder Parkprobleme	888	4,1	1,26	4	3-5	8
schlechter Gesundheitszustand	884	4,1	1,24	4	3-5	8
Sportangebote sind nicht wettkampforientiert genug	813	4,4	1,07	4	4-5	10
Ich traue mich nicht, am Hochschulsport teilzunehmen.	878	4,5	1,04	5	4-5	11
Kinderbetreuung fehlt	789	4,5	1,12	5	5	11
Ich bin nicht an Sport interessiert.	878	4,5	1,01	5	5	11

Tabelle 45: Rangreihenfolge der Antwortverteilung für Frage 17 (Antwortskala: 1 = stimme voll und ganz zu bis 5 = stimme ganz und gar nicht zu)

Wichtige Informationen bei der Planung des universitären Sportprogramms sind Hinweise darauf, aus welchen Gründen eine Teilnahme am Hochschulsport behindert oder gänzlich ausgeschlossen werden kann.

Die Ergebnisse der Frage 17 zeigten zunächst, dass mit 691 Nennungen etwas weniger als die Hälfte der konkreten Rückmeldungen auf die Antwort entfielen bisher keine Hinderungsgründe zur Teilnahme am Hochschulsport angetroffen zu haben.

Diejenigen, deren Sportausübung bereits in der Vergangenheit durch konkrete Hinderungsgründe beeinträchtigt wurde, gaben als mit Abstand häufigste Antwort „Zeitmangel durch Studium oder Beruf“ an. Auf diese Antwort entfielen nicht nur im Vergleich die meisten Nennungen, sondern mit einem Mittelwert von 1,8 auch der höchste Zustimmungsgrad aller Antwortalternativen. Auch wenn sich die verschiedenen Nutzergruppen in der Beurteilung

dieses Items fast durchgehend einig waren, fielen bei den Statusgruppen die Mitarbeiter der Universität aus dem Rahmen. Während das wissenschaftliche Personal eine hohe Affinität zu diesem Hinderungsgrund zeigte, war er für die übrigen Universitätsbediensteten von signifikant geringerer Relevanz. Signifikante Unterschiede konnten auch für die Geschlechtergruppen nachgewiesen werden. Hier waren es die Frauen, für die dieser Hinderungsgrund eine höhere Bedeutung hatte.

Auf den Plätzen zwei und drei der Rangliste finden sich mit Mittelwerten von 2,8 und 2,9 die Antwortalternativen „keine Sportangebote zu Zeiten, die für mich bequem sind“ und „persönliche Gründe“. Die Zahlen machen allerdings deutlich, dass diese Hinderungsgründe nur noch einen mittleren Übereinstimmungsgrad in der Stichprobe erreichen. Was die Zeiten des Sportprogramms angeht, waren sich insbesondere die Mitglieder des wissenschaftlichen Personals und die externen Nutzer uneinig. Für die Erstgenannten stellte dieser Hinderungsgrund ein vergleichsweise größeres Problem dar.

Alle übrigen Antwortalternativen spielen für das Fernbleiben vom universitären Sportangebot eine eher untergeordnete Rolle. Ein Blick auf die obenstehende Tabelle verdeutlicht überblicksweise, dass die entsprechenden Mediane durchgehend bei vier (stimme eher nicht zu) und fünf (stimme ganz und gar nicht zu) liegen. Ohne nennenswerten Einfluss auf das Teilnahmeverhalten der Befragten waren insbesondere die letzten vier Items des Rankings. Die Mediane liegen im Bereich von vier und fünf, wobei die Quartilsspannen deutlich machen, dass die Antwortvariationen gering ausfallen. Folglich liegen mindestens 50% der Antworten zu diesen Items innerhalb dieses Skalenbereichs.

D.7.7.2 Zusammenfassung

Gute Beurteilungen fanden die Befragten für die Breite und die Qualität des Sportangebots insgesamt. Auch mit der generellen Kursanzahl waren sie überdurchschnittlich zufrieden. Im Hinblick auf das Angebot während der Semesterferien deuten die Ergebnisse auf eine eher kritische Sicht der Untersuchungsteilnehmer hin. Im Vergleich zum übrigen Angebot wurden hier Unzufriedenheiten mit der Qualität und insbesondere mit der Vielfalt des Programms deutlich.

Als Angebotsschwerpunkt des Hochschulsports wurden von den Befragten freizeit- und breitensportliche Aktivitäten in den Vordergrund gestellt. Im Programm spielte der Fitness- und Gesundheitssport deutlich vor Mannschaftssportlichen Aktivitäten die herausragende Rolle. Diese Einschätzung fand quer durch alle Status-, Anspruchs- und Geschlechtergruppen Zustimmung.

Nach Einschätzung der Befragten zeichnete sich der Hochschulsport durch eine für die Zielgruppen angemessene Preispolitik und durch ein überdurchschnittlich gutes Preis-Leistungs-Verhältnis aus. Das breite Angebot, die interne Leistungsdifferenzierung und die vorgehaltene Sach- und Fachkompetenz sorgten u.a. dafür, dass das Sportprogramm für ausgewogen gehalten wurde. Speziell die Frauen äußerten sich in Bezug auf das Preis-Leistungs-Verhältnis, die Ausgewogenheit, die Nutzerorientierung, die Altersadäquatheit und die sportwissenschaftliche Begleitung fast durchgehend hochsignifikant positiver als die Männer.

Als Hauptmotive zur Teilnahme am Hochschulsport konnten Stressabbau und die Entwicklung körperlicher und sportlicher Fähigkeiten identifiziert werden. Interessanterweise stellte sich im Vergleich der Geschlechter heraus, dass die befragten Frauen statistisch gehäuft motorische Aspekte anführten, während die befragten Männer signifikant häufiger Motive aus dem emotional-affektiven Bereich nannten. Für die Statusgruppe der Externen konnte festgestellt werden, dass für sie besonders die kommunikativen Aspekte des Sporttreibens Bedeutung hatten.

Für fast die Hälfte der Befragten gilt, dass ihre Teilnahme am universitären Sportprogramm nicht von äußeren Faktoren beeinträchtigt wird. Für die übrigen Befragten stellte der durch Studium oder Beruf ausgelöste Zeitmangel die mit Abstand wichtigste Begründung für das Fernbleiben vom Hochschulsport dar.

D.7.8 Imagesituation des Göttinger Hochschulsports

D.7.8.1 Ergebnisse der Fragen 18 bis 22

Frage 18: Stellen Sie sich bitte den Hochschulsport als Einrichtung der Universität insgesamt vor. Bitte ordnen Sie Ihre subjektive Einschätzung den nachfolgenden Aussagen zu! Der Hochschulsport...

Item	n	Mittelwert	s	Median	Quartilsspanne	Rang
... ist aus meiner Sicht wichtig.	1890	1,6	0,79	2	1-2	1
... bietet mir Sportmöglichkeiten, die ich als interessant empfinde.	1858	1,9	0,75	2	1-2	2
... ist ein in Göttingen bekannter Sportanbieter.	1628	2,1	0,88	2	2-3	3
... ist breitensportorientiert.	1776	2,1	0,74	2	2-3	3
... hat viele überfüllte Kurse.	1604	2,1	1,02	2	1-3	3
... ist ein kompetenter Sportanbieter.	1755	2,2	0,76	2	2-3	6
... ist nutzerfreundlich.	1839	2,3	0,75	2	2-3	7
... bietet ein Sportangebot, das mir erlaubt, meine Aktivitäten frei zu wählen und nach Belieben zu ändern.	1788	2,3	0,93	2	2-3	7
... engagiert sich für gesundheitsorientierte Angebote.	1678	2,3	0,79	2	2-3	7

... bietet neue oder weniger bekannte Sportarten an.	1701	2,3	0,92	2	2-3	7
... ist für mich durch seine Lage gut erreichbar.	1908	2,4	1,22	2	1-3	11
... fördert den Wettkampfsport an der Hochschule.	1103	2,7	1,00	3	2-3	12
... präsentiert sich modern.	1751	2,7	0,88	3	2-3	12
... ist flexibel.	1664	2,7	0,87	3	2-3	12

Tabelle 46: Rangreihenfolge der Antwortverteilung zu Frage 18 (Antwortskala: 1 = stimme voll und ganz zu bis 5 = stimme ganz und gar nicht zu)

Mit Vorsprung vor den übrigen Antwortalternativen und übereinstimmend durch alle Status- und Nutzergruppen halten die Befragten den Hochschulsport für wichtig. Mit einem Mittelwert von 1,6 und einer Standardabweichung von nur 0,79 stimmt ein großer Teil der Befragten dieser Aussage zu. Mindestens 50% der Personen, die eine konkrete Antwort für dieses Item abgaben, wählten die Antwortalternativen 1 oder 2, was durch die berechnete Quartilsbreite verdeutlicht wird. Selbst die ausgewiesenen Nichtnutzer maßen diesem Item einen Mittelwert von 1,8 zu, so dass sie trotz aktueller Hochschulsportabstinenz dem universitären Sportangebot eine hohe Bedeutung einräumten. Ein Signifikanztest deckte allerdings auf, dass insbesondere die Mitarbeiter der Universität diesen Aspekt unterschiedlich einschätzten. Obwohl wissenschaftliches Personal und Universitätsbedienstete gleichermaßen die Wichtigkeit des Hochschulsports deutlich machten, konnten überzufällige Beurteilungsunterschiede beider Statusgruppen festgestellt werden. Demzufolge stimmte das wissenschaftliche Personal mit einem Mittelwert von 1,5 gegenüber den übrigen Universitätsbediensteten mit einem Mittelwert von 1,8 diesem Item signifikant deutlicher zu. Selbiges Ergebnis kann auch für die Beurteilung der Geschlechter konstatiert werden. Hier war die Zustimmung bei den Frauen statistisch nachweisbar höher.

Ebenfalls hohe Übereinstimmung signalisierten die Befragten mit der Aussage, dass sie die Sportmöglichkeiten für sich als interessant empfänden. Mit einem Mittelwert von 1,9 und einer vergleichsweise geringen Standardabweichung von 0,75 wurde diese Aussage an zweiter Stelle eingeordnet. Die beiden erstplatzierten Items wurden von den Untersuchungsteilnehmern nicht nur mit der höchsten Zustimmungsquote ausgestattet, sondern auch absolut mit den meisten Nennungen versehen. Gruppeninterne Unterschiede fanden sich nur zwischen Frauen und Männern, wobei für dieses Item die Frauen größere Zustimmung zur gemachten Aussage erkennen ließen.

Auf den nachfolgenden Rängen konnten die Aussagen zur Bekanntheit des Hochschulsports als Sportanbieter in Göttingen, seine Breitensportorientierung, aber auch eine kritische Beurteilung des Überfüllungsgrades vieler Kursangebote einsortiert werden. Was die Bekanntheit

des Hochschulsports angeht, waren die Angehörigen des wissenschaftlichen Personals und die weiblichen Nutzer innerhalb ihrer Vergleichsgruppen statistisch deutlicher dieser Auffassung. Sowohl für die Breitensportorientierung als auch für den Aspekt der Kursüberfüllung weisen die Daten einen positiv signifikanten Zusammenhang mit der Gruppe der Frauen in der Stichprobe auf. Hier waren die Frauen hochsignifikant häufiger der Meinung als die Männer, die Kurse seien überfüllt, was durch einen F-Wert von 65,2 zum Ausdruck kommt.

Knapp hinter diesen Items, die gemeinsam Platz drei einnehmen, rangieren Aussagen zur Kompetenz, zur Nutzerfreundlichkeit, zur freien Wählbarkeit von Angeboten, zum Engagement im Gesundheitsbereich und zum Angebot neuer oder unbekannter Sportarten.

Mit Abstand die meisten Nennungen konnten in Bezug auf die Erreichbarkeit der Sportstätten registriert werden, auch wenn diese Aussage bei den Befragten nur eine vergleichsweise geringe Übereinstimmung erzielen konnte. Die geringsten Nennungen entfielen auf das Item zur Frage der Förderung des Wettkampfsports. Gemeinsam mit dem Aspekt der Modernität und Flexibilität belegen diese Aussagealternativen die letzten drei Plätze des Mittelwertrankings.

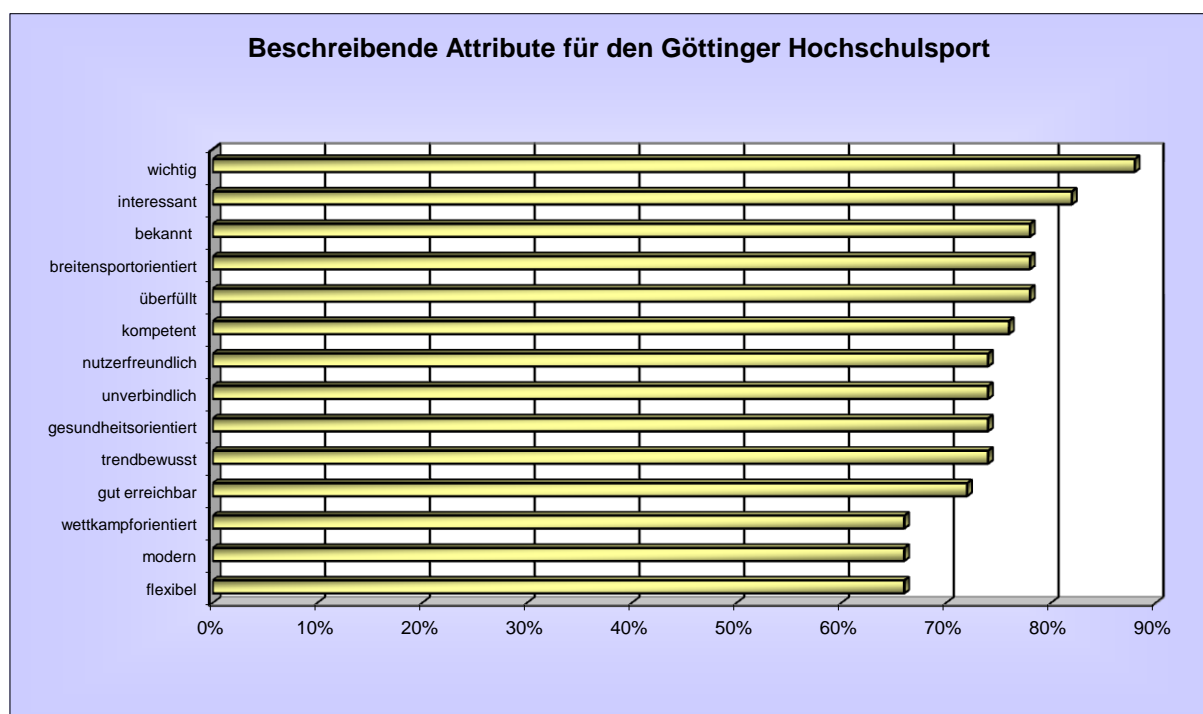


Abbildung 61: Imagerelevante Attribute des Göttinger Hochschulsports aus Sicht der Untersuchungsteilnehmer (100% entspricht uneingeschränkter Zustimmung, 0% entspricht vollständiger Ablehnung)

Aus Sicht des Images des Hochschulsports sind im Hinblick auf die obige Abbildung vor allem die ersten und letzten Attribute der Rangreihenfolge von Bedeutung. Sie geben Hinweise auf Vorzüge und Unzulänglichkeiten in der Wahrnehmung der Untersuchungsteilnehmer.

Frage 19: Für die Bezeichnung des Sportzentrums der Universität Göttingen kursieren verschiedene Begriffe. **Welchen der folgenden Begriffe benutzen Sie am häufigsten, wenn Sie vom Sportzentrum sprechen?**

Item	Häufigkeit	n	Rang
IfL	1548	2094	1
Uni-Sport	324		2
Hochschulsport	78		3
Sportzentrum	77		4
IfS	55		5
andere	12		6
keine Antwort	317	317	/

Tabelle 47: Rangreihenfolge der Antwortverteilung zu Frage 19

Die Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport der Universität Göttingen mit seinem Sport- und Bildungsangebot wird von den Befragten in der überwiegenden Mehrheit als „IfL“ bezeichnet. Diese Abkürzung, die auf das Institut für Leibesübungen zurückgeht, wird zu 65% als geläufige Benennung angegeben. Immerhin 14% der Rückmeldungen entfallen auf die Bezeichnung Uni-Sport, wobei diese Namensgebung in besonderer Weise unter den Mitarbeitern der Universität verbreitet ist.

„Hochschulsport“ und „Sportzentrum“ liegen in der Antworthäufigkeit annähernd gleich auf, sind aber ebenso wie „IfS“ als Abkürzung für Institut für Sportwissenschaften mit Anteilen von 3% bzw. 2% von untergeordneter Bedeutung.

Von insgesamt 317 Personen mit einem Anteil von rund 13% bekamen wir zu dieser Frage keine Antwort.

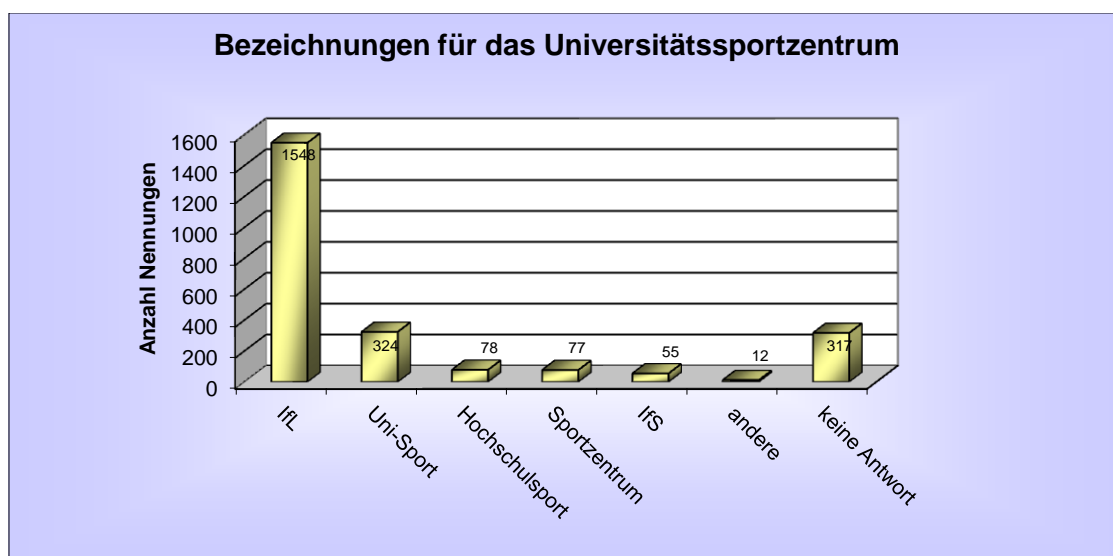


Abbildung 62: Benennung der Göttinger Hochschulsporteinrichtung innerhalb der Gruppe der Befragten

Frage 20: Würden Sie den Göttinger Hochschulsport bei Freunden und Bekannten weiterempfehlen?

Als Ergebnis dieser Frage kann festgehalten werden, dass 99% der Befragten, die uns eine konkrete Rückmeldung gaben, den Hochschulsport weiterempfehlen würden. Bezieht man die fehlenden Antworten mit ein, liegt der Anteil in der Gesamtstichprobe bei 86%. Die absolut meisten Nennungen entfielen mit einer annähernd gleichen Häufigkeit auf die Antwort „ja, unbedingt“ und „ja, ich denke schon“. Insgesamt entschieden sich nur 29 Untersuchungsteilnehmer für eine ablehnende Aussage und 304 Fragebögen enthielten für diese Frage keine Antwort, was einen Anteil von 16% ausmachte.

Item	Häufigkeit	n	Rang
Ja, unbedingt.	1010	2044	1
Ja, ich denke schon.	1007		2
Nein, wahrscheinlich nicht.	22		3
Nein, auf keinen Fall.	5		4
keine Antwort	304	304	/

Tabelle 48: Rangreihenfolge der Antwortverteilung zu Frage 20

Eine gesonderte Betrachtung der Nichtnutzer des Hochschulsports bestätigt dieses Bild. 27% dieser Gruppe entscheiden sich dafür, den Hochschulsport uneingeschränkt weiterzuempfehlen, während 71% eine eingeschränkte Empfehlung aussprachen. Lediglich 2% dieser Befragten sprachen sich zumindest in der Tendenz gegen eine Empfehlung aus.

Frage 21: Wie zufrieden sind Sie mit den nachfolgend aufgeführten Aspekten?

Item	n	Mittelwert	s	Median	Quartilsspanne
mit Ihrer Hochschulausbildung	1761	2,4	0,82	2	2-3
mit Ihren Erfahrungen im Hochschulsport der Universität Göttingen	1836	2,1	0,68	2	2
mit Ihren Erfahrungen in Bezug auf andere Serviceeinrichtungen der Hochschule (Studienberatung, Bafög-Amt, Studentensekretariat, Uni-Orchester etc.)	1600	2,8	0,90	3	2-3

Tabelle 49: Antwortverteilung zu Frage 21 (Antwortskala: 1 = außerordentlich zufrieden bis 5 = ganz und gar nicht zufrieden)

In dieser Frage wurde der Versuch unternommen, Erfahrungen der Befragten mit verschiedenen Angeboten und Dienstleistungen der Hochschule einander gegenüber zu stellen. Es stellte sich heraus, dass die Befragten den höchsten Zufriedenheitsgrad für Erfahrungen mit dem Hochschulsport rückmeldeten. Mit 2,1 konnte nicht nur der positivste Mittelwert berechnet werden, sondern auch die geringste Standardabweichung und Quartilsspanne, was auf eine geringe Antwortstreuung und damit auf eine vergleichsweise größere Einigkeit der Befragten

in Bezug auf dieses Item hindeutet. Die Untersuchungsteilnehmer sind demnach mit den im Hochschulsport gemachten Erfahrungen voll zufrieden. Insgesamt entfielen die meisten Nennungen auf dieses Item.

Die Zufriedenheit mit der Hochschulausbildung im Allgemeinen rangiert in diesem Vergleich auf Platz zwei. Der Mittelwert der Antworten liegt mit 2,4 knapp hinter dem Hochschulsportschnitt aber noch vor dem Zufriedenheitsmittelwert der Erfahrungen mit anderen Serviceeinrichtungen der Hochschule. Sowohl für die Zufriedenheit mit der Hochschulausbildung als auch mit der für andere Serviceleistungen konnte eine größere Antwortstreuung festgestellt werden. Während der Mittelwert für die Hochschulausbildung noch eine tendenzielle Zufriedenheit der Befragten erkennen lässt, befanden wir uns mit der durchschnittlichen Zufriedenheit in Bezug auf die anderen Serviceeinrichtungen im neutralen Bereich der Antwortskala, was auf eine eher mittlere Zufriedenheit schließen lässt.

An dieser Stelle lohnt ein Blick auf die Antworten der Nichtnutzer des Hochschulsports im Befragungssemester. Ihre Erfahrungen mit dem Hochschulsport sind weniger positiv als die der übrigen Befragten, so dass der Mittelwert für diese Gruppe auf 2,4 steigt. Damit liegen die Mittelwerte für die Zufriedenheit mit dem Hochschulsport und der Hochschulausbildung für diese Untergruppe der Gesamtstichprobe bei 2,4 gleich auf. Die übrigen Serviceeinrichtungen der Hochschule rangieren auch für die Nichtnutzer mit einem Mittelwert von 2,8 hinter den zuvor genannten Einrichtungen.

Frage 22: Halten Sie den Göttinger Hochschulsport für eine Einrichtung, die von Seiten der Hochschule erhalten werden muss?

Ein ähnlich deutliches Ergebnis wie für die Frage 20 konnte auch für diese Frage berechnet werden. Mit 2012 Nennungen sprach sich die große Mehrheit der Befragten dafür aus, das universitäre Sportangebot in Göttingen grundsätzlich zu erhalten. Lässt man die fehlenden Antworten unberücksichtigt, steigt der Anteil derer, die einen Fortbestand des Hochschulsports wünschen, auf 99%.

Für das Gesamtergebnis entspricht dies einem Anteil von 86% in der Gesamtstichprobe. Dem stehen 13% fehlende Antworten und weniger als ein Prozent Rückmeldungen von Personen gegenüber, die einen Fortbestand des Hochschulsports für nicht erforderlich halten.

Selbst unter den befragten Nichtnutzern des Hochschulsports konnte die unter den Nutzern gefundene außerordentlich hohe Akzeptanz des Hochschulsports in vergleichbar hoher Weise nachgewiesen werden.

Item	Häufigkeit	n	Rang
ja	2012	2041	1
interessiert mich nicht	19		2
nein	10		3
keine Antwort	307	307	/

Tabelle 50: Rangreihenfolge der Antwortverteilung zu Frage 22

D.7.8.2 Zusammenfassung

Die Auswertungen dieses Abschnitts des Fragebogens legen nahe, dass der Hochschulsport in Göttingen als universitäre Einrichtung eine hohe Bedeutung für die Mitglieder der nutzungsberechtigten Hochschulen und die weiteren berechtigten Nutzer hatte. Darauf lassen die Zahlen aus Frage 20 und 22 ebenso schließen, wie das Ergebnis der Rangreihenfolge der Items aus Frage 18, in der die Wichtigkeit des Hochschulsports an erster Stelle genannt wurde. Auch im Vergleich zu anderen universitären Dienstleistungen schnitt der Hochschulsport nach Auffassung der Befragten am Besten ab. Erfreulich ist in diesem Zusammenhang, dass selbst diejenigen, die aus den unterschiedlichsten Gründen während des Wintersemesters 2001/2002 nicht am Hochschulsport teilgenommen haben, sehr positive Einschätzungen über den Hochschulsport abgaben. Dieses Ergebnis zeigt, dass das universitäre Sportprogramm eine hohe Akzeptanz sowohl unter den aktiven als auch unter den abstinente Hochschulmitgliedern genoss.

Im Sprachgebrauch der Befragten fand sich am Häufigsten die Bezeichnung „IfL“ als Benennung des Universitätssportzentrums, wobei der Begriff zumindest bei einem Teil der Hochschulmitglieder keine direkte Beziehung mehr zur ursprünglichen Abkürzung des Instituts für Leibesübungen zu haben schien. Obwohl dieses Institut seit 1983¹⁴³² nicht mehr existiert, sondern in die Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport und das Institut für Sportwissenschaften überführt wurde, hat sich der Begriff „IfL“ im Sprachgebrauch der Hochschulöffentlichkeit erhalten. Dass die ursprüngliche Bedeutung speziell unter den Studierenden nicht mehr bekannt war, kommt u.a. dadurch zum Ausdruck, dass einerseits die unterschiedlichsten Schreibweisen in den Fragebögen zu finden waren und andererseits bei entsprechenden Nachfragen die Bedeutung dieser Abkürzung nicht wiedergegeben werden konnte. Es erscheint an dieser Stelle sinnvoll wegen des hohen Bekanntheitsgrades die Be-

¹⁴³² Die gesetzliche Grundlage für die Überführung des Instituts für Leibesübungen in die Einrichtungen des Instituts für Sportwissenschaften und die Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport datiert aus dem Jahr 1978. Die Umsetzung wurde erst im Jahr 1983 abschließend vollzogen. (Vgl. auch Kapitel 7.1 Historische Entwicklung des Hochschulsports)

zeichnung für den Hochschulsport weiter zu nutzen. Allerdings sollte der Versuch unternommen werden, den Begriff mit einer neuen, inhaltlich passenden Bedeutung zu füllen.

Insgesamt wurde der Hochschulsport als ein Sportanbieter wahrgenommen, der kompetent ein interessantes, freizeit- und Breitensportorientiertes Angebot bereitstellt. Nach Einschätzung der Befragten war der Hochschulsport ein in Göttingen bekannter Sportanbieter. Überraschend war allerdings, dass signifikante Gruppenunterschiede insbesondere zwischen dem wissenschaftlichen Personal und den übrigen Universitätsbediensteten zu verzeichnen waren. Dort, wo es signifikante Unterschiede gab, war es das wissenschaftliche Personal, das durchgehend positivere Einschätzungen abgab.

Deutliche Kritik übten die Untersuchungsteilnehmer an den zum Teil überfüllten Kursen. Insbesondere die Frauen machten an diesem Missstand massiv ihre Unzufriedenheit deutlich, was durch einen der höchsten F-Test-Werte zum Ausdruck kam. Ursache für die spezifische Unzufriedenheit der Nutzerinnen könnte sein, dass von der Kursüberfüllung in besonderer Weise die Veranstaltungen des Fitnessbereichs betroffen waren, die sehr stark von weiblichem Klientel frequentiert wurden.

Obwohl die Universität Göttingen zwischen 1998 und 2002 im Bereich Wettkampfsport zu den bundesweit besten zehn Hochschulen im Hochschulranking des allgemeinen deutschen Hochschulsportverbandes gehörte¹⁴³³ und über das AStA-Sportreferat mit erheblichen Mitteln den Wettkampfsport fördert, wurde dies von den Befragten offensichtlich nicht hinreichend wahrgenommen. Darüber kann auch die deutlich bessere Beurteilung der Wettkampfsportförderung durch die Wettkampfsportler selbst nicht hinweg täuschen.

„Modern“ und „flexibel“ sind Begriffe, die von den Befragten nur bedingt mit dem Hochschulsport in Verbindung gebracht wurden. In der vergleichsweise negativen Betrachtung dieser Aspekte mit Blick auf den Hochschulsport liegt eine offenkundige Kritik der Befragten. Diese Kritik könnte einerseits als Aufforderung verstanden werden, die Außendarstellung des Hochschulsports deutlicher auf die Hauptzielgruppen und in besonderer Weise auf die Studierenden auszurichten und andererseits als Hinweis, Organisationsformen und Unterrichtsmethoden zu überprüfen und den aktuellen Standards anzugleichen. Gleichzeitig gilt es zu evaluieren, ob spezifische Angebote nicht auch außerhalb der Kernübungszeiten zwischen 16 und 22 Uhr angeboten werden und zusätzliche Zeiten durch geänderte Öffnungszeiten der Sportstätten erschlossen werden könnten, um der hohen Nachfrage beispielsweise nach Hallenzeiten gerechter zu werden.

¹⁴³³ Vgl. ALLGEMEINER DEUTSCHER HOCHSCHULSPORTVERBAND (Hrsg.), Ranking der Hochschulen 1998-2001, <http://www.adh.de/news/ergebnisse/ranking.php> (23.03.2002).

D.7.9 Statistisch ermittelte, interne Nutzergruppen (Cluster)

In der bisherigen Analyse der Untersuchungsdaten fand neben einer Betrachtung der Gesamtstichprobe auch eine differenzierte Betrachtung der aus Sicht des Hochschulsports relevanten Status- und Zielgruppen statt. Während sich die Festlegung der Statusgruppen innerhalb der Gruppe der Hochschulsportnutzer an formalen Aspekten orientierte, basierte die Setzung der zuvor behandelten Zielgruppen auf den aus der marken- und marktforschungstheoretischen Literatur bekannten Ansätzen vergleichbarer Untersuchungen.

Von JUMAH (2003) ist der Versuch unternommen worden, aus den zugrunde liegenden Untersuchungsdaten durch den Einsatz geeigneter statistischer Methoden interne Gruppen zu berechnen, deren kennzeichnende Gruppenmerkmale sich möglichst deutlich voneinander unterscheiden und deren Gruppenmitglieder sich untereinander möglichst ähnlich sind.¹⁴³⁴ Auf diese Weise konnten homogene Gruppen innerhalb der Gesamtstichprobe identifiziert werden, die einerseits detaillierteren Aufschluss über die Nutzerstruktur im Hochschulsport liefern und andererseits konkrete Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Gestaltung eines Markenaufbaus bereitstellen.

D.7.9.1 Ergebnisse der Faktoren- und Clusteranalyse

Um aus der Vielzahl der Variablen des Fragebogens diejenigen Faktoren zu ermitteln, die für die Interpretation der Ergebnisse von besonderer Bedeutung waren, setzte JUMAH eine explorative Faktorenanalyse¹⁴³⁵ ein. Ziel der Faktorenanalyse war eine Reduktion der zu interpretierenden Daten ohne gleichzeitigen Verlust der Ausgangsvarianz. Mit Hilfe dieser statistischen Methode konnte aus der Gesamtheit der untersuchten Variablen eine Struktur aufgedeckt werden, die nachfolgend als Basis für eine weitergehende Klassifikation der Untersuchungsteilnehmer in Form einer Clusteranalyse heran gezogen wurde. Die Informationen der Faktorenanalyse konnten in diesem Zusammenhang einerseits als Ausgangspunkt für die Durchführung der Clusterbildung und andererseits für die Umsetzung der daraus abgeleiteten marketingbezogenen Konsequenzen eingesetzt werden.

Zunächst wurde das verfügbare, intervallskalierte Datenmaterial hinsichtlich seiner Eignung für die Faktorenanalyse überprüft. Mittels einer Anti-Image-Kovarianzmatrix konnte gezeigt werden, dass die relevanten Werte der Matrix ausreichend nahe bei Null lagen und damit den Einsatz dieser Methode rechtfertigten.¹⁴³⁶ Zur Beurteilung der Qualität der ausgewählten Va-

¹⁴³⁴ Vgl. JUMAH, Faris, Kundenzufriedenheit im Hochschulsport, unveröffentlichte Diplomarbeit, Göttingen 2003, S. 71.

¹⁴³⁵ Nach JUMAH 2003, S. 49f.

¹⁴³⁶ Nach JUMAH 2003, S. 52f und S. 120ff.

riablen und zur Darstellung ihrer statistischen und inhaltlichen Nähe zueinander konnten die Werte des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums herangezogen werden. Auf einer Werteskala zwischen null und eins lag der Großteil der Variablen dieser Faktorenanalyse im Bereich von 0,6 bis 0,8. In Anlehnung an die Beurteilung von KAISER und RICE streuten die Werte des Kriteriums zwischen „verdienstvoll“ und „mittelmäßig“. ¹⁴³⁷ Folglich konnte von einer hinreichenden Korrelation der für die Faktorenanalyse berücksichtigten Variablen ausgegangen werden, so dass die Voraussetzungen zur Berechnung der Analyse erfüllt wurden.

Um die Anzahl der zu extrahierenden Faktoren zu bestimmen, wurde das Kaiserkriterium zur Anwendung gebracht. Durch diese Form der Bestimmung von Faktoren wurden all jene ausgewählt, deren Wert größer als eins war. In der nachfolgenden Tabelle sind die extrahierten Komponenten ¹⁴³⁸ nach ihrer Zugehörigkeit zu den jeweiligen Fragen aufgelistet.

Frage	Lösung	Faktorbezeichnung / Stellvertretervariable
Frage 3	3-Komponenten-Lösung	passive Medien
		hochschulsparteigene Medien
		hochschulsportfremde Medien
Frage 6	2- Komponenten -Lösung	Beurteilung der Sportstätten
		Beurteilung der Peripherie der Sportstätten
Frage 7	1- Komponenten -Lösung	Qualität der Sportstätten
Frage 8	2- Komponenten -Lösung	negative Atmosphäre im Sportzentrum
		positive Atmosphäre im Sportzentrum
Frage 10	2- Komponenten -Lösung	Nutzergruppe verhält sich unsozial
		Nutzergruppe verhält sich sozial
Frage 12	2- Komponenten -Lösung	fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiter
		Erreichbarkeit der Mitarbeiter
Frage 13	2- Komponenten -Lösung	infrastrukturelle Bedingungen
		Rahmenbedingungen des Sportangebots
Frage 15	2- Komponenten -Lösung	Preis-Leistungs-Verhältnis
		Innovativität und Kompetenz des Angebots
Frage 16	2- Komponenten -Lösung	sozial-psychologische Motive
		physiologische Motive
Frage 17	2- Komponenten -Lösung	kein sachlogischer Zusammenhang (nicht interpretierbar)
		zeitliche Aspekte der Nichtteilnahme
Frage 18	2- Komponenten -Lösung	Attraktivität des Sportanbieters Hochschulsport
		Gegenwartsbezogenheit und Innovationskraft

Tabelle 51: Ergebnisdarstellung der Faktorenextraktion zur Göttinger Stichprobe

¹⁴³⁷ Vgl. BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE/WEIBER 1994, S. 207.

¹⁴³⁸ Für differenziertere Informationen siehe JUMAH 2003, S. 63-71.

Für die Interpretation der berechneten Faktoren waren die Faktorladungen der zugeordneten Variablen von entscheidender Bedeutung. Die jeweilige Höhe dieser Ladungen legt die Verteilung der Variablen auf die Faktoren fest und gewährt Rückschlüsse auf die Aussagefähigkeit der Ergebnisse. Zur Erleichterung der Interpretation wurde die Variable, die mit dem jeweils höchsten Wert auf einen Faktor lud, als Stellvertretervariable für diesen Faktor benannt. Im Hinblick auf die Aussagekraft und den Argumentationskontext wurden in Ausnahmefällen die Stellvertretervariablen so umbenannt, dass eine deutlichere Repräsentation der gemeinsam auf diesen Faktor hoch ladenden Variablen erreicht werden konnte. Für die große Mehrheit der Fragen konnte eine interpretierbare Lösung gefunden werden.

Die vorliegenden Ergebnisse wurden ausschließlich unter Zuhilfenahme metrisch skalierten Grunddaten ermittelt¹⁴³⁹. Vor diesem Hintergrund erklärt sich, dass in die Analyse nur die Fragen 3, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 16, 17 und 18 des Fragebogens eingegangen sind.

Unter Zuhilfenahme einer agglomerativen Clusteranalyse als statistisches Verfahren der Gruppenbildung und dem Einsatz der Single-Linkage- und Ward-Verfahren wurden die Ergebnisse der Faktorenanalyse in einem weiteren Schritt zur Zusammenfassung von Untersuchungsteilnehmern in Cluster eingesetzt. Auf die Einbeziehung der gesamten Datenbasis konnte verzichtet werden, weil durch die zuvor durchgeführte explorative Faktorenanalyse eine statistisch relevante Reduzierung der Datenmenge vorgenommen werden konnte. Für die Bildung der Cluster konnte aufgrund der ausschließlich als intervallskalierte Variablen vorliegenden Ausgangsdaten als Proximitätsmaß auf die Euklidische Distanz zurückgegriffen werden. Der Vorteil dieses Distanzmaßes liegt in der stärkeren Berücksichtigung deutlicher Unterschiede zwischen den Clustern.¹⁴⁴⁰ Zur Identifikation von Ausreißern im Datenbestand wurde das Single-Linkage-Verfahren eingesetzt, ohne dass entsprechende Fälle nachgewiesen werden konnten. Auf einen Ausschluss von Ausreißerdatensätzen konnte daher verzichtet werden, so dass die Clusterbildung durch den Einsatz des Ward-Verfahrens vorgenommen werden konnten.

Insgesamt ging lediglich ein Anteil von 12,9% der erhobenen Datensätze in die Clusteranalyse ein¹⁴⁴¹, weil für die Berücksichtigung eines Datensatzes im Analyseprozess keine Daten fehlen dürfen. Eine Substitution fehlender Daten lässt das gewählte Verfahren nicht zu. Dennoch können die Ergebnisse als aussagekräftig angesehen werden, weil alle von BACKHAUS geforderten Voraussetzungen berücksichtigt oder erfüllt wurden.

¹⁴³⁹ Siehe JUMAH 2003, S. 51.

¹⁴⁴⁰ Siehe BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE/WEIBER 1994, S. 274.

¹⁴⁴¹ Nach JUMAH 2003, S. 79.

Für die Interpretation der Ergebnisse im Hinblick auf eine Klassifizierung der Untersuchungsteilnehmer und Beschreibung der Cluster fanden neben den berechneten aktiven Faktoren (Superfaktoren) auch passive Faktoren Berücksichtigung. Zu den relevanten passiven Faktoren für die Charakterisierung der Cluster wurden beispielsweise diejenigen demographischen Daten in die Betrachtung integriert, deren Eignung durch einen Signifikanztest nachgewiesen werden konnte. Im Gegensatz zu vielen anderen Forschungsarbeiten wurde das Signifikanzniveau nicht auf 5% festgelegt, sondern ein Signifikanzniveau zwischen 0% und 10% gewählt, weil es bei der aktuellen Analyse nicht um den Beweis eines hypothetischen Zusammenhangs ging. Vielmehr stand die Identifikation der für die Beschreibung der Cluster geeigneten Merkmale im Vordergrund, so dass eine angemessene Lockerung des Signifikanzkriteriums angezeigt erschien.

	Cluster 1 N=57	Cluster 2 N=37	Cluster 3 N=85	Cluster 4 N=45	Cluster 5 N=68	Stichprobe N=2348
Superfaktoren	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
Teilnahme vor einem Semester	4,85	4,46	3,52	2,33	2,62	3,16
Teilnahme vor zwei Semestern	4,91	4,35	3,54	2,24	2,62	3,06
Teilnahme vor drei Semestern	4,91	4,46	3,42	2,02	2,29	2,88
Teilnahme vor vier Semestern	4,84	4,41	3,13	2,26	2,63	2,86
Passive Medien	2,06	1,81	2,18	1,83	2,29	2,24
Nutzung freier Kurse	2,10	1,86	1,54	1,74	1,68	1,70
Sportstätten	2,91	1,97	2,09	2,33	2,81	2,43
Peripherie der Sportstätten	3,30	2,35	2,92	2,83	3,13	2,97
allgemeine Ausstattung	2,97	2,32	2,36	2,50	3,25	2,68
Atmosphäre	2,88	2,05	2,44	2,33	3,09	2,73
Kontaktmöglichkeiten	2,81	2,49	2,64	2,80	2,87	2,87
Sozialverhalten der Nutzer	2,99	2,35	2,58	2,89	2,94	2,87
Kompetenz der Mitarbeiter	2,21	1,65	2,02	1,80	2,60	2,07
Erreichbarkeit der Mitarbeiter	3,49	2,57	3,56	3,41	3,71	3,57
Infrastrukturelle Bedingungen	2,42	1,73	1,95	1,83	2,34	2,15
Rahmenbedingungen des Angebots	2,91	2,32	2,56	2,67	3,46	2,88
Preis-Leistungs-Zufriedenheit	2,19	1,46	1,44	1,50	2,09	1,80
Innovativität	3,36	2,14	2,67	2,96	3,41	2,93
Sozial-psychologische Motive	3,13	2,03	2,71	3,17	2,59	2,92
Physiologische Motive	1,94	1,68	1,48	1,87	2,43	1,94
Gegenwartsbezogenheit	3,13	2,43	2,40	2,50	3,15	2,73
Attraktivität als Dienstleistung	1,69	1,22	1,35	1,50	1,78	1,64
Hochschulausbildung	2,54	2,51	2,09	2,28	2,88	2,42
Erfahrungen im Hochschulsport	2,15	1,54	1,84	1,87	2,35	2,13

Serviceeinrichtungen der Uni	3,12	2,22	2,72	2,65	2,72	2,75
Weiterempfehlung	1,46	1,16	1,21	1,28	1,63	1,52

Tabelle 52: Mittelwerte der berechneten Superfaktoren für die Göttinger Stichprobe; 1 = positivste Einschätzung bis 5 = negativste Einschätzung; Teilnahmeverhalten entspricht 1 = nie bis 6 = mehr als 3x/Woche (verändert nach JUMAH 2003)

Die Ergebnisse der Clusteranalyse ließen für die Göttinger Stichprobe die Ableitung von fünf Clustern zu.¹⁴⁴² Die kennzeichnenden Merkmale der Gruppen konnten auf eine Kombination von Teilnahmehäufigkeit und Gesamtzufriedenheit eingengt werden, wobei Auffälligkeiten der aktiven Faktoren sowie bedeutsame passive Faktoren für die nachfolgende Beschreibung der Cluster berücksichtigt wurden.

Cluster 1:

Kennzeichnende Merkmale des ersten Clusters waren zum einen eine über die zurückliegenden vier Semester durchgehend häufige bis sehr häufige Teilnahme am Hochschulsportprogramm und zum anderen eine ausgeprägte Unzufriedenheit über die gesamte Bandbreite der durch den Fragebogen abgedeckten Aspekte. Diese Unzufriedenheit bezog sich neben dem Hochschulsport auch auf andere Serviceeinrichtungen der Hochschule.

Im Hinblick auf die Auswertung der passiven Faktoren konnte festgestellt werden, dass diese Gruppe der Hochschulsportnutzer angeleitete Kurse anteilmäßig weit weniger als alle übrigen Gruppen nutzte, so dass gehäuft auf freie Sportmöglichkeiten zurückgegriffen wurde. Jedes zweite Clustermitglied und damit eine vergleichsweise große Teilgruppe war während des Untersuchungszeitraums in einem Sportverein organisiert, ohne dass eine vom Mittelwert der Gesamtstichprobe abweichende Häufigkeit bei der Nutzung kommerzieller Sportanbieter gefunden werden konnte. In diesem Cluster waren Universitätsmitarbeiter und Wettkampfsportler im Vergleich häufiger vertreten und der Männeranteil lag deutlich höher als im Mittel der Gesamtstichprobe.

Cluster 2:

Das zweite Cluster wies ebenfalls eine hohe bis sehr hohe Teilnahmehäufigkeit auf, gab allerdings im Gegensatz zum ersten Cluster überwiegend positive Beurteilungen zum Hochschulsport ab. Für diese Gruppe konnte gleichzeitig eine deutliche Unzufriedenheit mit der allgemeinen Hochschulausbildung festgestellt werden.

Auch die Mitglieder dieses Clusters waren in hohem Maße in Sportvereinen organisiert. Allerdings nahmen sie die Dienste kommerzieller Anbieter so wenig wie kein anderes Cluster in Anspruch. Ein besonders hoher Anteil an Mitarbeitern des Hochschulsports und ähnlich wie

¹⁴⁴² Vgl. JUMAH 2003, S. 81ff.

im ersten Cluster ein erhöhter Männeranteil gegenüber der Gesamtstichprobe waren kennzeichnende Merkmale. Für diese Gruppe stellte die Mund-zu-Mund-Propaganda eine signifikant häufiger gewählte Informationsquelle dar als alle anderen Kanäle der Informationsbeschaffung.

Cluster 3:

Etwa im mittleren Bereich der Antwortalternativen zur Teilnahmehäufigkeit waren die Gruppenmitglieder des dritten Clusters anzutreffen. Da sich auch die Mehrheit der Bewertungen zum Hochschulsport im Bereich des Mittelwertes der Gesamtstichprobe mit leichter Tendenz zum Positiven wieder fanden, konnte dieses Cluster als klassische Durchschnittsgruppe verortet werden.

Anders als in allen anderen Clustern war in dieser Gruppe der Anteil an Frauen sogar erheblich höher als im Vergleich zur Gesamtstichprobe. Im Gegensatz zum ersten Cluster, in dem die häufigste Nutzung freier Kursangebote zu beobachten war, nahmen die Gruppenmitglieder dieses Clusters deutlich mehr angeleitete Kurse in Anspruch.

Cluster 4:

Im vierten Cluster konnten die Nutzer mit der im Durchschnitt geringsten Teilnahme am Hochschulsportprogramm zusammengefasst werden, die im Wesentlichen mittlere Bewertungen für die befragten Aspekte des Hochschulsports abgaben. Allerdings äußerten sich die Mitglieder dieser Gruppe eher negativ über die Innovationskraft des Hochschulsports. Für dieses Cluster spielten offenkundig sozial-psychologische Motive für die Teilnahme am Sportprogramm eine untergeordnete Rolle.

Als kennzeichnende Merkmale dieses Cluster konnte festgehalten werden, dass für die Gruppenmitglieder einerseits die höchste Inanspruchnahme freier Sportangebote gefunden und andererseits die größte Neigung zur Nutzung kommerzieller Sportanbieter registriert werden konnte. Es stellte sich heraus, dass die Anteile externer und männlicher Nutzer in dieser Gruppe am höchsten waren.

Cluster 5:

Die Mitglieder des fünften Clusters wiesen im Vergleich zum vorangegangenen Cluster eine geringfügig höhere Teilnahmefrequenz auf, lagen allerdings im Hinblick auf die Gesamtstichprobe noch deutlich unter dem ermittelten Durchschnittswert. Gleichzeitig machte dieses Cluster seine Unzufriedenheit mit vielen Aspekten des Hochschulsports deutlich.

Für dieses Cluster konnte festgehalten werden, dass es über den geringsten Altersschnitt verfügte. Die Mitglieder dieser Gruppe nutzten als Informationsquelle über den Hochschulsport

als einzige das Internet in nennenswerter Weise und zeigten eine hohe Affinität zu den aus-hängenden Plakaten.

D.7.9.2 Zufriedenheit und Bindung der Nutzer

Bereits bei der Bildung der Cluster konnte festgestellt werden, dass die Zufriedenheit der Hochschulsportnutzer eine zentrale Regulationsgröße sowohl für die dauerhafte Nutzung und die nachfolgende Weiterempfehlung des Hochschulsportangebots als auch für gezielte nutzer-orientierte Veränderungen aus Sicht der Verantwortungsträger darstellt. Wegen der besonde-ren Bedeutung von Zufriedenheit und Bindung der Nutzer für die Akzeptanz und den Erfolg dieser Hochschuldienstleistung wurde von JUMAH der Versuch unternommen, diese Aspekte für die ermittelten Cluster graphisch darzustellen.

Für eine solche Darstellung wurde einerseits ein Vergleichsmaß für die Nutzerbindung und andererseits eines für die Nutzerzufriedenheit benötigt. Daher wurde die durchschnittliche Teilnahmehäufigkeit über die vier Semester vor dem Befragungszeitpunkt als Indikator für die Nutzerbindung und der Mittelwert der Beurteilungen derjenigen Fragen als Index für die Nutzerzufriedenheit eingesetzt, die explizit nach Zufriedenheiten und Unzufriedenheiten frag-ten¹⁴⁴³. Darüber hinaus wurde für eine graphische Umsetzung der Indizes die Transformation der Daten in eine Skala von 0 bis 100 notwendig.¹⁴⁴⁴ Die Transformation folgte dem Grund-satz, die maximalen bzw. positivsten Antwortalternativen der Wertigkeit 100 gleichzusetzen, während den minimalen bzw. negativsten Antwortalternativen der Wert Null zugeordnet wur-de.

Cluster	Nutzerbindungsindex	Nutzerzufriedenheitsindex
Cluster 1	96,92	55,51
Cluster 2	85,47	74,10
Cluster 3	60,07	68,14
Cluster 4	30,30	65,88
Cluster 5	38,51	53,59
Stichprobe	49,76	61,56

Tabelle 53: Indizes für die Nutzerbindung und Nutzerzufriedenheit im Göttinger Hochschulsport (verändert nach JUMAH 2003)

¹⁴⁴³ Zur Ermittlung des Nutzerzufriedenheitsindex der einzelnen Cluster wurden die Antworten der entsprechen- den Variablen in den Fragen 6, 7, 9, 13, 15 und 21 ausgewertet.

¹⁴⁴⁴ Für eine detaillierte Darstellung der Vorgehensweise zur Indizierung der Bindungs- und Zufriedenheitswerte siehe JUMAH 2003, S. 90-93.

Als Darstellungsform wurde nach einem Ansatz von JONES & SASSER ein Zufriedenheits-/Bindungs-Portfolio gewählt¹⁴⁴⁵, das eine Zuordnung der Cluster zu definierten Nutzer- bzw. Kundentypen erlaubt. Nach diesem Portfolio ließen sich die Cluster des Hochschulsports den vier grundlegenden Nutzertypen zuordnen, die innerhalb des Koordinatensystems jeweils ein Viertel des Portfolios repräsentieren. Diese Typen unterschieden sich hinsichtlich der Ausprägung und Kombination der Komponenten Bindung und Zufriedenheit mit dem Hochschulsport.

Die Typengruppe „Sklaven“ ist durch eine ausgeprägte Unzufriedenheit mit den Leistungen eines Unternehmens oder einer Organisation gekennzeichnet, hat allerdings wegen zu hoher Barrieren oder durch die Anbindung an einen Monopolisten keine Wechselmöglichkeit zu einem Wettbewerber.

Als „Miesmacher“ können diejenigen Personen bezeichnet werden, die mit einem Produkt oder einer Dienstleistung nicht zufrieden sind und gleichzeitig eine enge Bindung an das Unternehmen oder die Organisation vermissen lassen. Für diese Personengruppe besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit des Anbieterwechsels und zudem eine häufig beobachtbare Neigung, negative Erfahrungen aktiv zu kommunizieren.

Eine vergleichsweise hohe Zufriedenheit mit einem Produkt bei geringer Bindung an ein Unternehmen oder eine Organisation macht den Nutzertyp „Verräter“ aus. Trotz dieser grundsätzlichen Zufriedenheit mit dem Erzeugnis oder der Dienstleistung sind Personen dieses Typs durch einen ausgeprägten Wunsch nach Abwechslung bei der Auswahl verfügbarer Anbieter charakterisiert. Für das Vorhandensein einer solchen Gruppe ist eine hinreichende Anzahl von Alternativen Anbietern zwingende Voraussetzung.

Die für ein Unternehmen oder eine Organisation anzustrebende Nutzer- oder Kundengruppe stellt der Typ des „Fans“ dar. Der Fan ist einerseits zufrieden mit dem Produkt und andererseits durch eine offensichtlich stabile Geschäftsbeziehung eng an einen Anbieter gebunden. Seine Abwanderungstendenz zur Konkurrenz ist relativ gering, so dass er mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Produkt wiederholt nachfragt.¹⁴⁴⁶

In der nachfolgenden Graphik sind die fünf für den Hochschulsport ermittelten Cluster entsprechend ihrer Indizes in das Portfolio integriert worden.

¹⁴⁴⁵ Vgl. JONES, Thomas O. & SASSER, Earl W., Why satisfied Customers defect, in: **HARVARD BUSINESS REVIEW**, 73 (1995) 6, S. 88ff. und JUMAH 2003, S. 10ff.

¹⁴⁴⁶ Nach einer zusammenfassenden Darstellung in JUMAH 2003, S. 12-14.

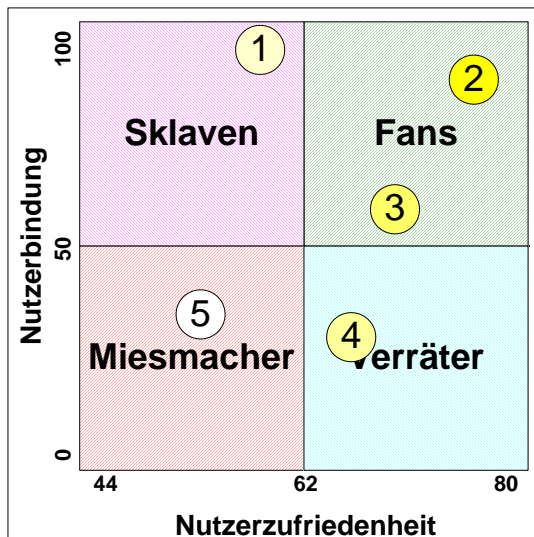


Abbildung 63: Typisierung der ermittelten Cluster für den Hochschulsport (verändert nach JUMAH 2003)

Wie die obige Darstellung verdeutlicht, wiesen die Cluster 2 und 3 die höchsten Zufriedenheitswerte in Verbindung mit überdurchschnittlichen Bindungseigenschaften an den Hochschulsport auf. Sie konnten damit der Typisierung „Fans“ zugeordnet werden. Die Cluster 4 („Verräter“) und 1 („Sklassen“) waren durch eine mittlere Zufriedenheit mit dem Hochschulsport gekennzeichnet, legten allerdings deutlich gegenläufigen Bindungseigenschaften an den Tag. Während für das Cluster 4 die geringsten Bindungswerte gefunden werden konnten, ließen sich für das Cluster 1 die höchsten Werte nachweisen. Die für den Hochschulsport bedenklichste Nutzergruppe konnte mit dem Cluster 5 identifiziert werden. Sie war am Unzufriedensten und zeigte gleichzeitig unterdurchschnittliche Bindungswerte, so dass als Typisierung die Kategorie „Miesmacher“ resultierte.

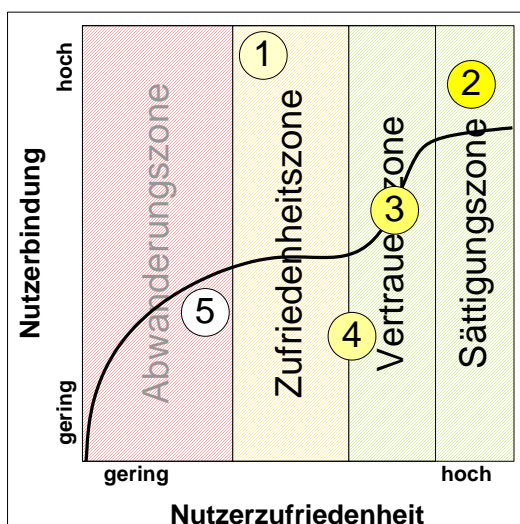


Abbildung 64: Clusterverteilung für den Zusammenhang von Nutzerzufriedenheit und Nutzerbindung (verändert nach JUMAH 2003)

Bezieht man Abbildung 64 in die Interpretation mit ein, so wird deutlich, dass sich die beiden Cluster mit der Typisierung „Fan“ in den aus Sicht des Hochschulsports anzustrebenden Sektoren, der Sättigungs- und der Vertrauenszone, wieder fanden. Auch das Cluster 4 im Übergangsbereich von der Zufriedenheits- in die Vertrauenszone wies eine noch befriedigende Einordnung auf. Akuter Handlungsbedarf konnte allerdings aus der zonalen Zuordnung für die beiden verbleibenden Cluster abgeleitet werden. Insbesondere die Mitglieder des Clusters 5 zeigten eine akute Abwanderungstendenz und auch die Untersuchungsteilnehmer des Clusters 1 konnten lediglich im unteren Bereich der Vertrauenszone verortet werden.

Die S-förmige Linie deutet den nach HERRMANN/HUBER/BRAUNSTEIN zu erwartenden Verlauf eines Zusammenhangs von Zufriedenheitserhöhung und Bindungsgewinn an.¹⁴⁴⁷ Dieser Verlauf macht deutlich, dass insbesondere eine Steigerung der Zufriedenheit bei Nutzern, die bisher sehr unzufrieden bzw. zufrieden waren, einen vergleichsweise hohen Zuwachs bei der Bindung an die Organisation ermöglicht. Im Gegensatz dazu sind diese Effekte bei Personenkreisen, die sich eher im mittleren und im sehr hohen Zufriedenheitsbereich befanden verhältnismäßig gering. Diese Zusammenhänge sind bei den abzuleitenden Konsequenzen aus den Ergebnissen dieses Analyseteil zu berücksichtigen.

D.7.9.3 Zusammenfassung

Mit Hilfe einer Faktorenanalyse auf der Grundlage metrisch skalierten Daten aus elf geeigneten Fragen des Erhebungsinstruments konnte eine erhebliche Datenreduktion vorgenommen werden. Aus 112 berücksichtigten Variablen konnten als Ergebnis der Faktorenextraktion 22 Faktoren identifiziert und als interpretierbare Komponenten einer inhaltlichen Struktur der erhobenen Untersuchungsdaten für eine Klassifikation der Untersuchungsteilnehmer eingesetzt werden.

Eine clusteranalytische Suche nach homogenen Gruppen innerhalb der Untersuchungsstichprobe machte fünf Cluster kenntlich, in denen Befragte mit ähnlichem Antwortverhalten zusammengefasst werden konnten. Neben den durch einen Signifikanztest der berechneten Faktoren ermittelten Unterscheidungsmerkmalen konnten als zentralen Kriterien die Nutzungshäufigkeit und die Zufriedenheit der Hochschulsportnutzer für die Beschreibung dieser Cluster herangezogen werden.

Die Zuordnung dieser Cluster zu den von JONES & SASSER definierten Kunden- bzw. Nutzertypen ergab, dass alle vier Typologien im Hochschulsport vertreten waren. Aus marketingstrategischer Sicht befanden sich zwei Cluster im erfreulichen Bereich eines Zufriedenheits-

¹⁴⁴⁷ Vgl. HERRMANN, Andreas/HUBER, FRANK/BRAUNSTEIN, Christine, Kundenzufriedenheit garantiert nicht immer mehr Gewinn, in: Harvard Business Manager, 22 (2000) 1, S.51ff.

/Bindungs-Portfolios, während sich zwei andere in bedenklichen Zonen befanden. Die in den positiven Zonen des Portfolios befindlichen Cluster zeichneten sich durch eine vergleichsweise hohe Bindung an den Hochschulsport aus und waren im Wesentlichen mit der in Anspruch genommenen Dienstleistung zufrieden. Für die Gruppenmitglieder der letztgenannten Cluster konnte hingegen eine latente Abwanderungsgefahr aufgrund erheblicher Unzufriedenheiten und geringer Bindung an den universitären Sport konstatiert werden. Eine klassische Durchschnittsgruppe mit Bindungs- und Zufriedenheitswerten im neutralen Bereich des Portfolios rundete die Ergebnisse der Clusteranalyse ab.

Anhand der aus der Gesamtdatenmatrix extrahierten übergeordneten Faktoren und der identifizierten Gruppenstruktur innerhalb der Stichprobe können nachfolgend Konsequenzen für eine Optimierung der für die Befragten relevanten Aspekte des Hochschulsports abgeleitet werden. Ein zielgruppenspezifisches Vorgehen kann vor allem im Hinblick auf die unzufriedenen Hochschulsportnutzer realisiert werden. Gleichzeitig weist das Zufriedenheits-/Bindungs-Portfolio zwei Cluster aus, in denen die effizientesten Verbesserungsmöglichkeiten für die Zufriedenheit und Bindung der Nutzer an den Hochschulsport gegeben sind.

D.8 Kritik

Insgesamt muss die Fragebogen-Untersuchung an der Universität Göttingen als reibungsarm und erfolgreich eingeschätzt werden. Trotz der wiederholten Verzögerungen im Hochschulsportprogramm wurde der Untersuchung und dem durchführenden Untersuchungsteam viel Verständnis und Kooperation entgegen gebracht. Die von den Nutzern selbst geäußerte Kritik galt nicht der Untersuchung insgesamt, sondern zielte vielmehr auf Detailfragen wie die Organisation der Durchführung, die Gestaltung des Fragebogens oder die beteiligten Kooperationspartner hin ab.

Dennoch gilt es kritisch die aufgetretenen Probleme und Behinderungen bei der Untersuchungsdurchführung, die bei einem derart umfassenden Projekt wie einer umfangreichen Erhebung im Hochschulsport einer Massenhochschule wie der Universität Göttingen nicht auszuschließen sind, zu benennen und ihre Folgen für die Untersuchungsergebnisse abzuschätzen.

Um mit dieser Befragung solide Ergebnisse für den Göttinger Hochschulsport zu erheben war es notwendig eine repräsentative Untersuchungswoche auszuwählen. Da sich die deutsche Fußballnationalmannschaft nicht direkt für die Weltmeisterschaft 2002 qualifizieren konnte, wurden zwei Relegationsspiele gegen die Ukraine notwendig. Die Ansetzung des entscheidenden Rückspiels produzierte für den 14.11.2001 einen Konflikt mit dem ursprünglich geplanten Untersuchungszeitraum. Da ein hohes Interesse der Hochschulsportnutzer an diesem

Spiel zu erwarten war, musste davon ausgegangen werden, dass während der Übertragung im Fernsehen keine repräsentativen Teilnehmerzahlen im Hochschulsport vorzufinden wären. Diese Entwicklung machte eine kurzfristige Änderung der Untersuchungstage notwendig. So wurde die Befragung um 4 Tage vorverlegt. Sie verlief von Mittwoch bis Dienstag (07.-13.11.2001). Diese kurzfristige Änderung brachte einige organisatorische Schwierigkeiten mit sich, die jedoch gelöst werden konnten und damit kaum Einfluss auf die Ergebnisse der Untersuchung hatten. Da der genaue Befragungstermin den Nutzern vorab nicht bekannt gegeben wurde, wurde den Befragten die Änderung des Untersuchungszeitraums nicht bewusst.

Trotz einer intensiven organisatorischen Vorbereitung der Untersuchung mit Vorbesprechungen für die Mitarbeiter des Göttinger Hochschulsports (Verwaltungs- und Funktionspersonal, Übungsleiter und Obleute) waren z.T. erhebliche Unterschiede in der Unterstützung dieser Mitarbeitergruppen zu verzeichnen. Dies betraf in erster Linie die Übungsleiter, deren Aufgabe bei der Untersuchungsdurchführung darin bestand, die Befragung kurz anzukündigen und um die Teilnahme der Kursmitglieder zu bitten. Wichtig war diese Ansprache, weil die Übungsleiter den besten Zugang zu ihren Kursteilnehmern haben und die Bitte um Teilnahme an der Befragung von einer be- und anerkannten Person größeres Gewicht hat, als von einer vermeintlich unbekannten Person (Mitglied des Untersuchungsteams). Obwohl die geforderte Unterstützung in den allermeisten Fällen erbracht wurde, begegneten in einigen Ausnahmefällen die Übungsleiter der Untersuchung mit wenig Verständnis und waren zu unterstützendem Verhalten nicht zu bewegen. In diesen Ausnahmesituationen übernahm der Untersuchungsleiter selbst die einleitenden Worte und machte die Notwendigkeit dieser Erhebung und die zu erwartenden Vorteile für die Nutzer deutlich. Mit dieser Vorgehensweise konnten die Kursteilnehmer zu einer ähnlich hohen Teilnahmebereitschaft motiviert werden, wie dies auch in anderen Kursen zu beobachten war. Eine Beeinträchtigung der Untersuchungsergebnisse ist aufgrund der Seltenheit dieser Ereignisse und der dann umgehend eingeleiteten Maßnahmen nicht zu erwarten.

Während der Befragungswoche vom 07.-13.11.2001 herrschte in Göttingen ausgesprochen schlechtes Wetter. Dies hatte einerseits zur Folge, dass aufgrund von Platz- und Anlagensperren nur sehr vereinzelt Sportler auf den Außenanlagen anzutreffen waren. Andererseits kann nicht ausgeschlossen werden, dass einige Nutzer den Anfahrtsweg zum Sportzentrum - speziell bei längeren Anreisezeiten - des schlechten Wetters wegen scheuten. Die ausgesprochen wenigen Nutzer der Außenanlagen wurden direkt angesprochen und mit Fragebögen versorgt. Sie wurden gebeten sich an der Befragung zu beteiligen und die ausgefüllten Fragebogen schnellstmöglich an den entsprechenden Stellen zurückzugeben. Die Anzahl der even-

tuell durch das Wetter abgeschreckten Hochschulsportnutzer kann nicht abgeschätzt werden. Ein Nutzungszahlenvergleich während des Wintersemesters 2001/02 zeigt jedoch keine signifikante Mindernutzung während des Untersuchungszeitraums der ersten Untersuchungsphase. In einigen Fällen ist von Seiten der Untersuchungsteilnehmer zunächst mit Skepsis auf den Fragebogen reagiert worden, weil als Sponsor die Firma MLP Finanzdienstleistungen AG abgedruckt war. Hintergrund der reservierten Einstellung gegenüber dieser Firma ist eine in den 90er Jahren praktizierte Marketingpolitik, bei der mit vergleichsweise aggressiven Methoden Kunden speziell im studentischen Bereich akquiriert werden sollten. In der Zwischenzeit hat das Unternehmen seine Marketingpolitik deutlich verändert, aber noch mit den image-schädigenden Nachwirkungen zu kämpfen. Nach dem Bekanntwerden dieses Problems konnten die Befürchtungen der Untersuchungsteilnehmer, dass MLP in den Besitz ihrer Daten gelangen könnte, entkräftet werden. Der auf der Gewinnkarte abgedruckte Hinweis, dass alle persönlichen Daten dem Datenschutz unterliegen und nicht an Dritte weitergegeben werden, wurde während der einleitenden Ansprache in den Veranstaltungen noch einmal explizit wiederholt. Durch die schnelle Reaktion des Untersuchungsteams und die ergriffenen Gegenmaßnahmen kann eine nennenswerte Beeinträchtigung des Teilnahmeverhaltens ausgeschlossen werden.

Durch die Freiwilligkeit der Teilnahme an der Untersuchung und das gewählte Vorgehen bei der Durchführung konnte nicht ausgeschlossen werden, dass Befragte nur einen Teil der Fragen beantworteten. Aus unterschiedlichen Gründen kam es daher vor, dass Fragebögen nur zu einem Teil ausgefüllt und anschließend zurückgegeben wurden. Für die Auswertung der Rückmeldungen wurden aus den unvollständigen Fragebögen lediglich die tatsächlich abgegebenen Antworten berücksichtigt.

Für die zweite Phase der Untersuchung ist kritisch anzumerken, dass bei der Benutzung der Online-Fragebögen insbesondere für die Verbindung mittels Modem längere Ladezeiten nicht auszuschließen waren. Aufgrund des Fragebogenumfangs wurde für das Online-Formular eine Dateigröße von 312 KB erreicht. Es ist daher nicht auszuschließen, dass bei Verzögerungen während des Ladens des Fragebogens Ungeduldige den Ladevorgang vorzeitig abbrachen und damit nicht an der Untersuchung teilnahmen. Die Größenordnung dieses Effektes entzieht sich der Kenntnis des Autors und kann im Nachhinein auch nicht abgeschätzt werden.

Um Mehrfachübertragungen des Online-Fragebogens auszuschließen ist eine technische Sicherung eingebaut worden. Dennoch wäre unter ungünstigen Voraussetzungen eine Mehrfachübertragung möglich gewesen. Ein Abgleich der Transaktionszeiten ergab allerdings kei-

nen Hinweis auf einen derartigen Vorgang, so dass von einer Beeinträchtigung der erhobenen Daten nicht auszugehen ist.

Nicht gänzlich auszuschließen sind Eingabefehler bei der Übertragung der Antworten aus den Papierfragebögen in die Eingabemaske der Datenbank. Durch eingehende Schulung des Personals, regelmäßige Stichproben und eine statistische Prüfung auf systematische Fehler wurden Maßnahmen ergriffen um dieses Fehlerpotenzial zu minimieren.

E. Fragebogen-Untersuchung im universitären Sport der University of Western Ontario

In der nachfolgenden Darstellung der Fragebogenuntersuchung an der UWO werden anders als im vorangegangenen Kapitel nur die für das Verständnis der Untersuchung relevanten Begleitinformationen und die Detailergebnisse im Hinblick auf die Demographie der befragten Stichprobe vorgestellt. Da für die vorliegende Arbeit die Darstellung der Situation im Göttinger Hochschulsport und der Vergleich zwischen den universitären Sporteinrichtungen in Göttingen und London von Bedeutung für weitergehende Überlegungen an der Universität Göttingen sind, kann an dieser Stelle auf eine umfangreichere Präsentation der Londoner Ergebnisse verzichtet werden, zumal die vergleichenden Betrachtungen eine Vielzahl der erhobenen Items gezielt aufgreifen.

E.1 Bedingungen vor Ort

Aufgrund der an der UWO anzutreffenden Konstellation im Bereich des universitären Sports wurden insgesamt günstige Bedingungen für die Durchführung der Untersuchung vorgefunden. Die Mitarbeiter von Campus Recreation waren durch den langjährigen Einsatz eines computergestützten Zugangskontrollsystems zu ihren zentralen Sportstätten und allgemeinen Angeboten jederzeit über die aktuellen Nutzungs- und Auslastungszahlen informiert. Mit Hilfe der gespeicherten Logfiles dieses Zugangskontrollsystems konnten die Nutzungszahlen vor, während und nach der Erhebung in London ermittelt werden. Gleichzeitig ließ ein integriertes Mitgliederverwaltungsprogramm eine einfache und schnelle statistische Aufbereitung der Mitgliederdaten und eine bequeme Information durch E-Mail-Nachrichten zu.

Western Campus Recreation ist mit seinen Verwaltungsräumen und zentralen Indoor-Sportstätten im University Community Centre (UCC), dem wichtigsten Servicegebäude auf dem Campus, untergebracht. Alle WCR-Nutzer mussten auf dem Weg zu den Umkleidekabinen den Check-in-Counter passieren und sich dort legitimieren. Dieser Tresen war während der Öffnungszeiten von WCR ständig mit mindestens zwei Mitarbeitern besetzt. Die Outdoor-Sportstätten befinden sich teilweise über den Campus verteilt in Gehentfernung vom UCC (Tennisanlage, Outdoor-Rink, Multifunktionsrasenflächen) oder auf dem kommunalen Gelände der angrenzenden assoziierten Colleges in unmittelbarer Nähe des Campus. Diese Sportstätten wurden vornehmlich von den universitätsinternen Ligen unterschiedlicher Sportarten (intramural sports) genutzt. Während der Nutzungszeiten dieser Sportstätten waren ständig Mitarbeiter von WCR als Übungsleiter, Aufsichten, Koordinatoren oder Schiedsrichter vor Ort. Die WCR-Mitarbeiter an den verschiedenen Sportstätten wurden angewiesen die Frage-

bögen an die dort Sporttreibenden zu verteilen und um Teilnahme an der Untersuchung zu werben.

Trotz einer formalen Trennung zwischen Freizeitsport- und Wettkampfangeboten in unterschiedlichen Einrichtungen an der UWO wurden Freizeit-, Breiten- und Leistungssportler gleichermaßen in die Untersuchung einbezogen. Als Ergänzung zur Untersuchung bei Western Campus Recreation, das für das Freizeitsportangebot zuständig ist, wurden die Wettkampfmansschaften des Athletic Department per E-Mail durch den Leiter der Einrichtung, Athletic Director Dan Smith, um Teilnahme an der Untersuchung gebeten. Als Studierende waren die Wettkämpfer ohnehin zahlende Mitglieder bei WCR. Viele von ihnen nutzten vor allem freie und angeleitete Fitnessangebote von WCR als zusätzliches Training.

Insgesamt stand ein Team aus 35 Helfern für die Untersuchungsdurchführung zur Verfügung. Spezielle Kräfte, die während der Mittagsstunden Fragebögen in den Essensbereichen des Campus verteilten oder die Bibliotheken versorgten, wurden durch WCR finanziell entschädigt. Gleiches galt für die Person, die die Papierfragebögen manuell in die Datenbank übertrug.

Eine Unterbrechung der laufenden Sportkurse zum Zwecke des Ausfüllens der Fragebögen wurde von Seiten des WCR-Managements nicht gestattet. Da alle WCR-Nutzer einen Mitgliedsbeitrag entrichten mussten, der bei den Studierenden allerdings schon in den Semestergebühren enthalten war und für spezifische Angebote weitere Kosten entstanden, wurde eine Unterbrechung der Kurse für ca. 20 Minuten als zu gravierend eingeschätzt. Die Fragebögen wurden den Kursteilnehmern im Anschluss an die Kursstunde mit der Bitte übergeben sie ausgefüllt bei nächster Gelegenheit zurückzubringen.

Günstig waren die Bedingungen auch im Hinblick auf die Nutzung virtueller Medien durch Western Campus Recreation und seine Nutzer. Mit im Vergleich zu Göttingen deutlich höheren Nutzungszahlen der WCR-Website waren gute Voraussetzungen für die Verwendung des Webfragebogens gegeben. Ein entsprechender Link zu diesem Webfragebogen war während des gesamten Untersuchungszeitraums über die Startseite der Website geschaltet.

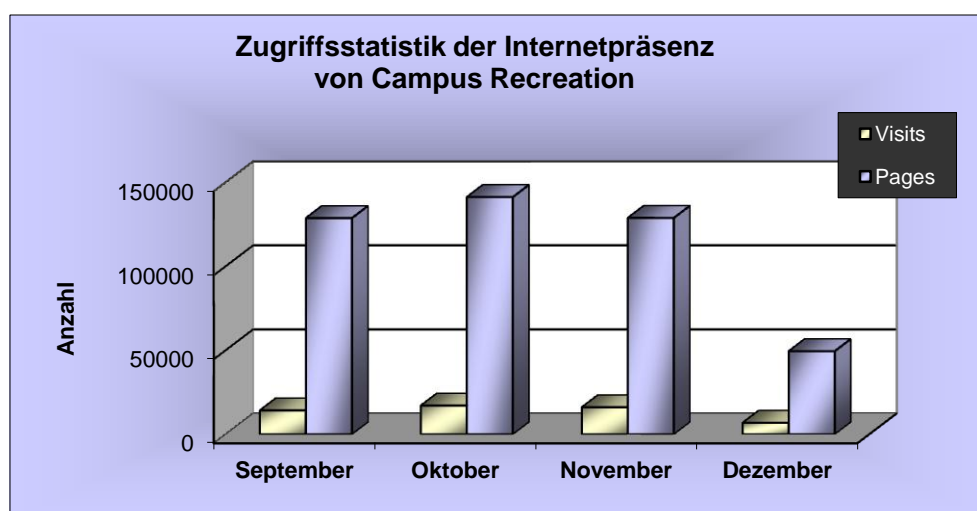


Abbildung 65: Entwicklung der Visits und Seitenaufrufe auf den Internetseiten von Campus Recreation im Fall Quarter 2001

Die Evaluation von Forschung, Lehre und Serviceeinrichtungen war an der UWO seit vielen Jahren gängige Praxis. Western Campus Recreation führte selbstständig regelmäßige Evaluationen meistens durch entsprechende Fragebögen in klassischer Papierform oder internetgestützt durch. Diese Teilnehmerbefragungen wurden kursintern durchgeführt und waren sportbereichsübergreifend nicht aufeinander abgestimmt. Sie dienten in erster Linie als Feedbackinstrumente für die Teilnehmerzufriedenheit und zur Datenerhebung für zukünftige Kursplanungen. Eine einrichtungsweite Evaluation hatte bis zum Zeitpunkt dieser Untersuchung noch nicht stattgefunden.

Insgesamt waren Studierende und Mitarbeiter der UWO regelmäßig mit Evaluationen konfrontiert. Flächendeckend wurden vor allem die Lehrveranstaltungen, aber auch zunehmend Forschungsvorhaben evaluiert. Es musste also davon ausgegangen werden, dass das universitäre Klientel von Western Campus Recreation grundsätzliche Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit Evaluationen hatte. Vermutlich durch die Häufigkeit mit der Evaluationen an der UWO durchgeführt wurden, war zu beobachten, dass Teile der WCR-Nutzer mit einer gewissen Gleichgültigkeit der vergleichsweise umfangreichen Untersuchung bei Western Campus Recreation gegenüber standen.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass sowohl die personellen als auch die infrastrukturellen Voraussetzungen zur Untersuchungsdurchführung bei Western Campus Recreation als günstig eingeschätzt werden konnten.

E.2 Pretest

Mit insgesamt 60 Probanden aus dem Athletic Department der University of Western Ontario wurde am 30.08.2001 ein Pretest durchgeführt. Männliche und weibliche Sportstudierende der

Ausbildungskurse im Sportspiel Fußball wurden im Anschluss an ein freiwilliges Zusatztraining gebeten, den englischen Fragebogen auszufüllen.

Sowohl die tatsächliche Dauer der vollständigen Beantwortung des Fragebogens als auch seine inhaltliche Gestaltung sollten damit einer gezielten Prüfung unterzogen werden. Für die überwiegende Mehrheit der Befragten war der Fragebogen innerhalb der vorgesehenen Zeit zu beantworten. Insbesondere die neuen Studierenden (first year students) benötigten deutlich weniger Zeit, weil sie einen erheblichen Teil der Fragen nicht beantworten mussten. Nur ein sehr geringer Anteil der Probanden benötigte mehr als 20 Minuten. Der Fragebogen konnte daher als angemessen lang betrachtet werden.

Inhaltlich wurden Hinweise insbesondere mit Blick auf die neuen Studierenden der Hochschule gegeben. So wurde für Studierende im ersten Quarter an der UWO eine Abkürzung in die Fragen 2 und 4 integriert, so dass sie keine Detailfragen zu beantworten hatten, die sie aufgrund bisher fehlender Erfahrungen mit Western Campus Recreation noch nicht hatten machen können. Nachfragen wurden in Bezug auf verschiedene beschreibende Adjektive gestellt, die in Frage 8 aufgeführt waren. Eine Prüfung der Übersetzung aus dem deutschen Fragebogen ergab zwei redaktionelle Änderungen, die zu einer klareren Begriffswahl führten.

Auf Bitten der Marketingleiterin von Western Campus Recreation wurden zwei zusätzliche Fragen in den Fragebogen integriert. Die Befragten sollten die Gelegenheit bekommen sich zu den ihrer Meinung nach dringendsten Veränderungen im Bereich der Sportstätten-situation und des Sportangebots äußern zu können. Da mit den Fragen 17 und 18 nur je ein weiteres Kreuz zu setzen war und ein nennenswerter Zeitverlust nicht zu befürchten stand, konnte dieser Bitte auch mit Blick auf die hervorragende Unterstützung der Untersuchung durch die Einrichtung vor Ort entsprochen werden.

E.3 Untersuchungszeitraum

Die Untersuchung an der University of Western Ontario fand in der Zeit vom 17.09.2001 bis zum 05.12.2001 statt. Diese 11,5 Wochen wurden aufgrund einer vorab durchgeführten Teilnahmeanalyse auf Basis der Daten des vergangenen Jahres ausgewählt, um zu gewährleisten, dass der Untersuchungszeitraum einen repräsentativen Ausschnitt während der Vorlesungszeit an der University of Western Ontario widerspiegelt. Da die Zugangsberechtigung zu den Indoor-Sportstätten des University Community Centres (UCC) mittels eines Computersystems geregelt wurde, das im Nachhinein die Anlage einer Teilnehmerzahlenstatistik erlaubte, konnten Informationen zur Nutzungshäufigkeit jederzeit abgerufen werden.

Aus Tabelle 55 sind die Teilnehmerzahlen des Sportstättenkomplexes des UCC vor, während und nach dem Untersuchungszeitraums zu entnehmen. Die Zahlen belegen, dass der ausge-

wählte Untersuchungszeitraum einen repräsentativen Ausschnitt während des Fall Quarters 2001 widerspiegelte.

E.4 Untersuchungsdurchführung

Die Untersuchung wurde sowohl als klassische Papierfragebogenuntersuchung als auch als Internetbefragung durchgeführt. Beide Methoden wurden gezielt eingesetzt, um einen möglichst großen Teil der Zielgruppen zu erreichen.

Mitglieder und Mitarbeiter von Campus Recreation sind im Vorfeld der Untersuchung durch Aushänge und Plakate, Hinweise auf der Internetstartseite der Einrichtung, mündliche Vorankündigungen in Kursen, kursähnlichen Veranstaltungen und bei Mannschaftsführersitzungen und durch E-Mail-Nachrichten über die bevorstehende Untersuchung und ihre Zielsetzung informiert worden. Auf die Bekanntgabe des genauen Zeitraumes der Untersuchung wurde aus den der Göttinger Untersuchung vergleichbaren Gründen verzichtet.

Da alle Personen, die Angebote oder Sportstätten von Campus Recreation nutzen wollten, den Eingangsbereich - wie bereits beschrieben - passieren und sich legitimieren mussten, wurde der Empfangs- und Anmeldezeiten von Membership Services als eine zentrale Ausgabe- und Rückgabestelle für die Fragebögen genutzt. Allen Personen, die innerhalb der ersten beiden Wochen des Untersuchungszeitraums Angebote von Campus Recreation genutzt haben, wurde ein Fragebogen mit der Bitte übergeben, diesen umgehend oder bis spätestens zum 14. Oktober ausgefüllt zurückzugeben. Nach Ablauf der ersten beiden Untersuchungswochen wurde mit Blick auf den größeren Unmut der bereits angesprochenen WCR-Nutzer eine „weichere“ Methode der Fragebogenverteilung gewählt, bei der die Kursleiter und Mitarbeiter bei Membership Services nur noch gezielt auf neue Mitglieder zugingen oder durch weniger offensive Werbung wie Aushänge, gezielte verbale Hinweise und gut sichtbare Auslage der Fragebögen zur Teilnahme an der Untersuchung aufforderten. Die offizielle Rückgabefrist wurde eingesetzt, um die Befragten zu einer möglichst umgehenden Beantwortung der Fragebögen zu motivieren. Später abgegebene Fragebögen wurden dennoch berücksichtigt. Fragebögen, die nach dem 07.10.2001 ausgelegt wurden, trugen kein explizites Rückgabedatum mehr.

Als eine weitere Ausgabestelle wurde das Sekretariat von Campus Recreation genutzt, das den Mitgliedern und Mitarbeitern für administrative Angelegenheiten zur Verfügung steht.

Um auch die Teilnehmer in den übrigen von Western Campus Recreation genutzten Sportstätten zu befragen, die vornehmlich für Intramural-Sportveranstaltungen (IM) genutzt wurden, wurden die Fragebögen an alle IM-Mannschaftsführer ausgegeben. Diese wurden während

der obligatorischen Vorbesprechungen umfassend informiert und gebeten, ihre Mitspieler mit Fragebögen und allen notwendigen Informationen zu versorgen. Als zusätzliche Aus- und Rückgabemöglichkeit speziell für die Teilnehmer der IM-Angebote wurde der Bürocontainer am JW Little Stadion eingerichtet, der als zentrale Anlaufstelle für die Außenanlagen genutzt wurde. Durch die Koordinatoren der verschiedenen Intramural-Sportligen, die Schieds- und Wertungsrichter wurde die Verteilung der Fragebögen unterstützt und regelmäßig an die Rückgabe der ausgefüllten Fragebögen erinnert.

Während der Orientierungswoche für neue Studierende, der so genannten *Frosh Week*, stellte sich auch WCR mit seinen Sport-Clubs den Studierenden vor. Die Präsentationsflächen im Eingangsbereich des UCC wurden gleichzeitig genutzt, um die Fragebögen an die Neustudierenden zu verteilen und um Mitglieder der Sport-Clubs zur Weiterleitung an andere Mitglieder und zur Beantwortung des Fragebogens zu bewegen.

Um insbesondere auch Personen zu erreichen, die keine Angebote von Western Campus Recreation nutzten, wurden die Fragebögen in verschiedenen Wohnheimen auf dem Campus verteilt, deren Erlaubnis wir für unser Vorhaben einholen konnten. Während der Hauptmahlzeiten mittags und abends haben Mitarbeiter von Membership Services Fragebögen in den drei großen Essensbereichen des Campus verteilt und anschließend wieder eingesammelt.

Neben der Möglichkeit den Fragebogen in klassischer Weise zu beantworten stand während des Untersuchungszeitraums über die Internetseite von Campus Recreation ein Internetfragebogen in Form eines Webformlars für die Beantwortung der Fragen zur Verfügung. Allen Mitgliedern und Mitarbeitern, deren E-Mail-Adressen bekannt waren, wurde zu Beginn des Untersuchungszeitraums eine E-Mail mit dem Link zum Webformular und einer kurzen Erklärung zur Untersuchung zugeschickt. Innerhalb der Untersuchungswochen wurden zwei Erinnerungsmails versandt, um die Zahl der Rückmeldungen zu erhöhen.

Um auch die Wettkampfsportler in den Universitätsmannschaften der UWO zu mobilisieren, wurde durch den Leiter des Athletic Department eine entsprechende Aufforderung per E-Mail an alle Mitglieder der Wettkampfmannschaften verschickt.

E.5 Datenerfassung und -aufbereitung

Die Erfassung der Untersuchungsdaten erfolgte wie im Zusammenhang mit der Untersuchung im Hochschulsport der Universität Göttingen bereits beschrieben. Während die Rückmeldungen über Papierfragebögen durch eine von Western Campus Recreation eingestellte Person manuell in die Datenbank eingegeben wurden, wurden die Inhalte des Webfragebogens direkt in die Datenbank übertragen.

Verschiedene Tests im Vorfeld der Untersuchung konnten belegen, dass die kanadischen Daten auch über große Entfernungen zuverlässig auf den Server des Hochschulsports, auf dem die zentrale Untersuchungsdatenbank lokalisiert war, übertragen wurden. Bei der Übertragung größerer Datenmengen von Kanada nach Deutschland konnten keine Datenverluste festgestellt werden. Dieser Befund wird durch die Tatsache gestützt, dass während der Untersuchung an der UWO nur eine negative Rückmeldung in Bezug auf den Datentransfer eingegangen ist. Dieses Problem konnte auf einen Serverausfall im Bereich der Studentenzugänge für das Internet der UWO zurückgeführt werden. Weitere Probleme sind nicht dokumentiert. Die Datenerfassung für die Untersuchung bei Campus Recreation der UWO konnte am 07.12.2001 abgeschlossen werden.

Bei der Aufbereitung der Daten innerhalb der Datenbank wurden für die kanadischen und deutschen Datensätze exakt die gleichen Korrekturen vorgenommen.

E.6 Statistische Analyse

E.6.1 Grundgesamtheit

Die universitäre Sporteinrichtung Western Campus Recreation der UWO stellt ihre Angebote ausschließlich für berechnete Personengruppen zur Verfügung. Da die Vollzeitstudierenden der UWO einen Grundbetrag mit ihren Studiengebühren entrichten, sind sie alle per se Mitglieder von WCR. Mitarbeiter und Externe können die Sportangebote ebenfalls unter der Voraussetzung nutzen, dass sie zahlende Mitglieder werden. Als Service für die Angehörigen der Hochschule, der angegliederten Colleges und für die Bewohner der Stadt London stehen die Dienstleistungen von WCR einem sehr großen Personenkreis offen. Da aus der Londoner Bevölkerung nur ein geringer Teil diese Angebote auch wirklich nutzt, wurde auf Basis der Nutzung der vergangenen drei Jahre ein realistischer Wert für die Nutzung durch Externe in die Berechnung der Grundgesamtheit einbezogen.

Zugangsberechtigte von Campus Recreation	Anzahl
Studierende University of Western Ontario	24.691
Studierende Brescia College	668
Studierende Huron University College	907
Studierende King's College	2.143
Teilzeitstudierende an Colleges	276
Mitarbeiter University of Western Ontario	3.105
Mitarbeiter Brescia College	[Faculty 60] [Staff 34]
Mitarbeiter Huron University College	nicht separat ausgewiesen
Mitarbeiter King's College	[Faculty 119] [Staff 74]

externe WRC-Nutzer (durchschnittlich pro Quarter)	1.000
gesamt	32.790

Tabelle 54: Grundgesamtheit für die Untersuchung an der University of Western Ontario¹⁴⁴⁸

Unter Berücksichtigung aller angeführten Zielgruppen bildeten daher insgesamt ca. 32.790 Personen die Grundgesamtheit der potenziell nutzungsberechtigten Mitglieder bei Western Campus Recreation.¹⁴⁴⁹

E.6.2 Stichprobe

Die Stichprobe der Untersuchung an der University of Western Ontario setzte sich aus den Nutzern des universitären Freizeit- und Breitensportangebots (Indoor- und Outdoorveranstaltungen) von WCR, den Mitgliedern der Universitätswettkampfmansschaften des Athletic Department, den Hochschulmitgliedern, die das WCR-Angebot nicht nutzten, sowie ehemaligen Universitätsmitgliedern, die an der Onlinebefragung während des Untersuchungszeitraumes teilnahmen, zusammen. Insgesamt haben sich 854 Personen aktiv an der Untersuchung beteiligt.

E.6.3 Repräsentativität

Die während der ersten beiden Untersuchungswochen als Teilerhebung durchgeführte Befragung konnte während dieses Zeitraums sicherstellen, dass alle Nutzer des universitären Sportangebots einen Fragebogen ausgehändigt bekamen oder Zugang über den Webfragenbogen hatten. Während der nachfolgenden Untersuchungswochen wurden weitere bis dahin nicht versorgte Hochschulmitglieder in die Untersuchung einbezogen.

Kalenderwoche	Nutzungsfälle	berechnete Nutzerzahl [bei 2,4 Besuchen / pro Woche]
KW 36/2001 - 03.-09.09.01	7332	3055
KW 37/2001 - 10.-16.09.01	11081	4617
KW 38/2001 - 17.-22.09.01	11508	4795
KW 39/2001 - 23.-29.09.01	12671	5280
KW 40/2001 - 30.09-06.10.01	11140	4642
KW 41/2001 - 07.-13.10.01	10139	4225
KW 42/2001 - 14.-20.10.01	12932	5388
KW 43/2001 - 21.-27.20.01	12136	5057
KW 44/2001 - 28.10.-03.11.01	12264	5110
KW 45/2001 - 04.-10.11.01	14066	5861

¹⁴⁴⁸ Die Mitarbeiter der assoziierten Colleges sind in der Gesamtmitarbeiterzahl für die University of Western Ontario bereits enthalten. Sie sind des besseren Überblicks wegen gesondert aufgeführt.

¹⁴⁴⁹ Vgl. hierzu auch Kapitel 9.2.7 (Methodenkapitel).

KW 46/2001 - 11.-17.11.01	13934	5806
KW 47/2001 - 18.-24.11.01	13506	5628
KW 48/2001 - 25.11.-01.12.01	13819	5758
KW 49/2001 - 02.-07.12.01	10122	4218
KW 50/2001 - 08.-14.12.01	7149	2979
KW 51/2001 - 15.-21.12.01	3736	1557

Tabelle 55: Wöchentliche Nutzungsfälle und berechnete Nutzerzahlen während des Fall Quarters 2001

Aus den Nutzungszahlen des Fall Quarters 2001 geht hervor, dass mit dem Untersuchungszeitraum ein wesentlicher und damit repräsentativer Ausschnitt dieses Quarters getroffen wurde. Für die Berechnung der wöchentlichen, durchschnittlichen Nutzungshäufigkeit wurden die durch das Zugangskontrollsystem von WCR ermittelten Werte mit den Rückmeldungen aus dem vorliegenden Fragebogen abgeglichen.

Da das Bedingungsgefüge zur Beurteilung der Repräsentativität der Ergebnisse dem der Untersuchung in Göttingen entspricht, können entsprechend vergleichbare Aussagen abgeleitet werden.¹⁴⁵⁰ In Übereinstimmung mit den Berechnungen die auch schon für die Göttinger Untersuchung mit Blick auf die Repräsentativität durchgeführt wurden, konnten vergleichbare Anteile in der Hochschule und im universitären Sport für die Altersverteilung der Statusgruppen „Studierende“ und „Bedienstete“, für ihre universitäre Herkunft in der Hochschule und für die Semesterverteilung der Studierenden gefunden werden. Abweichende Referenzwerte innerhalb der Sporteinrichtungen traten allerdings im Hinblick auf die Geschlechterverteilung auf. Obwohl aus der Mitgliederdatenbank bei Western Campus Recreation ein insgesamt geringfügig höherer Anteil an männlichen Nutzern (54%) extrahiert werden konnte, lag der Anteil männlicher Teilnehmer an der Untersuchung mit 31% deutlich niedriger. Diese Diskrepanz ist bei Interpretationen und Ableitungen aus den ermittelten Ergebnissen zu berücksichtigen, sofern diese spezifischen Aspekte eine Relevanz für die Geschlechter haben.

Dennoch können vor dem Hintergrund der zuvor gemachten Aussagen die vorliegenden Ergebnisse als repräsentativ für die Gruppe der aktiven Nutzer des universitären Sports an der University of Western Ontario angesehen werden. Mit entsprechender Vorsicht sind Aussagen über die übrigen Zielgruppen zu machen. Aufgrund der z.T. relativ kleinen Teilgruppengrößen innerhalb der Stichprobe können über Zielgruppen wie bspw. über Nichtnutzer des universitären Sportangebots keine Verallgemeinerungen für die Gesamtheit dieser Gruppe vorgenommen werden. Ähnlich vorsichtig ist mit Aussagen und Schlussfolgerungen für die Grundgesamtheit der befragten Statusgruppen umzugehen.

¹⁴⁵⁰ Vgl. hierzu auch Kapitel 10.6.3.

E.7 Ergebnisse

E.7.1 Demographie

Durch das Zugangskontrollsystem von Western Campus Recreation wurden während des gesamten Untersuchungszeitraums (17.09.-05.12.2001) insgesamt 145.155 Besuche registriert. Durchschnittlich schlugen demnach 12.353 Nutzungsfälle pro Woche für diesen Zeitraum zu Buche. Aus älteren Befragungen von WCR¹⁴⁵¹ konnte erhoben werden, dass die Nutzer wöchentlich im Mittel 2,4 Besuche absolvierten. Die vorliegenden Ergebnisse dieser Untersuchung konnten diese Zahlen exakt bestätigen. Legt man diese Zahlen als Maßstab an, so haben während des Untersuchungszeitraums durchschnittlich 5147 Mitglieder pro Woche die Angebote von Western Campus Recreation genutzt.

Mit insgesamt 854 Befragungsteilnehmern konnte eine, der unterschiedlichen Rahmenbedingungen zur Befragung in Göttingen wegen, zufrieden stellende Beteiligung erzielt werden. Das kanadische Untersuchungsteam konnte mit 457 Papierfragebögen die Mehrzahl der Rückmeldungen auf dem traditionellen Weg in Empfang nehmen, während 397 Datensätze per Webfragebogen in die Datenbasis integriert werden konnten. Damit lag der Anteil der Onlinerückmeldungen mit 46% deutlich über dem Anteil von 18% in der Göttinger Untersuchung. Für die Papierfragebögen konnte eine Rücklaufquote von 15,2% ermittelt werden. In Anbetracht des freiwilligen Charakters der Teilnahme erfüllt dieser Wert die zuvor an die Untersuchung gestellten Erwartungen.

Auf den Statements der Befragten basierend konnte festgestellt werden, dass von den 854 Untersuchungsteilnehmern 759 aktive Nutzer des universitären Sportangebots waren. 95 Befragte (11% der Gesamtstichprobe) gaben an, diese Angebote im Befragungsquartal nicht genutzt zu haben.

E.7.1.1 Statusgruppen

Bei der Analyse der Befragungsdaten im Hinblick auf die Verteilung der Statusgruppen innerhalb der Gruppe „aktive Mitglieder“ stellte sich heraus, dass die Studierenden mit 78%, die

¹⁴⁵¹ Western Campus Recreation führt regelmäßig eigene Evaluationen durch. Diese Befragungen der Nutzer werden jedoch isoliert nur in den angeleiteten Kursen durchgeführt. Dabei werden je nach Sportart spezifische und z.T. inhaltlich unterschiedliche Fragebögen eingesetzt.

In 2000 fand eine allgemeine Nutzerbefragung auf der Basis eines Webfragebogens statt, mit dem alle Mitglieder von WCR befragt werden sollten. Mit einer Teilnehmerzahl von 453 nahmen allerdings nur recht wenige Mitglieder an dieser Befragung teil.

Die durchschnittliche, wöchentliche Nutzungshäufigkeit (2,4 Besuche pro Woche und Person) wurde auf Basis dieser Befragungen ermittelt.

Mitarbeiter der Universität mit 9% und die externen Nutzer mit 7% vertreten waren. Von 6% der Befragten erhielten wir keine Antwort.

Bei den Mitarbeitern der Universität fand innerhalb der Befragung eine Differenzierung in wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal statt. Ein Drittel (n=23) der Befragten der Mitarbeitergruppe bestand aus wissenschaftlichem und zwei Drittel (n=47) aus nicht-wissenschaftlichem Personal.

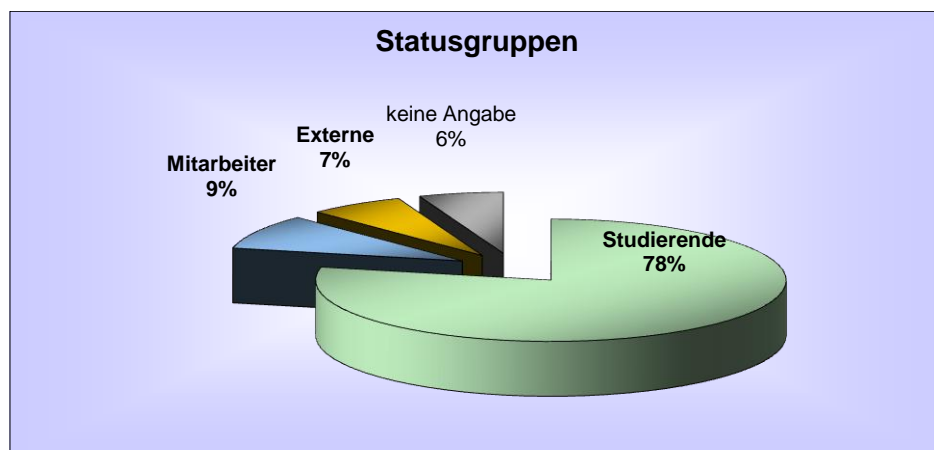


Abbildung 66: Statusgruppenverteilung bei Western Campus Recreation (n=759)

E.7.1.2 Anspruchsgruppen

Es traten gegenüber der Campus Recreation verschiedene Anspruchsgruppen auf. Es wurden im Vorfeld der Befragung folgende Gruppen definiert: WCR-Nutzer, Wettkampfsportler in den Universitätsmannschaften der UWO, Mitarbeiter von WCR und Nichtnutzer. In der Gruppe der WCR-Mitarbeiter sind Verwaltungskräfte, technisches Personal, Service- und Versorgungspersonal, studentische Hilfskräfte und Übungsleiter von Campus Recreation zusammen gefasst.

Wie aus nachstehender Abbildung ersichtlich wird, bildeten mit 67% die WCR-Nutzer die größte Gruppe der Befragten. 11% der Stichprobe waren Nichtnutzer des Sportangebots, 8% waren Mitglieder von Wettkampfmanschaften der UWO und 5% antworteten in ihrer Eigenschaft als Mitarbeiter bei WCR. Von 9% der Befragten konnten wir keine Antwort auf diese Frage bekommen.

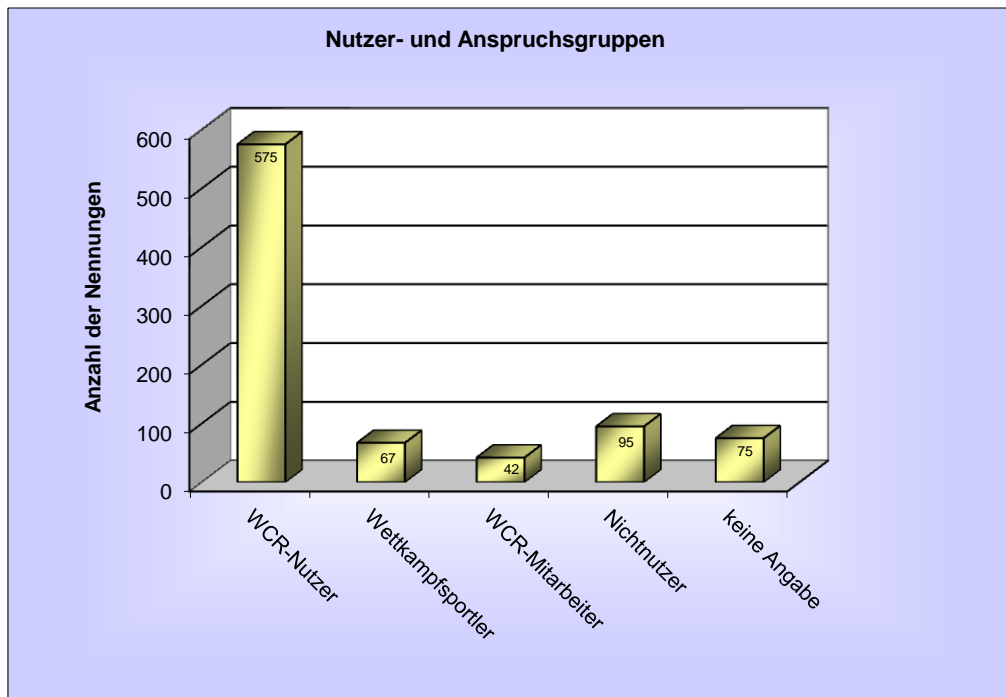


Abbildung 67: Nutzer- und Anspruchsgruppen bei Western Campus Recreation (n=854)

E.7.1.3 Geschlechterverteilung

Ähnlich wie im Göttinger Hochschulsport nutzten mehr Frauen als Männer die Dienstleistungen von Western Campus Recreation. Das Verhältnis der Geschlechter innerhalb der Nutzergruppe fiel allerdings mit 64% Frauen und nur 28% Männer deutlicher aus. Lediglich die externen Nutzer fielen als Gruppe aus dieser Geschlechterverteilung heraus. Zwar waren auch hier die Frauen in größerer Zahl vertreten als die Männer, allerdings mit 52% gegenüber 48% nur mit einem vergleichsweise dünnen Vorsprung.

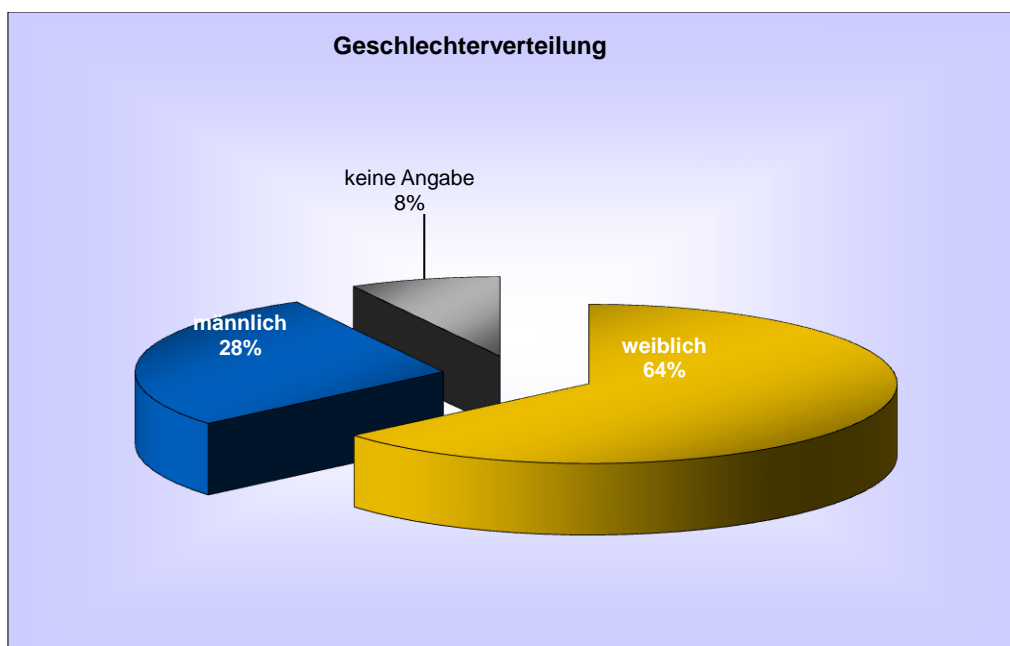


Abbildung 68: Geschlechterverteilung bei Western Campus Recreation (n=759)

Deutlicher noch als in der Gesamtmitgliedschaft von WCR fiel das Ergebnis bei den Studierenden aus. Die Frauen waren hier mit 69% am stärksten vertreten, während die Männer mit 28% einen der Gesamtnutzergruppe vergleichbaren Anteil ausmachten. Nur 3% der Befragten dieser Gruppe blieben uns eine Antwort schuldig.

E.7.1.4 Altersverteilung

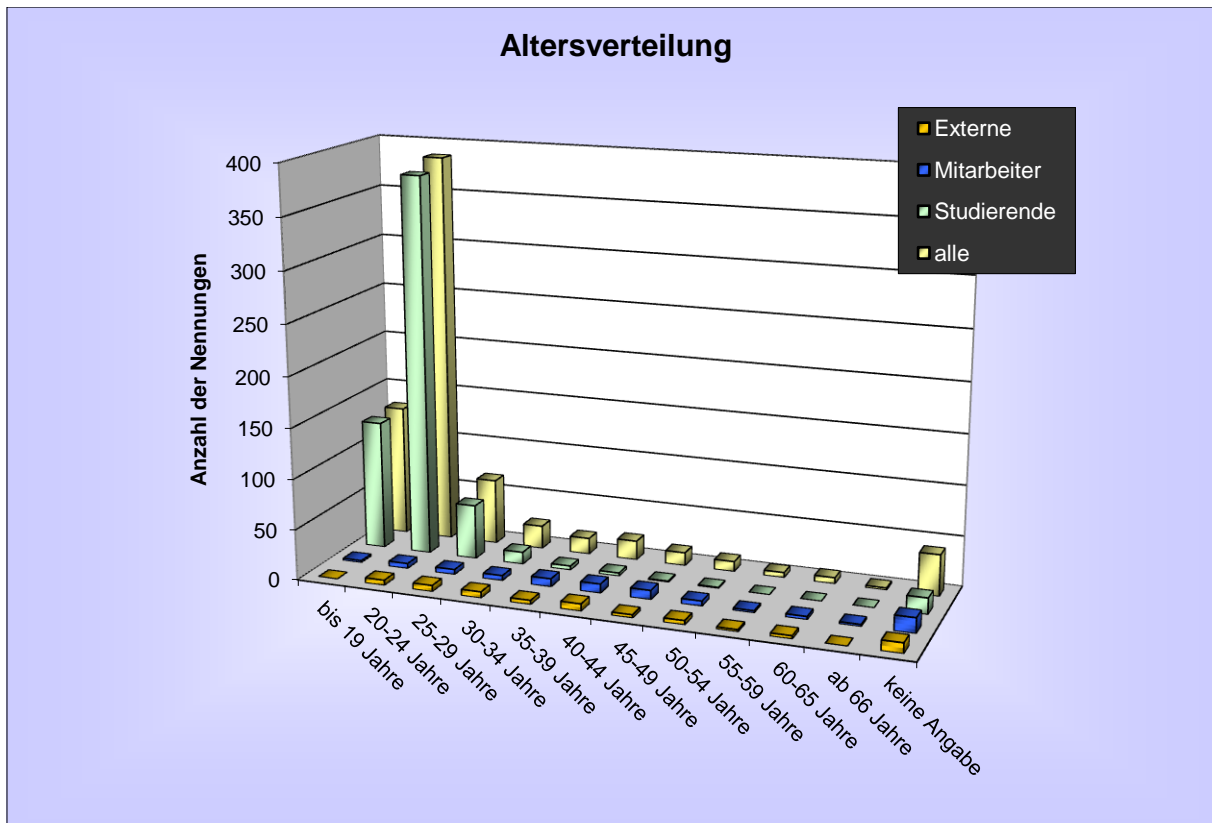


Abbildung 69: Altersverteilung nach Statusgruppen bei Western Campus Recreation (n=759)

Eine Analyse der Altersstruktur der aktiven Mitglieder von Western Campus Recreation macht deutlich, dass 76% aller Aktiven im Alter bis 29 Jahre waren. Innerhalb dieses Altersbereichs waren die 19-24jährigen mit Abstand am häufigsten vertreten (vgl. Abbildung 69).

Als zahlenmäßig stärkste Gruppe fielen die 20jährigen (n=121) auf. Die 19-, 21- und 22jährigen stellten die nächststärkeren Jahrgänge, bevor mit den 23jährigen (n=43) ein deutlicher zahlenmäßiger Rückgang zu verzeichnen war, der sich in den nachfolgenden Altersklassen fortsetzte.

Im Altersbereich von 30-39 Jahren befanden sich 5% der Gesamtnutzergruppe ähnlich wie in der Gruppe der 40-49jährigen. Ältere Nutzer machten nur noch einen Anteil von 3% aus. Aktive Mitglieder im Rentenalter (n=2) fielen zahlenmäßig für diese Untersuchung nicht ins Gewicht. Insgesamt 83 befragte Personen gaben uns auf diese Frage keine Antwort.

Die aktive Mitgliedschaft von Western Campus Recreation war durchschnittlich 24,3 Jahre alt. Die weiblichen Nutzer waren mit 23,7 Jahren 2 Jahre jünger als ihre männlichen Pendanten. Ein Vergleich der Statusgruppen zeigt, dass die Studierenden durchschnittlich 21,7 Jahre alt waren, während die Mitarbeiter der Universität auf im Schnitt 40,5 Jahre und die externen Nutzer auf 38,9 Jahre kamen.

Statusgruppe	X [Jahre]	s [Jahre]	X [Studienjahre]	s [Studienjahre]
Studierende	21,7	3,6	2,6	1,5
weibliche Studierende	21,6	3,5	2,8	1,5
männliche Studierende	21,9	3,9	3,0	1,7
Mitarbeiter	40,5	12,9		
weibliche Mitarbeiter	39,2	11,6		
männliche Mitarbeiter	42,7	15,0		
Externe	38,9	12,2		
weibliche Externe	40,9	13,4		
männliche Externe	37,0	11,1		
Gesamtnutzergruppe	24,3	8,7		
weibliche Gesamtnutzergruppe	23,7	7,9		
männliche Gesamtnutzergruppe	25,7	10,2		

Tabelle 56: Statusgruppenabhängige Altersdurchschnittsverteilung bei Western Campus Recreation (n=759)

Der für die Gesamtmitgliedschaft festzustellende Trend, dass die Frauen jünger waren als die Männer, konnte für die Gruppe der Studierenden nicht nachgewiesen werden. Hier betrug der Unterschied zwischen den Geschlechtern durchschnittlich nur 0,3 Jahre. Eine große Ähnlichkeit der Geschlechter innerhalb der Statusgruppe Studierende ließ sich auch in Bezug auf das durchschnittliche Studienjahr festmachen. Aktive, studentische Mitglieder befanden sich während des Untersuchungszeitraums durchschnittlich am Ende des 3. Studienjahres.

Wie aus nachfolgender Tabelle ersichtlich wird, war die überwiegende Zahl der Studierenden im 1.-4. Studienjahr. Dies lässt sich dadurch erklären, dass der größere Teil der Studierenden als so genannte *undergraduate students* an der Hochschule eingeschrieben waren. Während des Fall Quarters an der UWO machte diese Studierendengruppe gegenüber den *graduate students* 87% der Gesamtstudierendenschaft aus.¹⁴⁵²

¹⁴⁵² An vielen nordamerikanischen Hochschulen besteht die Möglichkeit, außer dem Abschluss als Master, der unserem Hochschulabschluss am ehesten vergleichbar ist, einen Abschluss als Bachelor zu erwerben. In der Regel wird dieser Abschluss deutlich häufiger von den Studierenden in Anspruch genommen und ist in drei bis vier Studienjahren zu erreichen.

Studierende in der ersten Studienphase (bis zum Bachelor) werden als *undergraduate students* bezeichnet, während Studierende mit dem Ziel des Master- oder Dokortitels zur Gruppe der *graduate students* gehören.

Studienjahr	Anzahl Studierende
1.	113
2.	129
3.	153
4.	107
5.	41
6.	8
7.	9
8.	8
9.	1
keine Antwort	26

Tabelle 57: Studentische WCR-Nutzer nach Studienjahren (n=595)

Bei WCR fanden sich die Mitglieder der ersten vier Studienjahre in vergleichsweise ähnlicher Verteilung wieder. Studierende jenseits des 5. Studienjahres spielten anteilmäßig eine untergeordnete Rolle.

E.7.1.5 Universitäre Herkunft der aktiven Mitglieder

Die University of Western Ontario gliedert sich in 12 Fachbereiche, 3 assoziierte Colleges und 11 weitere Betriebseinheiten. Gemeinsam mit den aus der Londoner Öffentlichkeit angemeldeten Externen bilden die Angehörigen der Fachbereiche, der Colleges und Betriebseinheiten die potenzielle Nutzergruppe von Western Campus Recreation.

Bei einer genaueren Analyse der universitären Herkunft der WCR-Nutzer fällt auf, dass die absolut betrachtet größte Aktivengruppe aus der Health Sciences Fakultät (n=122) stammte. Als nächstkleinere Gruppen folgten die Mitglieder der Fakultäten Social Science (n=106) und Science (n=70). Diese drei Bereiche der Hochschule stellten auch insgesamt die größten Studierendenanteile aller Fakultäten. Allein die Reihenfolge der Anteile bei Campus Recreation konnte die hochschulinterne Größenordnung nicht widerspiegeln. Die Mitglieder der mit Abstand größten Fakultät Social Science stellten nur das zweitgrößte Kontingent und die vergleichsweise kleinere Fakultät Health Sciences konnte auf den höchsten Nutzeranteil blicken.

Fakultät	Nutzerzahl	Studierendenzahl	UWO-Mitarbeiter	Gesamtstudierende der Fakultät	Gesamtmitarbeiter der Fakultät
Arts	34	25	4	2.105	121
Education	10	10	0	2.200	39
Engineering Science	39	29	4	1.835	71
Graduate Studies	22	17	2	/	/
Health Sciences	122	107	5	3.098	98
Information and Media Studies	21	19	0	694	25

Law	16	8	1	532	34
Medicine & Dentistry	33	27	2	1.057	268
Music	3	3	0	466	34
Richard Ivey School of Business	22	17	3	1.372	85
Science	70	58	3	4.408	201
Social Science	106	81	7	7.051	188
Brescia College	12	12	nicht separat ausgewiesen	668	60
Huron University College	9	8	nicht separat ausgewiesen	907	nicht separat ausgewiesen
King's College	22	19	nicht separat ausgewiesen	2.143	119
Continuing Studies	2	2	0		
SLB Admin	5	2	3		
Alumni Relations	7	3	1		
Conference Services	4	4	0		
Housing + Food Services	3	2	0		
Information Technology Services	9	8	1		
Libraries	7	2	2		
Physical Plant (PPD)	3	3	0		
University Police (UPD)	0	0	0		
University Students' Council (USC)	2	2	0		
Bookstore	1	0	1		
andere	62	40	2		
gesamt	646	508	41	28.536	

Tabelle 58: Universitäre Herkunft der Nutzer bei Western Campus Recreation im Fall Quarter 2001

Eine relativ geringe Anzahl von WCR-Nutzern gehörte den Fakultäten Law, Education und Music an. Insbesondere die Fakultät Education mit 2200 Studierenden, hatte nur einen überraschend kleinen Anteil an der Stichprobe. Auch die assoziierten Colleges King's, Brescia und Huron University College, die gemeinsam 3.718 Studierende während des Untersuchungsquarters beherbergten, waren mit vergleichsweise geringen absoluten Personenzahlen vertreten. Einen Beitrag zum geringen Nutzungsgrad der assoziierten Colleges könnte die Tatsache geleistet haben, dass diesen Einrichtungen eigene Sportstätten zur Verfügung standen, die speziell von den Studierenden zur freien Sportausübung genutzt wurden.

In Tabelle 58 sind Einzelheiten der Präsenz aller Fachbereiche, Colleges und Betriebseinheiten der University of Western Ontario in der Stichprobe zusammengestellt. Aus der Übersicht wird deutlich, dass der UWO-Mitarbeiteranteil sehr gering war. Die schlechte Beteiligung dieser Gruppe am Sportangebot wird insbesondere unter Berücksichtigung der Beschäftigungszahlen in den Fakultäten, Colleges und Betriebseinheiten deutlich.

E.7.1.6 Wohnort und Entfernung zum Hauptgebäude (UCC)

Wie aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich wird, wohnte der überwiegende Teil der aktiven Mitglieder von WCR während der Vorlesungszeit innerhalb des Stadtgebietes von London. Von diesen insgesamt 89% residierten etwa ein Fünftel der Mitglieder in den Wohnheimen direkt auf dem Campus der Universität, während vier Fünftel von ihnen innerhalb der Stadtgrenzen, aber außerhalb des Campus wohnten. Erfahrungsgemäß waren es insbesondere die jüngeren Studierenden, die zunächst „on campus“ wohnten. Mit ablaufender Wohnzeit in den Wohnheimen und zunehmender Studiendauer, verlagerte sich der Wohnschwerpunkt in das übrige, zumeist angrenzende Stadtgebiet.

Lediglich ein ausgesprochen geringer Anteil von WCR-Mitgliedern (2%) lebte außerhalb der Stadtgrenzen und nahm einen entsprechend längeren Anreiseweg in Kauf. 9% der befragten Nutzer gaben uns keine Antwort auf diese Frage.

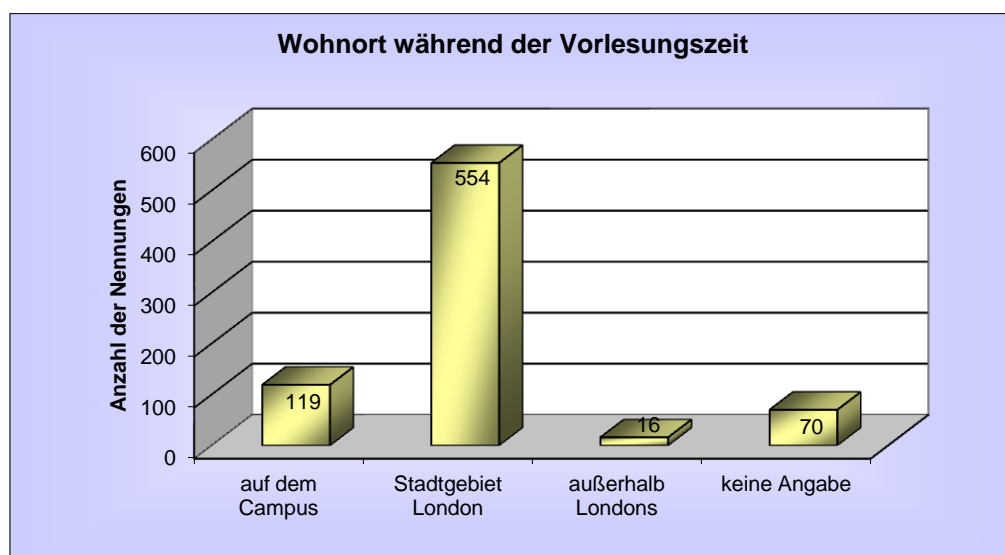


Abbildung 70: Wohnort der WCR-Nutzer während der Vorlesungszeit im Fall Quarter 2001 (n=759)

Während der vorlesungsfreien Zeiten zeigte sich ein völlig verändertes Bild. Ein großer Teil der aktiven Mitglieder verließ in dieser Zeit die Stadt. Nur noch 1% wohnte weiterhin auf dem Campus. Dafür stieg der Anteil der außerhalb Londons Lebenden auf über die Hälfte (52%) an. Ein gutes Drittel (36%) der WCR-Nutzer wohnte weiterhin im Londoner Stadtgebiet. Auf diese Frage bekamen wir von 11% der Untersuchungsteilnehmer keine Antwort.

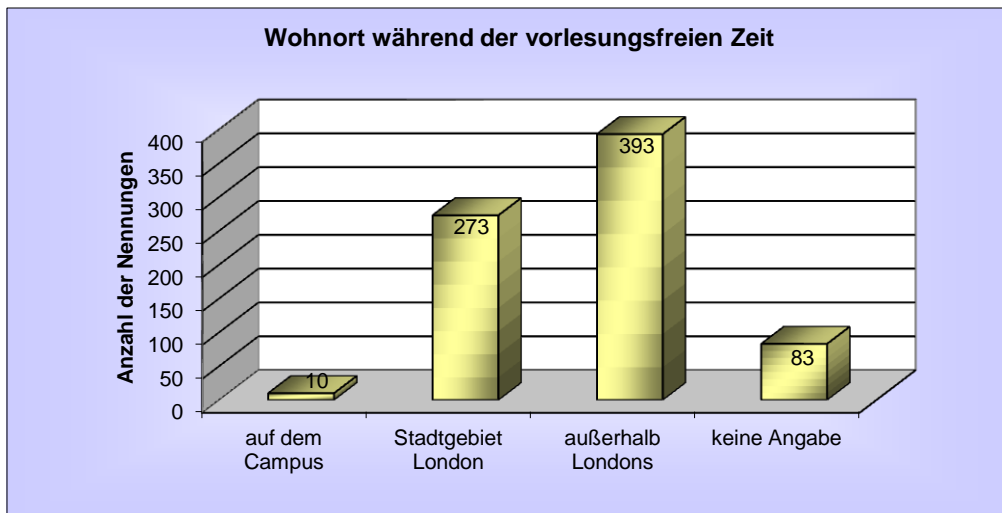


Abbildung 71: Wohnort der WCR-Nutzer während der vorlesungsfreien Zeit im Fall Quarter 2001 (n=759)

Ein Blick auf die Tabelle 59 zeigt, dass 30% der befragten WCR-Nutzer in einem Umkreis von nicht mehr als zwei Kilometern wohnten. Weitere 24% gaben an, in einer Entfernung von drei bis fünf Kilometern zum UCC zu leben. Lediglich 17% der Nutzergruppe reisten aus Distanzen von mehr als fünf Kilometern an. Auffällig ist, dass ein relativ großer Teil der Befragten eine Antwort auf die Frage schuldig blieb.

Aussagekräftiger als die Angaben zur Entfernung erscheinen die erhobenen Daten zur Dauer der Anreise vom Wohnort zum UCC zu sein. Hier zeigte sich, dass nicht einmal ein Achtel der Nutzergruppe (14%) einen längeren Anreiseweg als 20 Minuten hat.

Entfernung	Anzahl der Nutzer
bis 2 Km	224
3-5 Km	183
5-10 Km	79
11-20 Km	34
mehr als 20 Km	21
keine Angabe	218

Tabelle 59: Entfernung vom Wohnort der WCR-Nutzer zum UCC der University of Western Ontario (n=759)

Zeit	Anzahl der Nutzer
bis 5 Minuten	77
6-10 Minuten	181
11-15 Minuten	159
16-20 Minuten	117
21-25 Minuten	34
26-30 Minuten	39
mehr als 30 Minuten	39
keine Angabe	113

Tabelle 60: Anreisedauer vom Wohnort der WCR-Nutzer zum UCC der University of Western Ontario (n=759)

Vergleichsweise wenige Nutzer benötigten fünf Minuten oder weniger, um von ihrem Wohnort das UCC zu erreichen. Die Gruppe derer, die zwischen sechs und zehn Minuten die zentralen Sportstätten erreichten, war innerhalb der Stichprobe am größten, knapp gefolgt von denen, die einen Anreiseweg von elf bis fünfzehn Minuten hatten. Als drittgrößte Gruppe konnten diejenigen identifiziert werden, die sechzehn bis zwanzig Minuten benötigten.

Personen, die mehr als zwanzig Minuten benötigten, um das UCC zu erreichen, ließen sich in weitere Untergruppen aufteilen, fielen aber insgesamt anteilmäßig nicht ins Gewicht.

E.7.1.7 Zusammenfassung

Von den im Durchschnitt ca. 5230 verschiedenen Besuchern pro Woche, die während des Untersuchungszeitraums an der University of Western Ontario ca. 2,4 Mal wöchentlich das Angebot von Campus Recreation nutzten, und den zusätzlich befragten Nichtnutzern nahmen 854 Personen an der Befragung teil. Insgesamt 457 Datensätze erreichten uns als Papierfragebögen, während über die Webfragebögen weitere 397 Datensätze in die Auswertung einbezogen werden konnten. Vor diesem Hintergrund konnte eine Rücklaufquote von 15,2% berechnet werden.

Die mit weitem Abstand größte Nutzergruppe der Gesamtstichprobe stellten die Studierenden dar. Mitarbeiter der Universität und Externe machten nur einen Anteil von knapp unter 10% aus. In der Stichprobe fanden sich mehr Frauen als Männer, wobei beide Gruppen geringfügig jünger als 22 Jahre waren. Die Altersgruppe der 19-24jährigen stellte den mit Abstand größten Anteil an der Gesamtstichprobe.

Als größte Fachbereiche innerhalb der Stichprobe konnten die Fachbereiche Health Sciences, Social Science und Science identifiziert werden, die auch die größten Organisationseinheiten der Hochschulen waren.

Über die Hälfte der Befragten gaben an, in einem Umkreis von nicht mehr als fünf Kilometern um die zentralen Sportstätten des UCC zu wohnen. Dabei nahmen die Untersuchungsteilnehmer zumeist eine Dauer von bis zu zwanzig Minuten für die Anreise in Kauf. Das Gros der Nutzer benötigte allerdings zwischen sechs und fünfzehn Minuten.

E.7.2 Statistisch ermittelte, interne Nutzergruppen (Cluster)

Analog zum bereits für die Göttinger Untersuchung durchgeführten Verfahren wurde auch für die Befragung an der University of Western Ontario einerseits eine regressionsanalytische Identifikation wichtiger Faktoren zur Datenreduktion und andererseits eine Clusteranalyse zur Bildung homogener interner Gruppen durchgeführt. Um die Vergleichbarkeit dieser Berechnungen zu gewährleisten wurden sowohl bei den berücksichtigten Fragen des Erhebungsinstruments als auch bei den statistischen Methoden die gleichen Maßstäbe angelegt.

E.7.2.1 Ergebnisse der Faktoren- und Clusteranalyse

Um die Fülle der durch die Befragung erhobenen Variablen auf ein handhabbares Maß zu reduzieren, wurden mit Hilfe der explorativen Faktorenanalyse diejenigen Merkmale identifiziert, die für die Durchführung der Clusteranalyse von Bedeutung waren. In der nachfolgenden Tabelle sind diese Faktoren im Hinblick auf ihre Bedeutung für die ermittelten Cluster aufgeführt.

	Cluster 1 N=50	Cluster 2 N=27	Cluster 3 N=32	Cluster 4 N=37	Cluster 5 N=36	Stichprobe N=854
Superfaktoren	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
Teilnahmefrequenz Frühling/Sommer 2001	2,26	1,33	1,63	5,70	5,06	3,26
Teilnahmefrequenz Winter 2001	4,02	5,93	2,72	5,84	5,08	4,34
Teilnahmefrequenz Herbst 2000	3,54	6,00	2,91	5,73	5,08	4,20
Sauberkeit der Sportstätten	1,98	1,96	2,56	1,92	2,58	2,21
Qualität der Sportstätten	2,02	2,07	2,72	2,00	3,00	2,35
Materialausstattung der Sportstätten	2,04	2,15	2,81	2,03	2,67	2,34
Atmosphäre	2,20	2,30	2,88	2,00	2,97	2,46
Anspruchshaltung der Nutzer	3,78	3,81	3,66	3,73	3,14	3,64
Sozialverhalten der Nutzer	2,20	2,19	3,16	2,30	2,42	2,39
Mitarbeiterbeurteilung	1,56	1,52	2,47	1,57	2,08	1,82
Veranstaltungsanzahl	2,00	2,00	2,50	1,89	2,56	2,25
Veranstaltungsqualität	1,68	2,19	2,41	1,86	2,39	1,97
Ferienprogramm	1,98	2,11	2,81	2,16	2,83	2,45
Nutzerorientierung des Sportangebots	1,54	1,63	2,56	1,35	2,33	1,80
Sozial-psychologische Motive	2,46	2,89	3,34	2,89	3,00	3,14
Sportmotorische Motive	1,66	1,63	2,56	1,35	1,72	1,72
Serviceorientierung der Einrichtung	2,26	2,22	2,63	2,24	3,14	2,48
Bedeutung der Einrichtung	1,42	1,37	2,25	1,27	1,92	1,55
Allgemeine akademische Erfahrungen	1,94	1,78	2,09	1,62	1,86	1,91
Erfahrungen im universitären Sport	1,76	1,74	2,38	1,68	2,06	2,02
Erfahrungen mit Hochschulausbildung insgesamt	2,20	1,93	2,28	1,95	2,42	2,24
Weiterempfehlung des universitären Sports	1,30	1,41	1,78	1,30	1,78	1,64

Tabelle 61: Mittelwerte der berechneten Superfaktoren für die Londoner Stichprobe; 1 = positivste Einschätzung bis 5 = negativste Einschätzung; Teilnahmeverhalten entspricht 1 = nie bis 6 = mehr als 3x/Woche

In die agglomerative Clusteranalyse sind 21,3% der Datensätze der kanadischen Untersuchung eingeflossen. Dieser Anteil begründet sich aus der Tatsache, dass für die Berechnungen nur vollständige Datensätze berücksichtigt werden können. Angesichts der auch für diese Clusteranalyse geprüften und erfüllten Voraussetzungen nach BACKHAUS konnten die Ergebnisse mit hoher Wahrscheinlichkeit als zuverlässig eingestuft werden.

Die Clusteranalyse der Londoner Stichprobe führte ebenso wie bei der Göttinger Stichprobe zur Identifikation von insgesamt fünf homogenen Gruppen innerhalb der Mitglieder von Campus Recreation. Die charakteristischen Gruppenmerkmale der Cluster aus beiden Stichproben unterscheiden sich allerdings erheblich voneinander. Da für die Bildung der Londoner Cluster die bereits für die Göttinger Stichprobe bewährten Kriterien angelegt wurden, wurden

analog bei den Merkmalscharakteristiken sowohl die berechneten aktiven Faktoren als auch die passiven berücksichtigt. Diese sollen in der Folge vorgestellt werden.

Cluster 1:

Das erste Cluster wurde von Personen gebildet, die durchschnittlich ein bis zwei mal wöchentlich die Angebote des universitären Sports nutzten, allerdings dabei saisonal bedingt während der Sommermonate eine geringere Nutzung aufwiesen. Die Teilnahmemotivation leitete sich überwiegend von sportmotorischen Motiven ab, auch wenn diese Gruppe die höchsten Werte für sozial-psychologische Motive aufwies. Kennzeichnende Merkmale dieser Gruppe waren die hohen Zufriedenheiten mit der Sauberkeit der Sportstätten sowie der Programmqualität sowohl während der Quarter als auch in den Ferienzeiten, die die höchsten Werte von allen Clustern erreichten. Positive Beurteilungen fanden die Gruppenmitglieder auch für die Atmosphäre in den Sportstätten und für deren Material- und Geräteausstattung. Sie bescheinigten den Nutzern der Einrichtung wenig anspruchsvoll zu sein und wiesen ihnen das ausgeprägteste Sozialverhalten aller Cluster zu. Auch für die Tätigkeit der Mitarbeiter vergaben die Angehörigen des Clusters sehr gute Noten und zeigten sich zufrieden mit der wahrgenommenen Nutzerorientierung, auch wenn trotz der besten Beurteilungen aller Cluster die Werte für die allgemeine Serviceorientierung insgesamt nur eine schwache Zufriedenheit nahe legen. Im Hinblick auf die gemachten Erfahrungen mit der universitären Ausbildung und mit anderen Dienstleistungen der Hochschule zeigen die Gruppenmitglieder eine mittlere Zufriedenheit, wobei die Werte für den universitären Sport etwas höher lagen. Insgesamt hielten sie die Einrichtungen des universitären Sports für bedeutend und zeigten die positivste Weiterempfehlungsbereitschaft aller berechneten Cluster.

Zu den passiven Faktoren dieses Clusters lässt sich anführen, dass die mit 94% überwiegende Mehrheit der Gruppe aktive Nutzer der Einrichtung im Befragungsquarter waren und nur 4% gleichzeitig Angebote alternativer kommerzieller Sportdienstleister nutzten. Als größte Statusgruppe konnten die Studierenden mit einem Anteil von 94% identifiziert werden, denen lediglich 6% externe Nutzer gegenüberstanden. Innerhalb des universitären Sportangebots wurden vorwiegend freie Kursangebote in Anspruch genommen und gegebenenfalls mit ausgewählten angeleiteten Kursen kombiniert. Die Clustermitglieder waren im Schnitt knapp 22 Jahre alt und zeigten eine für die Gesamtstichprobe charakteristische Geschlechterverteilung. Die häufigste Quelle für die Erstinformation über den universitären Sport waren Freunde.

Cluster 2:

In diesem Cluster wurden zuverlässige Nutzer des universitären Sports an der UWO zusammengefasst, die gemeinsam mit dem Cluster 4 die im Vergleich höchsten Zufriedenheitswerte

für die Sauberkeit der Sportstätten, für die Mitarbeiter und für die Serviceorientierung aufwiesen, auch wenn sie mit dem letzten Aspekt „nur“ zufrieden waren.

Spitzenwerte erreichten die Gruppenmitglieder auch durch die höchste Teilnahmefrequenz aller Cluster während des akademischen Jahres. Die Ausnahme bildete hier die Zeit des Spring/Summer Quarters, in dem die Teilnahmehäufigkeit deutlich zurückging. Als wichtigste Motivation zur Inanspruchnahme der Sportangebote wurden sportmotorische Motive angeführt. Insgesamt hielten die Clustermitglieder die Nutzer am Wenigsten für anspruchsvoll und schrieben ihnen das positivste Sozialverhalten zu.

Auch wenn sie generell sehr gute Erfahrungen mit der Hochschulausbildung und den von der Universität bereitgestellten Dienstleistungen gemacht haben, bei denen die Sportangebote die positivsten Beurteilungen erhielten, ging dieses Cluster kritischer mit der Veranstaltungsqualität bei Campus Recreation ins Gericht als alle übrigen Gruppen, so dass die ermittelten Zufriedenheitswerte sogar unterhalb des Mittelwertes der Gesamtstichprobe lag.

Ähnlich wie bereits im vorangegangenen Cluster stellten die Studierenden die Mehrheit der Gruppenmitglieder (96%), die von einem geringen Anteil Bediensteter ergänzt wurden. Angesichts dieser Verteilung stellte dieses Cluster gleichzeitig die sowohl altersmäßig als auch in Bezug auf die Studienzeit jüngste Gruppe dar. Der Männeranteil war im Vergleich zur Gesamtstichprobe leicht erhöht. Diese Gruppe bevorzugte die Sportausübung im universitären Sport und wies keine nennenswerte Inanspruchnahme von Alternativenanbietern auf. Bei der Veranstaltungsauswahl war festzustellen, dass dieses Cluster den geringsten Anteil freier Kurse angab. Für den Erstkontakt mit der Dienstleistung Sport an der Hochschule wurde die Mund-zu-Mund-Propaganda am Häufigsten genannt, auch wenn immerhin 11% der Gruppenmitglieder den Faktor Zufall als initialen Aspekt der Auseinandersetzung mit dem Angebot angaben.

Cluster 3:

Dieses Cluster stellte das insgesamt unzufriedenste Cluster dar und machte seine Kritik vor allem an der Angebots- und Servicequalität sowie am abweisenden Ambiente des universitären Sports fest. Es überrascht daher wenig, dass die Gruppenmitglieder die geringste Teilnahmefrequenz aufwiesen und im Mittel gerade einen Teilnahmefall pro Woche zählten, wobei dieser Wert während des Sommers gänzlich gegen null tendierte.

Unterdurchschnittlich zufrieden war dieses Cluster mit fast allen angebotenen Einzelmerkmalen des Fragebogens, obwohl die berechneten Durchschnittswerte der einzelnen Items in der absoluten Betrachtung lediglich im neutralen Bereich der Einschätzungsskala rangierten. Erst der relative Vergleich mit den übrigen Clustern führte zu einer tendenziell negative Grundein-

stellung, die allerdings nicht nur gegenüber dem Sports, sondern auch gegenüber anderen Dienstleistungen der Hochschule und im Hinblick auf die akademische Ausbildung in Gänze festgestellt werden konnte. Folglich fiel auch der Wert für die Weiterempfehlungsbereitschaft im Clustervergleich am Negativsten aus, wobei der absolute Wert von 1,78 deutlich macht, dass die Gruppenmitglieder sich einer Weiterempfehlung nicht grundsätzlich verweigern würden.

Für diese Gruppe sind insbesondere die passiven Faktoren von Bedeutung, weil sie Aufschluss über Herkunft und Zusammensetzung der Mitglieder geben. 90% des Clusters rekrutierte sich aus der Statusgruppe der Studierenden. Als weitere Statusgruppen fanden sich externe Nutzer und einige wenige Mitglieder des wissenschaftlichen Personals. Entscheidender aber ist, dass sich in diesem Cluster gehäuft Studierende in der Endphase des Studienverlaufs sowie der höchste Anteil von Wettkampfsportlern der Universität fanden und gleichzeitig die größte Gruppe von Nichtnutzern des universitären Sports, die ihre Sportausübung bei Alternativen sicherstellten. Sofern die Clustermitglieder überhaupt Angebote von Campus Recreation in Anspruch nahmen, wählten sie frei Kurse aus, so dass für dieses Item die höchsten Werte nachgewiesen werden konnte.

Cluster 4:

Die Mitglieder dieses Clusters stellten die zufriedensten und loyalsten Kunden des universitären Sports an der University of Western Ontario dar. Mindestens drei Mal wöchentlich nahmen Personen dieses Clusters die Angebote von Campus Recreation wahr, wobei diese Teilnahmefrequenz auch während der Sommerperiode aufrechterhalten wurde. Höchste Zufriedenheitswerte fanden sich vor allem im Hinblick auf die Infrastruktur der Einrichtung und die sportlichen Rahmenbedingungen. Die vergleichsweise positivsten Rückmeldungen konnten für die Nutzerorientierung gefunden werden sowie für die Bedeutung der Einrichtung und die Erfahrungen mit der Hochschule insgesamt. Dieses Cluster war mit der Hochschule an sich überaus zufrieden und erreichte bei allen diesbezüglichen Items die besten Werte. Ebenfalls überdurchschnittlich zufrieden zeigte es sich mit den Sportstätten, deren Ausstattung, der dort herrschenden Atmosphäre und der Arbeit des Mitarbeiterstabes. Für die letztgenannten Items konnten ähnlich gute Werte wie bei den Clustern eins und zwei festgestellt werden. Konsequenterweise führten die genannten Befindlichkeiten zur positivsten Weiterempfehlungstendenz aller identifizierten Gruppen.

Die Analyse der Teilnehmerzusammensetzung führte zu dem Ergebnis, dass dieses Cluster fast ausschließlich aus aktiv am Sport teilnehmenden Studierenden bestand, die mit im Durchschnitt 24,7 Jahren verhältnismäßig alt waren und sich dennoch erst im dritten Studienjahr

befanden. Zudem wohnte ein auffallend hoher Anteil auch während der Ferienzeit in London. Diese offensichtlich mit zeitlicher Verzögerung zum Großteil ihrer Kommilitonen an der Hochschule Studierenden nahmen für ihre Sportausübung mit großer Mehrheit (91%) vorwiegend die Angebote des universitären Sports war. Wichtigster Programmbestandteil in der Nutzungsstruktur dieser Gruppe waren angeleitete Kurse für den auch im Vergleich zu den übrigen Clustern die höchsten Werte berechnet werden konnte. Für dieses Cluster konnte als wichtigstes Teilnahmemotiv die ausgeprägteste Form sportmotorischer Begründungen identifiziert werden. Erst nachrangig griff dieser Personenkreis auf Alternativangebote zurück. Als wichtigste Kontaktquelle für die Beschäftigung mit den Angeboten von Campus Recreation stellte sich die Mund-zu-Mund-Propaganda heraus. Dennoch nutzte dieses Cluster die Programmhefte anteilmäßig am Intensivsten und zeigte gleichzeitig die geringste Affinität zu den angebotenen Internetinformationen.

Cluster 5:

Die besonderen Charakteristiken dieses Clusters waren eine hohe Teilnahmefrequenz von konstant drei Besuchen pro Woche auf der einen Seite und eine ausgeprägte Unzufriedenheit mit einer Vielzahl von Items im Zusammenhang mit der Programmqualität und den Rahmenbedingungen bei Campus Recreation auf der anderen.

Die im Vergleich zu allen anderen Clustern höchsten Unzufriedenheitswerte konnten für die Qualität sowie die Sauberkeit der Sportstätten, für die Atmosphäre und für die Serviceorientierung ermittelt werden. Ebenfalls unterdurchschnittlich wurden die Anspruchshaltung der Nutzer, die Programmgestaltung und die Erfahrungen mit anderen Serviceeinrichtungen der Hochschule beurteilt. Für alle übrigen Items konnte ebenfalls eine in der Tendenz deutlich negative Grundeinstellung gegenüber dem Sport sowie gegenüber anderen Bereiche der Hochschule festgestellt werden. Dennoch wiesen die absoluten Zahlen der Rückmeldungen zu den verschiedenen Items lediglich Werte aus dem mittleren Spektrum der Einschätzungsskala auf. Gemeinsam mit dem Cluster 3 zeigte dieser Personenkreis die geringsten Ambitionen zur Weiterempfehlung des universitären Sports.

Die Analyse der passiven Faktoren dieses Clusters förderte die Erkenntnis zu Tage, dass dieser Personenkreis das höchste Durchschnittsalter sowie deutlich erhöhte Anteile von Wettkampfsportlern, Bediensteten der Hochschule und externen Nutzern aufwies. Gleichzeitig fanden sich in dieser Gruppe die wenigsten Studierenden. Männer waren vergleichsweise überrepräsentiert. Die häufige Inanspruchnahme des universitären Sports basierte im Wesentlichen auf der Nutzung freier Angebote, was durch die insgesamt geringsten Nutzungswerten für angeleitete Kurse untermauert wurde. In Ergänzung zur Wahrnehmung des universitären

Sports wurden in erheblichem Umfang Angebote von Alternativdienstleistern in Anspruch genommen. Auch für dieses Cluster war die Mund-zu-Mund-Propaganda die wichtigste Erstkontaktquelle mit dem Sport an der Hochschule. Für die kontinuierliche Information über das Programm von Campus Recreation wurde aber so intensiv wie von keinem anderen Cluster die Website der Einrichtung frequentiert.

E.7.2.2 Zufriedenheit und Bindung der Nutzer

Aus marketingstrategischer Sicht sind einerseits die Nutzerzufriedenheit und andererseits die Nutzerbindung wichtige Stellgrößen für eine dauerhafte Beziehung zwischen den Nachfragern und dem Anbieter sportlicher Dienstleistungen der Hochschule. Für die ermittelten Cluster konnten aus den erhobenen Teilzufriedenheiten der im Fragebogen berücksichtigten Merkmalsbereiche ein Durchschnittswert für die allgemeine Zufriedenheit und aus den Nutzungshäufigkeiten des Referenzzeitraums ein Maß für die Bindung berechnet werden.

Cluster	Nutzerbindungsindex	Nutzerzufriedenheitsindex
Cluster 1	45,47	78,13
Cluster 2	68,40	75,46
Cluster 3	28,33	60,16
Cluster 4	95,14	78,46
Cluster 5	81,48	61,20
Stichprobe	58,67	70,62

Tabelle 62: Indizes für die Nutzerbindung und Nutzerzufriedenheit im universitären Sport der University of Western Ontario

Ähnlich wie für die Untersuchung an der Universität Göttingen ist auch für die Londoner Befragung der Versuch unternommen worden, die jeweiligen Werte in graphischer Form in Beziehung zu setzen.¹⁴⁵³ Die nachfolgende Abbildung gibt Aufschluss über die Verteilung der Cluster im Zufriedenheits-/Bindungs-Portfolio nach JONES & SASSER sowie über die Zugehörigkeit der Gruppen zu spezifischen Nutzertypen.

¹⁴⁵³ Alle Schritte zur Überführung der Zufriedenheits- und Bindungswerte in die entsprechenden Indizes wurden in identischer Weise wie für die Göttinger Untersuchung vollzogen.

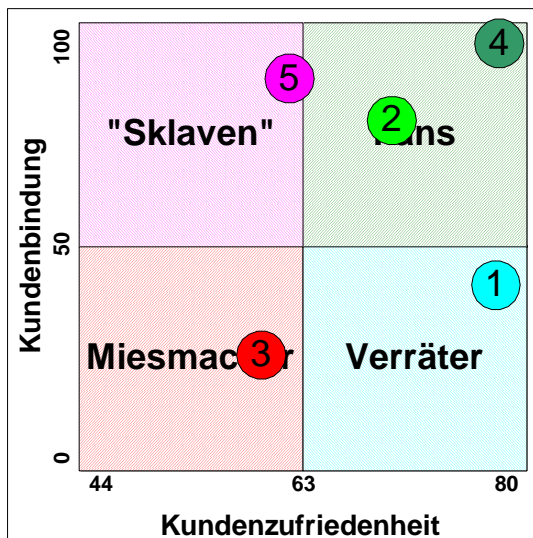


Abbildung 72: Typisierung der ermittelten Cluster für den universitären Sport der University of Western Ontario

Die fünf für die Londoner Universitätsporteinrichtung ermittelten Cluster repräsentieren alle im Portfolio enthaltenen Nutzertypen. Als annähernd ideale Nutzergruppe kann das Cluster 4 angesehen werden, das einerseits die höchsten Zufriedenheitswerte und andererseits die stärkste Bindung an die Einrichtung aufwies. Gemeinsam mit dem Cluster 2, dessen Indizes die Gruppe ebenfalls im anzustrebenden Viertel des Portfolios verorten ließ, stellten diese Personengruppen die „Fans“ des hochschulinternen Sportart an der Universität dar.

Mit den Clustern 5 und 1 befanden sich zwei Gruppen jeweils an den Übergangsbereichen in den anzustrebenden Bereich des Portfolios. Das Cluster 1 zeichnete sich dabei durch sehr hohe Bindungswerte bei gleichzeitig unterdurchschnittlichen Zufriedenheitswerten aus. Diesem Personenkreis kam daher die Typisierung „Sklaven“ zu, weil trotz erheblicher Unzufriedenheit offenkundig bestehende Wechselhürden die Sportausübung bei einem Alternativenbieter unterbinden. Für das Cluster 1 konnte hingegen ein gegenläufiger Trend festgestellt werden. Trotz der sehr positiven Zufriedenheitswerte zeigte diese Gruppe niedrige Bindungswerte, was in der Konsequenz die Einordnung als „Verräter“ brachte. Für dieses Cluster steht zu befürchten, dass sie bei entsprechenden Alternativangeboten eine vergleichsweise hohe Abwanderungsbereitschaft trotz grundsätzlicher Zufriedenheit mit der Dienstleistung zeigen könnten.

Als problematischste Gruppe konnte das Cluster 3 identifiziert werden, dessen Indizes in einer Typisierung als „Miesmacher“ resultierte. Die erhebliche Unzufriedenheit mit dem Angebot von Campus Recreation beeinflusste die geringe Bindung an die Einrichtung und barg nach der Charakterisierung von JONES & SASSER die Gefahr negativer Kommunikation in der Zielgruppe. Vor diesem Hintergrund gebührte dieser Gruppe ein besonderes Augenmerk.

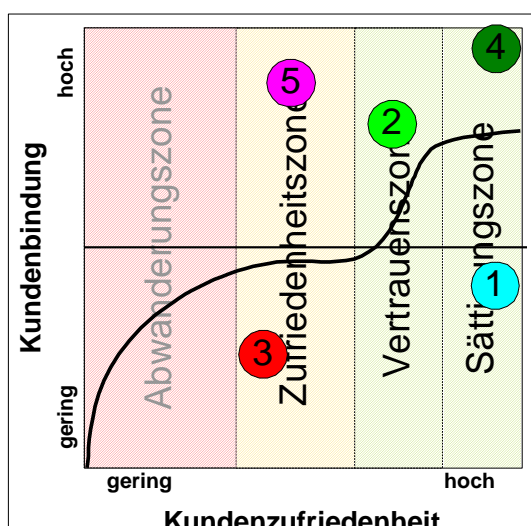


Abbildung 73: Clusterverteilung für den Zusammenhang von Nutzerzufriedenheit und Nutzerbindung im universitären Sport der University of Western Ontario

Ein Blick auf obige Abbildung verdeutlicht die zonale Verteilung der Cluster im Portfolio. Drei der vier Zonen des Portfolios waren durch Cluster besetzt. Lediglich der für eine Organisation negativste Bereich, die Abwanderungszone, wurde nicht abgedeckt. Die beiden vergleichsweise unzufriedensten Cluster befanden sich zumindest in der Zufriedenheitszone. Diese Zuordnung machte allerdings im Kontext der Typisierung des Clusters 3 den bestehenden Handlungsbedarf für die Entscheidungsträger bei Campus Recreation erneut deutlich. Das Cluster 2 besetzte die Vertrauenszone und die Cluster 4 und 1 konnten dem Idealbereich der Graphik, der Sättigungszone, zugeordnet werden.

Wie sich anhand der in das Portfolio integrierten S-förmigen Linie¹⁴⁵⁴ ableiten lässt, sollten Maßnahmen zur Verbesserung der Zufriedenheit die größten Auswirkungen auf die Bindungswerte des Clusters 2 haben.

E.7.2.3 Zusammenfassung

Mit Hilfe einer Faktorenanalyse konnten aus der großen Zahl von Variablen im Erhebungsfragebogen insgesamt 19 Faktoren extrahiert werden, die eine statistische Eignung für die Identifikation von homogenen Nutzergruppen im universitären Sport der University of Western Ontario aufwiesen.

Unter Berücksichtigung dieser Ergebnisse konnten für die Londoner Stichprobe insgesamt fünf Cluster berechnet werden, deren Gruppenmitglieder sich durch ein ähnliches Antwortverhalten charakterisieren ließen. Die bereits für die Göttinger Untersuchung als kennzeich-

¹⁴⁵⁴ Es handelt sich bei dieser Linie um den von HERMANN/HUBER/BRAUNSTEIN postulierten Verlauf von Zufriedenheitserhöhung und Bindungsgewinn.

nende Clustermerkmale identifizierten Kriterien Nutzungshäufigkeit und Zufriedenheit konnten in der Londoner Stichprobe bestätigt werden.

Alle von JONES & SASSER definierten Nutzertypen konnten in der Gesamtnutzergruppe von Campus Recreation gefunden werden. Zwei der fünf Cluster wurden dabei als „Fans“ zugeordnet, während jeweils ein Cluster die übrigen drei Typen repräsentierte. Im Hinblick auf die zonale Zuordnung der Cluster im Zufriedenheits-/Bindungs-Portfolio konnte festgestellt werden, dass sich keine Gruppe in der Abwanderungszone befand. Zwei Cluster wurden in der Zufriedenheitszone verortet, ein Cluster besetzte die Vertrauenszone und die beiden verbleibenden Gruppen wurden der Sättigungszone zugeschlagen. Ein klassisches Durchschnittscluster fehlte der Stichprobe.

Sowohl aus der Faktorenextraktion als auch aus der Clusterbildung lassen sich relevante Ansatzpunkte für Verbesserungen im universitären Sport der University of Western Ontario ableiten. Diese Aspekte gilt es in der Nachbetrachtung und bei der Erarbeitung von konkreten Maßnahmen in geeigneter Form zu berücksichtigen. Die größten Verbesserungsmöglichkeiten für die Bindungswerte der verschiedenen Gruppen sind für das Cluster 2 zu erwarten.

E.8 Kritik

Das einschneidendste Ereignis während des Untersuchungszeitraums, das einen beeinflussenden Effekt auf die Teilnahme an der Untersuchung hätte haben können, waren die Terrorangriffe auf das World-Trade-Center am 11. September 2001 in New York. Auch wenn aus den Besuchsstatistiken keine Auffälligkeiten im Vergleich zu den Vormonaten oder dem entsprechenden Zeitraum des Jahres 2000 erkennbar wurden, so hatte die Katastrophe dennoch einen erheblichen Einfluss auf die allgemeine Stimmung an der Hochschule und auf den kommunikativen und gesellschaftlichen Fokus der Menschen zu der Zeit. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass vergleichsweise „unwichtige“ Anliegen wie die Durchführung einer Befragung im Lichte der Ausnahmesituation in New York und ganz Nordamerika für die Menschen an der Hochschule nur nachrangig von Bedeutung waren und entsprechend wenig wahrgenommen wurden.

Da die Befindlichkeit der Befragten auf die Ergebnisse einer Meinungs- und Beurteilungsuntersuchung beeinflussende Effekte haben kann, könnten Unannehmlichkeiten der WCR-Nutzer das Antwortverhalten beeinträchtigt haben. Es ist daher an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass bei der Einführung einer neuen Software im Zugangsbereich der Sportstätten von „Membership Services“ Probleme im Hinblick auf den reibungslosen Ablauf der Mitgliederbetreuung festzustellen waren. Hiermit in Zusammenhang stand ein Systemabsturz der Verwaltung des Intramural-Sportprogramms, das administrative Unannehmlichkeiten für die Nut-

zer zur Folge hatte. Eine Beeinträchtigung des laufenden Sportprogramms konnte allerdings vermieden werden.

Durch die große Zahl von Helfern und Vermittlern konnte nicht in allen Situationen sichergestellt werden, dass die beauftragten Personen mit dem geforderten Nachdruck für die Teilnahme an der Untersuchung geworben haben. Punktuell konnte festgestellt werden, dass die Servicemitarbeiter im Sinne der Untersuchung erst nach entsprechender Aufforderung aktiver tätig wurden. Vor dem Hintergrund der regen Evaluationstätigkeit an der Hochschule konnte ein gewisser Sättigungseffekt als Ursache dieses Verhaltens festgestellt werden.

Für das an die Untersuchung geknüpfte Gewinnspiel wurde eine Vielzahl von Preisen ausgelobt. Dennoch war es den örtlichen Ansprechpartnern nicht möglich ein bis zwei Hauptpreise mit einem Gegenwert von ca. €150 zu akquirieren. Die angebotenen Preise entstammten zu meist dem Preissegment bis €30, so dass im Vergleich zum Göttinger Gewinnspiel vermutlich keine adäquat große Zusatzmotivation zur Teilnahme an der Befragung erreicht werden konnte.

Im Zusammenhang mit dem online zur Verfügung gestellten Fragebogen war festzustellen, dass aufgrund der Datenabfrage auf dem in Deutschland befindlichen Server der Ladevorgang über ein herkömmliches Modem eine kurze Wartezeit produzierte. Ungeduldige Nutzer, die schnelle Ladezeiten gewohnt waren, hätten durch diesen Umstand von einer Teilnahme an der Befragung Abstand nehmen können.

Grundsätzlich nicht auszuschließen sind fehlerhafte Datenübertragungen bei der manuellen Überführung der Antworten aus den Papierfragebögen in die Datenbank und durch versehentlich mehrfach abgeschickte Webfragebögen. Durch die bereits angesprochenen technischen Sicherungen wurden Maßnahmen ergriffen, um diese Fehlerquellen auf ein Minimum zu reduzieren.

Für keine der angesprochenen Fehlerquellen konnte eine beobachtbare systematische Beeinträchtigung der Datenqualität festgestellt werden.

F. Internationaler Vergleich zwischen den Hochschulsporteinrichtungen der Universität Göttingen und der University of Western Ontario

Die beiden im Spätsommer und Herbst des Jahres 2001 untersuchten universitären Sporteinrichtungen sind, wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben, in ihrer historischen Entwicklung, ihrer inneren Organisationsstruktur und der Gestaltung des Sportangebots verschieden. Dennoch rechtfertigen die Übereinstimmungen in Bezug auf die Größe und Bedeutung der zugehörigen Hochschule, die strukturelle Einbindung der Sporteinrichtung in die Hochschule, die eigenverantwortliche Nutzung vorhandener Sportstätten und die vergleichbare Zielstellung der angebotenen Dienstleistung „universitäres Sport- und Bildungsangebot“ einen Vergleich der an den beiden Hochschulstandorten erhobenen Daten.

Ziel des Vergleichs ist es, vor dem Hintergrund der spezifischen Bedingungen in Göttingen und London ihre Spezifika mit den jeweiligen Stärken und Schwächen der Sporteinrichtungen aus dem Blickwinkel von Nutzern und Anbietern zu beleuchten. Grundlage des Vergleichs sind die umfangreichen Einschätzungen, die von den Teilnehmern der Befragungen abgegeben wurden. Eine Differenzierung der Ergebnisse im Hinblick auf relevante Teilgruppen der Stichprobe und Zielgruppen der Sporteinrichtungen trägt den unterschiedlichen Ansprüchen dieser Gruppen an die angebotene Dienstleistung Rechnung.

F.1 Vergleich der Stichproben und Leistungsmerkmale

Die entscheidenden Informationen für die Ableitung von Schlussfolgerungen aus dem internationalen Vergleich liefern die Ergebnisse der Gegenüberstellung zwischen den Gesamtstichproben. Im Folgenden werden daher in der gebotenen Ausführlichkeit diese Vergleichsergebnisse vorgestellt. In einem zweiten Schritt werden der Vollständigkeit halber die zuvor definierten Ziel- und Anspruchsgruppen der universitären Sporteinrichtungen miteinander verglichen. Wegen des umfangreichen Datenangebots und der zumindest für die kleineren Untergruppen beschränkten Bedeutung für die Gesamtuntersuchung werden für die Detailbetrachtung nur die herausgearbeiteten Besonderheiten in Bezug auf die jeweiligen Vergleichsgruppen vorgestellt.

F.1.1 Demographie

Unter den 2348 Personen, die sich an der Universität Göttingen bereit erklärten den Fragebogen zu beantworten, befanden sich 2075 Nutzer des Göttinger Hochschulsports und 273 Nichtnutzer. Mit insgesamt 854 Untersuchungsteilnehmern an der University of Western On-

tario beteiligten sich weniger Personen an der Befragung.¹⁴⁵⁵ Von ihnen gaben 759 Personen an, aktive Mitglieder bei Campus Recreation zu sein, während 95 Befragte angaben, das universitäre Sport- und Bildungsangebot nicht zu nutzen. Aus der nachfolgenden Tabelle sind die Anteile der jeweiligen Statusgruppen ersichtlich, aus denen sich die Stichproben an den Hochschulen zusammensetzten.

Gruppe	Campus Recreation			Hochschulsport Göttingen		
	Anteil	Nennungen	Rang	Anteil	Nennungen	Rang
Studierende	70%	595	1	68%	1601	1
Mitarbeiter	8%	70	3	9%	213	3
Externe	6%	50	4	6%	149	4
Nichtnutzer	11%	95	2	12%	273	2
keine Angabe	5%	44	5	5%	112	5

Tabelle 63: Vergleich der Statusgruppen innerhalb der Stichproben an den Universitäten ($n_{\text{London}} = 854$; $n_{\text{Göttingen}} = 2348$)¹⁴⁵⁶

Die Studierenden stellten mit einem Anteil von über zwei Drittel an beiden Stichproben die größte Statusgruppe dar. Mit 68% an der Universität Göttingen und 70% an der University of Western Ontario waren die Anteile der Studierenden an der Gesamtgruppe der Befragten vergleichbar. Ein ähnlicher Befund konnte für die übrigen Gruppen erstellt werden. Die nächstkleinere Gruppe wurde an beiden Standorten von den Nichtnutzern gestellt. Mit geringem Abstand folgten die Mitarbeiter der Universitäten und schließlich die Externen. Die genauen Anteile der letztgenannten Gruppen sind der Tabelle zu entnehmen. Gemeinsam machten sie ca. ein Viertel der Stichproben aus. Jeweils 5% der Untersuchungsteilnehmer blieben uns in diesem Zusammenhang eine Antwort schuldig.

Auch die Altersverteilung der Nutzergruppen an den beiden untersuchten Einrichtungen weist Übereinstimmungen auf. Die Graphik der Altersverteilung zeigt deutlich, dass der überwiegende Teil der Nutzer zwischen 20 und 24 Jahre alt war. Insbesondere im Bereich von 30 und mehr Jahren dünnt die Teilnehmerzahl merklich aus. Der Aufbau des Balkendiagramms weist für beide Standorte ähnliche Verläufe auf.

Dennoch ist zu bemerken, dass in London bereits ein hoher Anteil von unter 20jährigen zu verzeichnen war. Immerhin machte diese Gruppe bereits 17% der Gesamtnutzergruppe aus, während in Göttingen lediglich 4% 19 Jahre oder jünger waren. Dieser Unterschied geht mit großer Sicherheit auf die besonderen Bedingungen des nordamerikanischen Bildungssystems

¹⁴⁵⁵ Die spezifischen Gründe für die geringere Teilnahme an der Londoner Untersuchung wurden im vorangehenden Kapitel bereits beleuchtet.

¹⁴⁵⁶ Innerhalb der Tabellen, die den Vergleich der Rangreihenfolgen darstellen, sind die Items grundsätzlich nach der Reihenfolge der Göttinger Untersuchung geordnet.

zurück, das nur über zwölf Jahrgangsstufen bis zur Zulassung zum Studium verfügt. Es kommt hinzu, dass es in Kanada keine allgemeine Wehr- oder vergleichbare Dienstpflicht gibt, die zumindest für den männlichen Teil der Studierenden in Göttingen einen vergleichsweise späteren Studienbeginn bedingt.

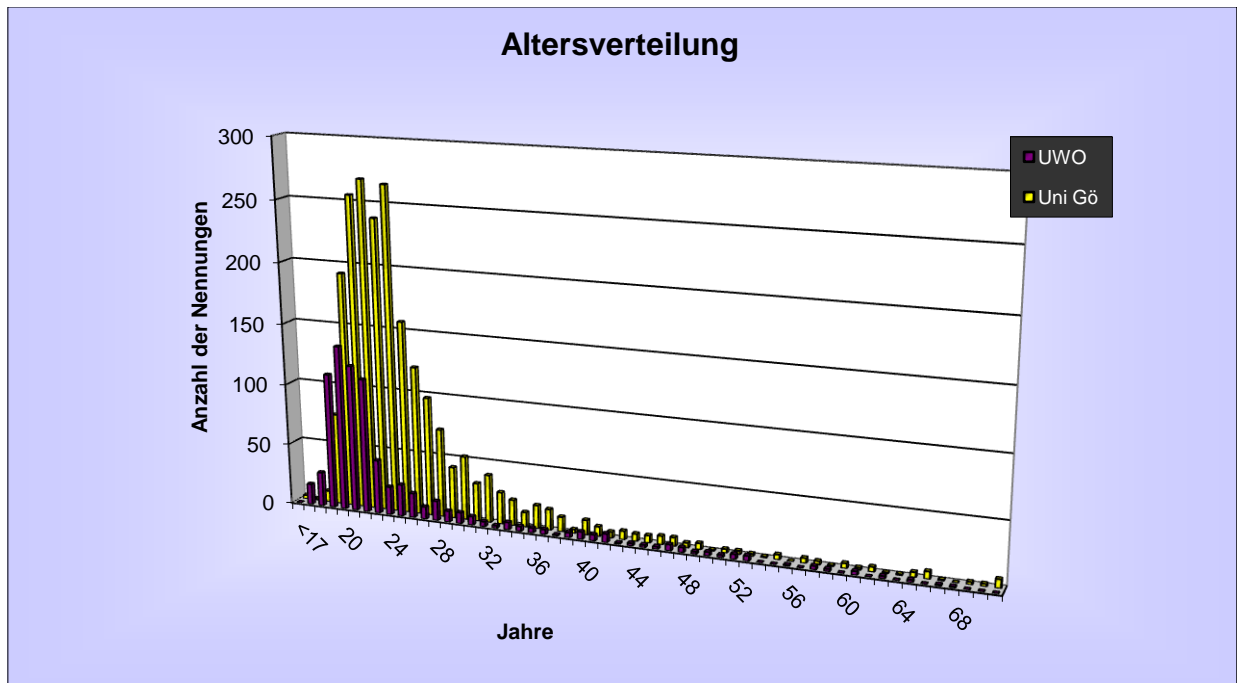


Abbildung 74: Vergleich der Altersverteilung innerhalb der Stichproben ($n_{\text{London}} = 778$; $n_{\text{Göttingen}} = 2150$)

Altersgruppe	Campus Recreation		Hochschulsport Göttingen	
	Anteil	Nennungen	Anteil	Nennungen
bis 19 Jahre	17%	130	4%	80
20-24 Jahre	51%	387	53%	1103
25-29 Jahre	9%	65	20%	420
30-34 Jahre	3%	23	7%	139
35-39 Jahre	2%	16	2%	51
40-44 Jahre	3%	19	1%	30
45-49 Jahre	2%	13	1%	18
50-54 Jahre	1%	10	0%	8
55-59 Jahre	1%	5	0%	9
60-65 Jahre	1%	6	0%	10
ab 66 Jahre	0%	2	1%	17
keine Angabe	11%	83	9%	190

Tabelle 64: Vergleich der Altersgruppen innerhalb der Nutzergruppen an den universitären Sporteinrichtungen ($n_{\text{London}} = 759$; $n_{\text{Göttingen}} = 2075$)

Ebenfalls mit dem Ausbildungssystem in Kanada zu begründen, ist der relativ geringe Anteil von 25-29jährigen an der University of Western Ontario. Durch die verbreitete Aufteilung der universitären Ausbildung in Bachelor- und Master-Studiengänge verlässt ein erheblicher Teil

der Studierenden die Hochschule bereits mit dem Abschluss eines Bachelors. Nur ein kleinerer Teil der Studierenden schließt an diesen Abschluss einen Graduate Studiengang an. Diese Situation hat vermutlich noch bis in die Altersgruppe der 30-34jährigen Auswirkungen auf die Altersverteilung in London. Insgesamt erscheint die Verteilungskurve der University of Western Ontario um ca. zwei bis drei Jahre Richtung Ursprung verschoben.

Im Bereich der Nutzer, die älter als 34 Jahre waren, zeigen die Altersgruppenanteile beider Standorte wieder ähnliche Werte.

Der bereits angesprochene Trend, dass die Studierenden an der University of Western Ontario im Schnitt etwas jünger sind als ihre Göttinger Pendants, erhärtet sich durch die Zahlen der vorliegenden Darstellung der Durchschnittsalter dieser Statusgruppe. Insgesamt waren die Londoner Studierenden innerhalb der Nutzergruppe knapp zwei Jahre jünger als die Vergleichsgruppe in Göttingen, wobei der Unterschied zwischen den Studentinnen mit 1,3 Jahren geringer war als der der Studenten mit 2,4 Jahren.

Statusgruppe	Campus Recreation		Hochschulsport Göttingen	
	Durchschnittsalter [Jahre]	s [Jahre]	Durchschnittsalter [Jahre]	s [Jahre]
Studierende	21,7	3,6	23,5	3,1
weibliche Studierende	21,6	3,5	22,9	2,9
männliche Studierende	21,9	3,9	24,3	3,2
Universitätsmitarbeiter	40,5	12,9	35,8	9,8
weibliche Mitarbeiter	39,2	11,6	33,8	9,3
männliche Mitarbeiter	42,7	15,0	36,5	10,2
Externe	38,9	12,2	36,3	16,5
weibliche Externe	40,9	13,4	34,8	15,7
männliche Externe	37,0	11,1	37,8	16,9
Gesamtnutzergruppe	24,3	8,7	25,1	7,0
weibliche Gesamtnutzergruppe	23,7	7,9	24,1	5,9
männliche Gesamtnutzergruppe	25,7	10,2	26,4	7,6

Tabelle 65: Vergleich der Altersverteilung für die Statusgruppen an den universitären Sporteinrichtungen ($n_{\text{London}} = 759$; $n_{\text{Göttingen}} = 2075$)

Für die Gruppen der Universitätsmitarbeiter und der Externen konnte ein entgegen gesetztes Ergebnis festgehalten werden. Die am Sportprogramm teilnehmenden Personen dieser Gruppen waren in Göttingen durchschnittlich 4,8 bzw. 2,6 Jahre jünger als in London. Während bei den Universitätsmitarbeitern deutliche Unterschiede zwischen den Standorten sowohl für die Frauen als auch für die Männer beobachtbar waren, waren es in besonderer Weise die

Frauen unter den Externen der Göttinger Stichprobe, die jünger waren als ihr kanadischer Widerpart. Die Männer dieser Statusgruppe hingegen unterschieden sich nur minimal.

Das Ergebnis der Altersdurchschnittsanalyse für die Gesamtnutzergruppen ist geprägt von der Situation der Studierenden als der größten Untergruppe in den Nutzergruppen. Da die festgestellten Unterschiede zwischen Göttingen und London entsprechend groß waren, konnten die Durchschnittswerte der Universitätsmitarbeiter und der Externen diesen Trend nicht ausgleichen. Daher war die Gesamtnutzergruppe in London im Schnitt nur um 0,8 Jahre jünger als die in Göttingen.

Ein Blick auf die universitäre Herkunft der Nutzer¹⁴⁵⁷ verdeutlicht, dass zumindest ein Fachbereich an beiden Standorten unter den beiden größten Kontingenten war, die Mitglieder in den universitären Sport entsandten. Mit 12,8% der Nutzer in Göttingen stellten die Mitglieder des Fachbereichs Medizin den höchsten Nutzeranteil, gefolgt vom sozialwissenschaftlichen Fachbereich. In London kam die größte Teilgruppe mit 16,1% aus dem Fachbereich Health Science¹⁴⁵⁸, während die Sozialwissenschaften ebenfalls Rang zwei einnahmen. Zählt man den separat geführten, aber inhaltlich verflochtenen Bereich Humanmedizin in der Göttinger Stichprobe mit zum Fachbereich Medizin, so stellte dieser Teil der Hochschule als größte Untereinheit auch die größte Teilgruppe im Hochschulsport. Dies lässt sich auch für die UWO konstatieren, wenn man die klassischen Mediziner und Zahnmediziner dem Fachbereich Health Science zurechnet. Weitere Details sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen.

An dieser Stelle scheint der Hinweis angebracht, dass die erstellte Rangfolge der in den universitären Sport entsendenden Fachbereiche und Einrichtungen immer in Abhängigkeit von der relativen Größe der Untereinheit in der Hochschule zu interpretieren ist. Demzufolge verwundert es wenig, dass die größten Fachbereiche auch die höchsten Anteile an der Gesamtnutzergruppe der Sporteinrichtungen stellten.

¹⁴⁵⁷ Die insgesamt etwas andere Struktur der Fachbereiche in den Hochschulen lässt einen Vergleich zwischen den Universitäten nur bedingt zu. Der tabellarische Überblick soll als Orientierung, nicht als direkte Vergleichsmöglichkeit, dienen.

¹⁴⁵⁸ Unter dem Stichwort Health Science/Gesundheitswissenschaften werden an der University of Western Ontario Studiengänge zusammengefasst, die Inhalte wie Ernährungswissenschaften, Sportwissenschaften und Kommunikationswissenschaften vermitteln, aber auch universitäre Ausbildungen, die auf Pflegeberufe und therapeutische Tätigkeiten vorbereiten.

Fakultät/ Betriebseinheit	Campus Recreation				Hochschulsport Göttingen			Fakultät/ Betriebseinheit
	Anteil	Nennungen	Rang		Anteil	Nennungen	Rang	
Health Sciences	16,1%	122	1		12,8%	266	1	Medizin
Social Science	14,0%	106	2		12,1%	252	2	Sozialwissenschaften
Science	9,2%	70	3		10,1%	210	3	Wirtschaftswissenschaften
andere	8,2%	62	4		7,7%	160	4	Philosophie
Engineering Science	5,1%	39	5		7,1%	148	5	Biologie (inkl. Psychologie)
Arts	4,5%	34	6		7,0%	145	6	Jura
Medicine & Dentistry	4,3%	33	7		5,1%	106	7	andere
Graduate Studies	2,9%	22	8		4,8%	100	8	Bereich Humanmedizin (Kliniken)
Richard Ivey School of Business	2,9%	22	8		3,4%	71	9	Agrarwissenschaften
King's College	2,9%	22	8		2,8%	58	10	Physik
Information and Media Studies	2,8%	21	11		2,2%	45	11	Geowissenschaften
Law	2,1%	16	12		2,0%	41	12	Mathematik
Brescia College	1,6%	12	13		1,7%	35	13	Forstwissenschaften und Waldökologie
Education	1,3%	10	14		1,3%	28	14	Chemie
Huron University College	1,2%	9	15		0,7%	14	15	Theologie
Information Technology Services	1,2%	9	15		0,6%	12	16	FH Hildesheim-Holzminde
Alumni Relations	0,9%	7	17		0,3%	6	17	private FH Göttingen
Libraries	0,9%	7	17		0,1%	3	18	Universitätsverwaltung
SLB Admin	0,7%	5	19		0,0%	1	19	Bibliotheken
Conference Services	0,5%	4	20		0,0%	1	19	Studentenwerk
Music	0,4%	3	21		0,0%	0	21	internationale Studierende
Housing + Food Services	0,4%	3	21		18,0%	373	/	keine Angabe
Physical Plant (PPD)	0,4%	3	21		/	1702	/	gesamt
Continuing Studies	0,3%	2	24					
University Students' Council (USC)	0,3%	2	24					
Bookstore	0,1%	1	26					
University Police (UPD)	0,0%	0	27					
keine Antwort	14,9%	113	/					
gesamt	/	646	/					

Tabelle 66: Vergleich der universitären Herkunft von Angehörigen der Universitäten in den Nutzergruppen der universitären Sporteinrichtungen ($n_{\text{London}} = 759$; $n_{\text{Göttingen}} = 2075$)

Berücksichtigt man die relative Größe der Fachbereiche in der Hochschule, kann für die Göttinger Untersuchung festgehalten werden, dass die Studierendenanteile¹⁴⁵⁹ der Fachbereiche in der Hochschule und im Hochschulport annähernd identisch waren (Unterschiede max. 3%). Als Ausnahmen sind nur die Fachbereiche Philosophie und Sozialwissenschaften zu nennen, deren Anteile im Hochschulport 5,8% geringer bzw. 4,2% höher waren als in der Universität insgesamt.

Ähnliche Verhältnisse können für die Londoner Untersuchung konstatiert werden. Mit Ausnahme der Fachbereiche Health Science, Social Science und Education waren die Studierendenanteile aller übrigen Hochschulbereiche bei Western Campus Recreation den Anteilen in der Universität vergleichbar. Mit 13,1% über dem Universitätsanteil für den Fachbereich Health Science und 6,1% bzw. 6,8% unter dem Universitätsanteil für die Fachbereiche Social Science und Education waren die Abweichungen in der kanadischen Stichprobe allerdings deutlich größer als in der deutschen.

Fakultät	Studierendenanteil London		Studierendenanteil Göttingen		Fakultät
	Nutzer Campus Recreation	University of Western Ontario	Nutzer Hochschulport	Universität Göttingen	
Social Science	22,3%	28,4%	11,6%	17,4%	Philosophie
Science	14,7%	17,8%	18,0%	15,8%	Medizin
Health Sciences	25,6%	12,5%	17,5%	13,3%	Sozialwissenschaften
Education	2,1%	8,9%	15,2%	13,1%	Wirtschaftswissenschaften
Arts	7,1%	8,5%	10,2%	13,1%	Jura
Engineering Science	8,2%	7,4%	9,8%	9,1%	Biologie (inkl. Psychologie)
Business	4,6%	5,5%	4,3%	4,3%	Agrarwissenschaften
Medicine & Dentistry	6,9%	4,3%	3,3%	2,7%	Physik
Information and Media Studies	4,4%	2,8%	2,9%	2,6%	Geowissenschaften
Law	3,4%	2,1%	2,1%	2,5%	Forstwissenschaften und Waldökologie
Music	0,6%	1,9%	2,9%	2,4%	Mathematik
			1,2%	2,1%	Chemie
			1,0%	1,5%	Theologie

Tabelle 67: Übersicht zu den Studierendenanteilen in den Stichproben und an den Universitäten nach Fachbereichen

F.1.1.1 Zusammenfassung

Insgesamt zeigen die demographischen Daten beider Untersuchungen erstaunliche Übereinstimmungen. Dies drückt sich in den annähernd identischen Anteilen der Statusgruppen,

¹⁴⁵⁹ Aufgrund der vergleichsweise geringen Anzahl von Bediensteten der Universitäten und externen Nutzern in den beiden Stichproben werden im Folgenden exemplarisch die Verhältnisse in der Statusgruppe der Studierenden als größter Untergruppe der Stichproben genauer dargestellt.

Nichtnutzer und Antwortverweigerer aus und wird zusätzlich durch die ähnlichen Altersverteilungskurven der Nutzergruppen des universitären Sports gestützt.

In Kenntnis des kanadischen Bildungssystems mit seinen Auswirkungen auf den früheren Studienbeginn an den Hochschulen kann es nicht verwundern, dass die Studierenden in der Londoner Stichprobe knapp zwei Jahre jünger waren als die der Göttinger Stichprobe. Unerwartet allerdings waren die Ergebnisse der Universitätsmitarbeiter und der externen Nutzer. Beide Statusgruppen waren in London im Schnitt deutlich älter als in Göttingen, was im Hinblick auf die spezifischen Angebote bei Campus Recreation darauf hindeutet, dass es in London besser gelang, die Nutzerkreise in den mittleren Altersklassen (zwischen 35 und 65 Jahren) anzusprechen und zu binden.

Die Analyse der universitären Herkunft der Nutzergruppen beider Standorte führte zu dem Ergebnis, dass sich die Größenverhältnisse der Fachbereiche an den Hochschulen im Wesentlichen in den Teilgruppen der Stichproben widerspiegelten. Abweichungen der jeweiligen Fachbereichsanteile traten nur selten auf. Die augenfälligsten Abweichungen für den Fachbereich Sozialwissenschaften in der Göttinger Untersuchung und für den Fachbereich Health Science in der Londoner Untersuchung lassen sich zumindest z.g.T. dadurch erklären, dass die sportwissenschaftlichen Einrichtungen der Hochschulen in diesen Fachbereichen angesiedelt sind. Es erscheint nachvollziehbar, dass insbesondere Sportstudierende in besonderem Maße die Angebote des universitären Sports nutzen und mithin die prozentualen Anteile ihrer Fachbereiche beeinflussen. Auf der Grundlage absoluter Teilnehmerzahlen entsandten an der Universität Göttingen die Fachbereiche Medizin und Sozialwissenschaften, an der University of Western Ontario die Fachbereiche Health Science und Social Science die meisten Teilnehmer in den universitären Sport.

F.1.2 Informationen über die universitären Sporteinrichtungen

F.1.2.1 Ergebnisse der Fragen 1 bis 3

Für beide universitären Sporteinrichtungen galt, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten erstmals durch Informationen aus ihrem Freundes- und Bekanntenkreis auf die Einrichtungen aufmerksam gemacht wurden. Wichtiger noch als in Göttingen, wo knapp die Hälfte der Untersuchungsteilnehmer diesen Informationsweg als Erstkontakt angab, war die Mundpropaganda für die kanadische Sporteinrichtung. Mit 55% der Nennungen nahm dieser Informationsweg eine noch dominantere Position ein als an der Universität Göttingen. Während in Göttingen zumindest auch das Programmheft des Hochschulsports „Seitenwechsel“, das von 20% der Befragten angeführt wurde, und mit 12% die aushängenden Plakate für die Erstin-

formation noch eine Rolle spielten, fielen in London andere Informationswege, wie z.B. das angebotene Programmheft als Printmedium, das Internet oder zufällige Begebenheiten auf der Suche nach Sportmöglichkeiten mit jeweils unter 10% der Nennungen nicht nennenswert ins Gewicht. Weitere Alternativen waren an beiden Standorten zahlenmäßig nicht von Bedeutung.

Frage 1: Wie haben Sie das erste Mal von der Existenz der universitären Sporteinrichtung erfahren?¹⁴⁶⁰

Item	Campus Recreation		Hochschulsport Göttingen	
	Anteil Nennungen	Rang	Anteil Nennungen	Rang
durch Mundpropaganda (Freunde und Bekannte)	55%	1	48%	1
durch das Programmheft (Printmedien)	8%	3	20%	2
durch Plakate und Anschläge	3%	6	12%	3
durch eine zufällige Begebenheit auf der selbstständigen Suche nach einer sportlichen Betätigung	6%	5	5%	4
durch das Internet	7%	4	4%	5
Andere	10%	2	4%	6
durch eine Veranstaltung des universitären Sports	2%	7	2%	7
durch Artikel in der lokalen Presse	2%	9	1%	8
Ich habe noch nie etwas vom universitären Sportangebot gehört.	2%	8	1%	9
keine Antwort	5%	/	3%	/

Tabelle 68: Vergleich der wichtigsten Informationsquellen für den Erstkontakt mit dem universitären Sportangebot

Für die nachfolgende kontinuierliche Informationsbeschaffung über das Sport- und Bildungsprogramm änderte sich die Bedeutung der verschiedenen Informationsquellen. Sowohl in Göttingen als auch in London wurden im Wesentlichen vier verschiedene Informationsquellen genutzt, wenn sich auch die einzelnen Positionen innerhalb der lokalen Rangfolgen unterscheiden.

Wie aus Tabelle 68 ersichtlich wird, war das Hochschulsport-Magazin „Seitenwechsel“ in Göttingen mit 28% der Nennungen das am häufigsten genutzte Erstkontaktmedium. Weiterhin wichtig, aber in ihrer Bedeutung deutlich relativiert, waren Informationen aus dem Freundes- und Bekanntenkreis (22%), dicht gefolgt von den Informationsplakaten (19%), die in den Gebäuden der Universität Göttingen ausgehängt wurden. Die Website des Hochschulsports

¹⁴⁶⁰ Der besseren Lesbarkeit wegen sind in diesem Abschnitt der Auswertung die Fragen zusammen mit den Vergleichswerten der Antworten aufgeführt. Da sich die konkreten Formulierungen der Fragen in den verschiedenen Fragebögen in Bezug auf die Benennung der Sporteinrichtungen und durch die notwendige Übersetzung der Antwortalternativen leicht unterscheiden, sind kleinere redaktionelle Anpassungen der Begrifflichkeiten vorgenommen worden. Zur Auseinandersetzung mit den Originaltexten der Fragebögen sind diese im Anhang einzusehen.

zeigt eine deutlich aufstrebende Tendenz, war von den vier wichtigsten Informationsquellen mit rund 16% der Nennungen allerdings die am schwächsten genutzte.

In London hingegen stellte die WCR-Website das bedeutendste Informationsmedium (23%) dar. Dies ist allerdings auf dem Hintergrund einer im Vergleich deutlich umfangreicheren Internetpräsenz von Campus Recreation zu sehen. Insbesondere die Möglichkeit sich sowohl für Kurse als auch für die teilnehmerintensiven Angebote des Intramural Sports anzumelden und gleichzeitig anfallende Gebühren zu zahlen, führte zu einem enorm hohen Nutzungsgrad und in Verbindung mit einem leistungsfähigen internen EDV-System zu einem hohen Maß an Nutzerzufriedenheit. Das soziale Umfeld inklusive Freundes- und Bekanntenkreis (22%) und das Programmheft mit weiteren spezifischen Programminformationen als Printmedien (19%) folgten dichtauf. Schon mit deutlichem Rückstand rangierten die aushängenden Plakate für das Sport- und Bildungsprogramm an der University of Western Ontario auf Rang vier mit 14% der Nennungen.

Frage 2: Bitte geben Sie uns zu den folgenden Informationsquellen über den universitären Sport in Bezug auf das letzte Semester/das letzte Quarter einige Hinweise?

Item	Campus Recreation		Hochschulsport Göttingen	
	Anteil Nennungen	Rang	Anteil Nennungen	Rang
Informationen durch das Programmheft (Printmedien)	19%	3	28%	1
Informationen durch Mundpropaganda (Freunde und Bekannte)	22%	2	22%	2
Informationen durch Plakate	14%	4	19%	3
Information durch das Internet	23%	1	16%	4
Information durch Anschläge und interne Bekanntmachungen	7%	6	11%	5
Information durch die Universitätsmitteilungen	6%	7	2%	6
Information durch Artikel in der lokalen Presse	9%	5	2%	7
andere Informationsquellen	1%	8	0%	8

Tabelle 69: Vergleich der Rangfolgen in der Hierarchie der Informationsquellen für die Informationsbeschaffung über das laufende Sportprogramm

Offensichtlich steht die Präferenz der gewählten Informationsquellen in Zusammenhang mit ihrer Qualitätseinschätzung. Eine genauere Betrachtung der Mittelwerte zur Qualitätseinschätzung der Befragten an beiden Standorten ergab eine Übereinstimmung mit der Rangreihenfolge der Nutzungshäufigkeiten. Die am häufigsten genutzten Medien bekamen auch die besten Qualitätsbeurteilungen. In Göttingen schnitt der „Seitenwechsel“ mit einem Mittelwert von 1,8 bei den Untersuchungsteilnehmern am besten ab, während Informationen aus dem sozialen Umfeld und über die Plakate im Mittel mit 2,2 bewertet wurden. Die Hochschulsport-Website landete knapp dahinter mit einem Mittelwert von 2,3 auf Rang vier.

Frage 3: Wie beurteilen Sie die Informationsquellen über den universitären Sport?

Item	Campus Recreation				Hochschulsport Göttingen				T-TEST
	n	X	s	Rang	n	X	s	Rang	t
Informationen durch das Programmheft (Printmedien)	544	2,1	0,91	2	1874	1,8	0,76	1	-7,4883
Informationen durch Plakate	480	2,4	0,93	4	1653	2,2	0,91	2	-3,8590
Information durch Mundpropaganda (Freunde und Bekannte)	573	2,3	0,94	3	1823	2,2	0,86	3	-0,3897
Information durch das Internet	543	2,0	0,95	1	1304	2,3	0,93	4	7,8358
Information durch Anschläge und interne Bekanntmachungen	259	2,7	1,26	6	1312	2,6	0,95	5	-1,7026
andere Informationen	18	/	/	/	26	3,1	0,97	6	/
Information durch die Universitätsmitteilungen	300	2,9	1,09	7	621	3,4	1,03	7	6,2543
Information durch Artikel in der lokalen Presse	438	2,6	0,93	5	693	3,5	1,08	8	15,6875

Tabelle 70: Vergleich der Rangfolgen für die Qualitätsurteile über die Informationsquellen

Auch wenn die absoluten Zahlen eine insgesamt geringfügig schlechtere Beurteilung der Informationsmedien in London nahe legen, ließ sich in der Tendenz ein ähnliches Ergebnis nachweisen. Mit einem Mittelwert von 2,0 schnitt die WCR-Website als wichtigste Informationsquelle am positivsten ab. Informationen durch die Printmedien folgten mit einem Zehntel Prozentpunkt Abstand. Mit leichter Abstufung belegten die Versorgung aus dem sozialen Umfeld (Mittelwert: 2,3) und die Plakate (Mittelwert: 2,4) nachfolgende Rangplätze.

Auf dem bereits erläuterten Hintergrund des größeren Funktionsumfangs der WCR-Website gegenüber der des Göttinger Hochschulsports verwundert es nicht, dass die kanadische Internetpräsenz im Vergleich insgesamt signifikant besser abschneidet. Mit einem t-Wert¹⁴⁶¹ von 7,84 wird diese Aussage deutlich untermauert. Exakt umgekehrt verhält es sich mit der Einschätzung der Printmedien. Die t-Test-Analyse ergab mit einem t-Wert von -7,49 signifikant bessere Beurteilungen durch die in Göttingen Befragten. Selbiges Ergebnis ließ sich auch für die Informationsplakate feststellen. Sie wurden an der Universität Göttingen positiver bewertet als an der University of Western Ontario, wobei die Signifikanz weniger deutlich ausfiel ($t = -3,86$). Nennenswert erscheint in diesem Zusammenhang, dass die Berichterstattung in der lokalen Presse an der University of Western Ontario offensichtlich deutlich besser eingeschätzt wurde als an der Universität Göttingen. Ein hoher t-Wert von 15,69 legt dies nahe.

¹⁴⁶¹ Das verwendete Statistikprogramm STATISTICA 5.0 weist die berechneten t-Werte als positive und negative Zahlen aus. Die unterschiedlichen Vorzeichen begründen sich mathematisch durch die Berücksichtigung der für die Vergleichsgruppen spezifischen Mittelwerte im zugrunde liegenden Signifikanztest. Aus den Vorzeichen lässt sich direkt ableiten, welche der unabhängigen Stichproben einen kleineren Mittelwert und damit i.d.R. eine positivere Beurteilung abgegeben hat. Im vorliegenden Fall weist ein positiver t-Wert auf einen kleineren Mittelwert der Stichprobe aus Kanada hin, während ein negativer t-Wert einen kleineren Mittelwert für die deutsche Stichprobe kenntlich macht.

F.1.2.2 Zusammenfassung

Für den so wichtigen Erstkontakt mit den Sporteinrichtungen an beiden Hochschulen waren Informationen durch Freunde und Bekannte von größter Bedeutung. Nur in Göttingen wurde ein weiteres Medium – das Hochschulsport-Magazin „Seitenwechsel“ – mit einem beachtlichen Anteil an Nennungen angeführt.

Für die fortlaufende Informationsbeschaffung griffen die Befragten beider Standorte auch auf andere Quellen zurück. Als Hauptinformationsquelle kristallisierten sich die Programmhefte, die Mund-zu-Mund-Propaganda, die Informationsplakate und die Websites, allerdings in unterschiedlicher Rangreihenfolge, heraus. Während in Göttingen das Programmheft die meisten Nennungen bekam, war es in London die Website.

Die Rückmeldungen der Befragten machten deutlich, dass zwischen der Häufigkeit der Nutzung und der entsprechenden Qualitätseinschätzung des Mediums ein Zusammenhang besteht. So schnitten an beiden Hochschulen die am häufigsten genutzten Medien auch in der Qualitätseinschätzung am positivsten ab. In diesem Zusammenhang kann den Befragten eine Orientierung an der wahrgenommenen Qualität der Informationsquellen für die subjektive Präferenzbildung unterstellt werden. Insgesamt deuten die berechneten Mittelwerte für die Zufriedenheit mit den Hauptinformationsquellen auf eher zufriedene Untersuchungsteilnehmer hin, auch wenn für den internen Vergleich signifikante Unterschiede für einzelne Items gefunden werden konnten.

F.1.3 Teilnahmeverhalten der Nutzer der universitären Sporteinrichtungen

F.1.3.1 Ergebnisse der Fragen 4, 5 und 25

Bei der Analyse der durchschnittlichen Wochennutzung während der Vorlesungszeit konnten deutliche Unterschiede zwischen den Stichproben der beiden Hochschulen ermittelt werden.

Frage 4: Um uns über die Teilnahmeveränderung zwischen Sommer- und Wintersemester ein besseres Bild machen zu können, benötigen wir Informationen über Ihr Teilnahmeverhalten. **Bitte sagen Sie uns, in welchen der letzten Semester Sie während der Vorlesungszeit wie häufig am universitären Sport teilgenommen haben.**¹⁴⁶²

¹⁴⁶² Aufgrund der unterschiedlichen Studienabschnitte (Semester an der Universität Göttingen, Quarter an der University of Western Ontario) konnte das WS 1999/2000, das im Göttinger Fragebogen mit erhoben wurde für den Vergleich nicht berücksichtigt werden.

Item	Campus Recreation		Hochschulsport Göttingen		T-TEST
	n	X	n	X	t
SS 2001	589	2,4	1706	1,6	-1,3819
WS 2000/2001	631	2,6	1637	1,6	-18,7549
SS 2000	616	2,5	1456	1,6	-18,0556

Tabelle 71: Vergleich der durchschnittlichen Teilnahmehäufigkeiten während der Vorlesungszeit

Die Rückmeldungen der befragten Hochschulsportnutzer zeigten, dass die durchschnittliche Wochennutzung über die vergangenen drei Semester offenkundig kaum Schwankungen unterlegen war. Mit 1,6 Besuchen pro Woche wurden die universitären Sport- und Bildungsangebote der Georgia Augusta allerdings weniger häufig frequentiert als an der Vergleichseinrichtung der University of Western Ontario. Dort nahmen die Mitglieder die Angebote ca. ein Mal häufiger in der Woche für ihre sportliche Freizeitgestaltung und mit ähnlicher Konstanz in Anspruch. Die deutlich höheren Nutzungszahlen an der Einrichtung in London erklären sich daher aus einer Kombination von höheren Teilnehmerzahlen und Nutzungshäufigkeiten.

Ein interessanter Unterschied zwischen den zu vergleichenden universitären Sporteinrichtungen konnte auch mit der Frage 5 aufgedeckt werden. Die aktiven Teilnehmer nahmen in Abhängigkeit von der Angebotsstruktur unterschiedliche Angebots- und Organisationsformen von Veranstaltungen wahr. Während die Teilnehmer des Göttinger Hochschulsports in der großen Mehrzahl (53%) der Fälle durch Übungsleiter und betreuendes Personal angeleitete Angebote nutzten, war die am häufigsten von den Kanadiern genannte Organisationsform mit 33% „freie Kurse“.

Frage 5: Nutzen Sie vornehmlich angeleitete (mit Übungsleiter) oder freie Angebote des universitären Sports?

Item	Campus Recreation		Hochschulsport Göttingen	
	Anteil Nennungen	Rang	Anteil Nennungen	Rang
angeleitete Kurse	12%	3	53%	1
freie Kurse	33%	1	17%	2
beide zu ähnlichen Anteilen	27%	2	16%	3
weder noch	9%	4	4%	4
keine Antwort	19%	/	9%	/

Tabelle 72: Vergleich der Auswahlpräferenzen für die angebotenen Veranstaltungsformen

Mischnutzungen von angeleiteten und freien Kursen spielten bei Campus Recreation eine weitere wichtige Rolle. Dies gaben immerhin 27% der Befragten an. Angeleitete Kurse waren mit 12% der Nennungen nur nachrangig von Bedeutung. Umgekehrt stellt sich in diesem Zusammenhang die Situation in Göttingen dar. Hier hatten freie Kursangebote und Mischformen

gemeinsam lediglich einen Anteil von einem Drittel der Nennungen, während er sich in London auf annähernd zwei Drittel belief.

Diese gegenläufige Tendenz in der Art der Nutzung von Angeboten in Göttingen und London erklärt sich einerseits aus der unterschiedlichen Angebotsstruktur und andererseits aus den an den Standorten verschieden ausgeprägten Nutzerinteressen. Im Hochschulsport Göttingen wurden aufgrund von Kapazitätsengpässen in den vergangenen Jahren zunehmend freie Sport- und Spielzeiten in die Randzeiten des Programms verlagert oder gänzlich aufgegeben. Angeleitete Angebote haben von dieser Praxis profitiert, weil auf diese Weise zusätzliche Zeiten für hoch frequentierte Angebote (vor allem im Fitness- und Gesundheitsbereich) bereitgestellt werden konnten. In selbiger Weise an den Nutzerinteressen orientiert hat sich in London ein entgegengesetzter Trend durchgesetzt. Hier sind angeleitete Angebote zugunsten von individuellen Trainingsangeboten (ebenfalls im Fitnessbereich) reduziert worden. Gleichzeitig nahm der Intramural Sport einen erheblichen Teil des Angebots ein und wurde von den Befragten als eher freies Sportangebot angesehen.

Für beide Einrichtungen war zu erwarten, dass bei einer Befragung, die zu einem erheblichen Teil mit Teilnehmern des universitären Sport- und Bildungsangebots durchgeführt wurde, mit großer Mehrheit die Sporteinrichtung der betreffenden Hochschule selbst als Ort der sportlichen Freizeitgestaltung angegeben wird. Als erste Alternative zum Hochschulsport in Göttingen wurde mit 16% der Gesamtnennungen der Verein angeführt, während in London kommerzielle Sportanbieter (vor allem Fitness-Studios) mit 10% der Nennungen als wichtigster Sportanbieter neben dem durch die Hochschule organisierten Sport angesehen wurden.

Frage 25: Bei welchen Sportanbietern treiben sie in diesem Semester aktiv Sport?

Item	Campus Recreation		Hochschulsport Göttingen	
	Anteil Nennungen	Rang	Anteil Nennungen	Rang
universitäre Sporteinrichtung	69%	1	69%	1
lokaler Verein	5%	4	16%	2
anderer Anbieter	6%	3	4%	3
kommerzieller Sportanbieter / Fitness-Studio	10%	2	4%	4
Sportreiseveranstalter / YMCA	3%	5	2%	5
keine Angabe	7%	/	6%	/

Tabelle 73: Vergleich der Inanspruchnahme verschiedener Sportanbieter für die sportliche Freizeitgestaltung

Aufschlussreichere Ergebnisse liefert diese Statistik, wenn nicht die Anteile der Gesamtnennungen, sondern die Anteile antwortender Personen zugrunde gelegt werden. Bei dieser Analyse stellte sich heraus, dass in Göttingen 65% der aktiven Hochschulsportnutzer ihren organisierten Sport ausschließlich im Göttinger Hochschulsport ausübten. In London konnte ein

Anteil von 67% der Aktiven bei Campus Recreation berechnet werden. Mit 28% nutzten mehr Aktive gleichzeitig Angebote des Göttinger Hochschulsports und von zumindest einem Alternativenanbieter als dies an der Vergleichshochschule der Fall war. Als unbefriedigend musste zur Kenntnis genommen werden, dass uns 22% der aktiven Teilnehmer in London zu dieser Frage eine Antwort schuldig blieben. In Göttingen war der Anteil fehlender Antworten mit 7% deutlich geringer.

F.1.3.2 Zusammenfassung

Als ein wesentliches Ergebnis der Auswertung dieses Fragenkomplexes konnte ermittelt werden, dass die durchschnittliche persönliche Teilnahmehäufigkeit über die vergangenen Semester bzw. Quarter unerwartet stabil war. Jahreszeitliche oder saisonal bedingte Schwankungen konnten aus den Antworten nicht extrahiert werden. Dennoch bleibt festzustellen, dass die in London Befragten im Mittel fast ein Mal die Woche häufiger auf die Angebote von Campus Recreation zurückgriffen als die Vergleichsprobanden im Göttinger Hochschulsport. Dies wirkte sich dahingehend aus, dass die durchschnittliche persönliche wöchentliche Teilnahmehäufigkeit der Londoner Stichprobe 36% höher war als die Göttinger. Über die Effekte auf die erhöhten Kundenkontaktzeiten, die möglicherweise höhere Bindung an die Einrichtung und die höhere Zufriedenheit wird noch zu diskutieren sein.

Eine weitere wichtige Erkenntnis lenkte die Aufmerksamkeit auf die unterschiedliche Nachfrage nach alternativen Organisationsformen im Programm. Während in Göttingen die angeleiteten Kurse dominierten und die übrigen Organisationsformen nur etwa von einem Drittel der aktiven Nutzer in Anspruch genommen wurden, war insbesondere letztgenannter Bereich der in London mit fast zwei Drittel der am häufigsten genutzte. Abgesehen von den genannten ortsspezifischen Besonderheiten werden hier unterschiedliche Nutzungsinteressen der Befragten deutlich, da sich diese Entwicklungen auf der Grundlage der lokalen Nachfrage vollzogen. Wie es scheint, war die Nachfrage nach individualisierter und freier Sportgestaltung in London besonders ausgeprägt. In Göttingen hingegen wurden die betreuten oder angeleiteten Kursformen - speziell in den Massenfitnessveranstaltungen - hoch frequentiert und von den Organisatoren nach Möglichkeit dem Bedarf angepasst.

Von besonderer Tragweite ist das Ergebnis der Frage 25, die mit in den Bereich des Teilnehmerverhaltens gruppiert wurde. Unter den Nutzern der universitären Sporteinrichtungen spielte der Sport an der Hochschule insgesamt die größte Rolle. Während in Göttingen an zweiter Stelle Sportvereine als Anbieter von Sportdienstleistungen für die Sporttreibenden von Interesse waren, waren es in London die kommerziellen Sportanbieter. Entscheidender aber ist die

Erkenntnis, dass etwa zwei Drittel der befragten Nutzer an beiden Standortenangaben ausschließlich an den universitären Sporteinrichtungen organisierten Sport zu betreiben.

F.1.4 Sportstätten-situation der universitären Sporteinrichtungen

F.1.4.1 Ergebnisse der Fragen 6 und 7

Als grundsätzliche Aussage zu den Urteilen in diesem Abschnitt kann festgehalten werden, dass die Gesamteinschätzung der kanadischen Stichprobe geringfügig besser ausfiel als für die deutsche Stichprobe. Für die Frage 6 waren die Urteile durchschnittlich 0,3 Skaleneinheiten auseinander, während der Unterschied für die Frage 7 bei 0,4 Skaleneinheiten lag.

Zu übereinstimmenden Urteilen kamen beide Stichproben im Hinblick auf die Erreichbarkeit und die Sauberkeit der Sportstätten. Diese Items nahmen auch in der Rangfolge die ersten Plätze ein. Beide Gruppen lieferten für den Zustand der sanitären Einrichtungen die negativsten Rückmeldungen.

Vergleichsweise unterschiedlich waren allerdings die Auffassungen in Bezug auf die übrigen Items der Frage 6. Während in Göttingen die Brauchbarkeit der Sportstätten im Verhältnis der Items zueinander mit am besten eingeschätzt wurde, wurde dieser Aspekt in London mit am schlechtesten eingestuft. Hier bleibt festzustellen, dass die absoluten Zahlen der Mittelwerte allerdings eng beieinander lagen.

Frage 6: Um ein umfangreiches Sportangebot sicher zu stellen, werden die verschiedensten Hallen, Plätze und Anlagen benötigt. **Wie beurteilen Sie die Sportstätten im Hinblick auf die folgenden Aspekte?**¹⁴⁶³

Item	Campus Recreation				Hochschul-sport Göttingen				T-TEST
	n	X	s	Rang	n	X	s	Rang	t
Erreichbarkeit der Sportstätten	660	2,1	0,90	1	1857	2,4	1,01	1	5,4568
Sauberkeit der Sportstätten	663	2,2	0,83	2	1846	2,4	0,78	1	4,9089
Brauchbarkeit der Sportstätten für den dort angebotenen Sport	599	2,5	0,94	6	1738	2,4	0,80	1	-2,5469
Anzahl von Hallen, Plätzen und Anlagen	575	2,2	0,83	2	1710	2,6	0,90	4	9,0685
baulicher und optischer Zustand der Hallen	595	2,4	0,85	5	1774	2,9	0,83	5	13,8712
baulicher und optischer Zustand der Plätze	482	2,5	0,90	6	1473	2,9	0,90	5	8,7997
baulicher und optischer Zustand der Schwimmhallen und Sauna	549	2,2	0,83	2	1125	2,9	0,85	5	14,2931
Zustand der sanitären Einrichtungen	655	2,6	1,04	8	1690	3,0	0,87	8	8,9712

Tabelle 74: Vergleich der Sportstätten-situation

¹⁴⁶³ Da die University of Western Ontario nicht über ein Bootshaus wie die Universität Göttingen verfügt, ist dieses Item für den Vergleich unberücksichtigt geblieben.

Ähnlich gegenläufige Ergebnisse, aber mit umgekehrten Vorzeichen, konnten für die Anzahl der Sportstätten und den Zustand von Schwimmhallen und Sauna gefunden werden. Beide Items bekamen von den in Göttingen Befragten im Verhältnis nur mittlere Beurteilungen und rangieren folglich nur auf hinteren Rangplätzen, während sie in London unter den besser eingestuften Items landeten. Der Zustand von Hallen und Plätzen wurde von beiden Stichproben eher kritisch betrachtet, so dass diese Items hintere Rangplätze belegten.

Der eingangs erwähnte positivere Eindruck in der kanadischen Stichprobe wurde auch durch das Gesamtergebnis des t-Tests gestützt. Mit nur einer Ausnahme sind die Urteile der Kanadier signifikant positiver als die der Deutschen. Was den Zustand der Hallen angeht, war dieser Eindruck hochsignifikant positiver (t-Wert Hallen: 13,87; t-Wert Schwimmhallen und Sauna: 14,21). Als positives Feedback für den Göttinger Hochschulsport konnte festgehalten werden, dass die Befragten im Hinblick auf die Brauchbarkeit der Sportstätten signifikant positivere Antworten abgaben.

Aus den ermittelten Durchschnittswerten der Gesamtstichproben für die Items der Frage 7 konnte abgeleitet werden, dass die Befragten mit der Ausstattungssituation der Sportzentren ähnlich wie mit der Sportstättensituation eher durchschnittlich zufrieden waren. Die Mittelwerte streuten um Zahlenwerte zwischen 2,2 und 2,8 und lagen damit nur im Bereich schwacher Zufriedenheit. Für die Stichprobe an der Universität Göttingen fiel die ausgesprochen geringe Spannweite der Mittelwerte (0,2 Skalenpunkte) auf, so dass alle ermittelten Zahlenwerte in unmittelbarer Nähe zueinander lagen. Mit 0,6 Skalenpunkten fiel die Spannweite der kanadischen Mittelwerte deutlich größer aus.

Frage 7: Eine Sporteinrichtung benötigt zur Durchführung ihrer Sportangebote umfangreiche Sportgeräte (Bälle, Netze, Turngeräte, Stepper, Inline-Skates, Kanus etc.) und Materialien (Sicherungsmatten, Markierungshütchen, Trikots, Lehrtafeln, Isomatten, Schutzkleidung etc.). **Wie zufrieden sind sie mit der allgemeinen Ausstattung des Sportzentrums?**

Item	Campus Recreation				Hochschulsport Göttingen				T-TEST
	n	X	s	Rang	n	X	s	Rang	t
Verfügbarkeit der Sportgeräte (Turngeräte, Stepper etc.)	596	2,8	1,07	5	1119	2,6	0,89	1	-3,9078
Qualität der Sportgeräte	604	2,3	0,81	2	1167	2,7	0,81	2	9,3425
Verfügbarkeit von Leihmaterial (Bälle, Inline-Skates, Kanus etc.)	355	2,2	0,86	1	726	2,7	0,93	2	7,4384
Verfügbarkeit der Materialien (Matten, Trikots etc.)	523	2,4	0,87	4	1279	2,8	0,94	4	8,6505
Qualität der Materialien	544	2,3	0,80	2	1243	2,8	0,82	4	11,1168

Tabelle 75: Vergleich der Ausstattungs- und Versorgungssituation der Sportstätten

Die stichprobeninterne Rangfolge der fünf angebotenen Items für Göttingen macht deutlich, dass die Verfügbarkeit und Qualität der Sportgeräte bessere Beurteilungen bekamen als die entsprechenden Aspekte für Leih- und weiteres Allgemeinmaterial.

Völlig anders urteilte die kanadische Stichprobe. Die Verfügbarkeit von Leihmaterial schnitt gefolgt von der Qualität der Materialien und Sportgeräten am besten ab. Unzufriedener waren die kanadischen Befragten mit der Verfügbarkeit der Materialien und im Verhältnis am wenigsten zufrieden äußerten sie sich über die Verfügbarkeit von Sportgeräten.

Vor dem Hintergrund der t-Test-Ergebnisse konnte festgestellt werden, dass die Stichprobe an der University of Western Ontario überwiegend signifikant positivere Rückmeldungen zu dieser Frage lieferte (t-Werte für die Items schwanken zwischen 7,4 und 11,1). Die an der Universität Göttingen Befragten äußerten sich nur in Bezug auf die Verfügbarkeit der Sportgeräte positiver (t-Wert: -3,9), wobei auch dieser Unterschied statistisch signifikant war.

F.1.4.2 Zusammenfassung

Sowohl an der Georgia Augusta als auch an der University of Western Ontario waren die Befragten mit der Erreichbarkeit und Sauberkeit der Sportstätten im Verhältnis der Items dieser Frage untereinander am zufriedensten. An beiden Standorten konnte eine latente Unzufriedenheit mit dem Zustand der sanitären Anlagen ermittelt werden.

Was die Bedingungen in Bezug auf Geräte, Material und Hilfsmittel anbelangt, konnte festgestellt werden, dass die Göttinger mit der Geräteausstattung zufriedener waren, während die Londoner die Verfügbarkeit des Leihmaterials besonders positiv beurteilten.

Dennoch fällt bei der Betrachtung der Mittel- und der t-Werte auf, dass die Stichprobe an der University of Western Ontario mit nur wenigen Ausnahmen signifikant positivere Einschätzungen zu den Items dieser beiden Fragen abgaben. Hier scheint das allgemeine Zufriedenheitsniveau im Hinblick auf die Situation und Ausstattung der Sportstätten höher gewesen zu sein als an der Universität Göttingen.

F.1.5 Atmosphäre der universitären Sporteinrichtungen

F.1.5.1 Ergebnisse der Fragen 8 bis 10

Im Hinblick auf das allgemeine Klima während der universitären Sport- und Bildungsveranstaltungen beschrieben an beiden Hochschulstandorten die Begriffe „ungezwungen“ und „freundlich“ am ehesten die Einschätzungen der Befragten. Als weitere Attribute wurden in Göttingen „entspannend“ und in London „familiär“ mit hohen Mittelwerten genannt. Während die Mittelwerte der zuvor angeführten Begriffe für die Atmosphäre in den Sportzentren

im Mittelwertbereich von 1,9 bis 2,4 (in Göttingen) bzw. 1,9 bis 2,1 (in London) lagen, folgten die übrigen Attribute ab Rangplatz vier bereits mit einigem Abstand. In der Gesamtbeurteilung spielten die negativ belegten Begriffe der Antwortmöglichkeiten keine nennenswerte Rolle.

Frage 8: Wenn sie sich die Atmosphäre des Sportzentrums während der Zeiten des universitären Sports vorstellen, wie gut beschreiben die folgenden Begriffe die dort herrschende Atmosphäre?

Item	Campus Recreation				Hochschulsport Göttingen				T-TEST
	n	X	s	Rang	n	X	s	Rang	t
... ungezwungen.	652	1,9	0,80	1	1772	1,9	0,77	1	0,0530
... freundlich.	655	2,0	0,88	2	1770	2,2	0,78	2	3,4888
... entspannend.	641	2,6	0,95	5	1753	2,4	0,87	3	-3,5236
... einladend.	636	2,5	0,94	4	1725	2,7	0,86	4	6,5631
... mitreißend.	638	2,8	0,97	6	1677	2,9	0,91	5	2,1671
... familiär.	643	2,1	0,98	3	1700	3,2	1,00	6	21,8243
... steril.	593	3,4	1,08	7	1655	3,9	1,01	7	10,0018
... hemmend.	583	4,0	0,99	9	1660	4,2	0,89	8	4,0515
... angespannt.	633	4,4	0,91	10	1696	4,2	0,97	8	-3,4445
... unangenehm.	634	4,6	0,76	12	1701	4,5	0,79	10	-1,6350
... aggressiv.	634	3,8	1,11	8	1680	4,5	0,82	10	16,3696
... feindselig.	631	4,5	0,82	11	1702	4,6	0,74	12	3,6826

Tabelle 76: Vergleich der atmosphärischen Bedingungen während der Zeiten des universitären Sports

Die Auswertung der t-Werte für die Gesamtstichproben der Universitäten in Göttingen und London ergab signifikante Unterschiede für alle Items mit Ausnahme der Begriffe „ungezwungen“ und „unangenehm“. Die Befragten der Georg-August-Universität empfanden die im Hochschulsport herrschende Atmosphäre als vergleichsweise entspannender, gaben allerdings auch signifikant häufiger an, das Klima als angespannt wahrzunehmen. Für die verbleibenden, sowohl positiven als auch negativen, Beschreibungen der Atmosphäre trafen diese Begriffe häufiger für die Sporteinrichtung in London zu. In hochsignifikanter Weise konnte dies insbesondere für die Attribute „aggressiv“ (t-Wert: 16,4) und „familiär“ (t-Wert: 21,82) nachgewiesen werden.

Ein deutlicher Unterschied zwischen den Rückmeldungen der beiden untersuchten Stichproben konnte für die Frage nach der Zufriedenheit mit den sozialen Kontaktmöglichkeiten ermittelt werden. Einerseits legen die Mittelwerte der in Göttingen Befragten eine geringere Zufriedenheit mit diesem Aspekt bereits nahe, andererseits macht der t-Wert deutlich, dass die Einschätzungen der kanadischen Untersuchungsteilnehmer hochsignifikant positiver waren.

In diesem Zusammenhang ist für den Hochschulsport der Universität Göttingen ein Rückstand zu verzeichnen.

Frage 9: Bei sportlicher Betätigung können auch soziale Kontakte, die sich beim gemeinsamen Sporttreiben entwickeln, von Bedeutung sein. **Wie zufrieden sind Sie mit den Kontaktmöglichkeiten, die sich für Sie persönlich im universitären Sport ergeben?**

Item	Campus Recreation			Hochschulsport Göttingen			T-TEST
	n	X	s	n	X	s	t
Zufriedenheit mit sozialen Kontaktmöglichkeiten	657	2,4	0,89	1796	2,9	0,85	12,3997

Tabelle 77: Vergleich der allgemeinen Nutzerzufriedenheit im universitären Sport

Dennoch sind die absoluten Zahlenwerte ein Beleg dafür, dass die Zufriedenheit mit den sozialen Kontaktmöglichkeiten im Allgemeinen an beiden Standorten lediglich im mittleren Skalenbereich anzusiedeln war. Dieses Ergebnis könnte als Hinweis auf eine latente Unzufriedenheit interpretiert werden, wird dem Sport doch für diesen Aspekt ein besonderes Potenzial zugebilligt.

Eine genauere Analyse der Einschätzungen zur Frage 10 der jeweiligen Nutzergruppe der universitären Sporteinrichtungen ergab ein uneinheitliches Bild. Als Ergebnis für die Hochschulsporttreibenden der Georgia Augusta konnte festgehalten werden, dass sie als insgesamt sympathischer als ihre Vergleichsgruppe in London eingeschätzt wurde. Der berechnete t-Wert von -13,61 untermauert diese Aussage und stellt den hochsignifikanten Zusammenhang für diesen Aspekt heraus. Obwohl die absoluten Zahlen der Mittelwerte für die Anspruchshaltung der Nutzergruppen im neutralen Bereich der Antwortskala platziert war und damit die Bedeutung dieses Aspekts relativiert wird, deutet der t-Wert für dieses Item an, dass die Göttinger Nutzergruppe im Vergleich als hochsignifikant anspruchsvoller eingeschätzt wurde. Im Hinblick auf die Verschiedenheit dieser Nutzer gegenüber anderen lokal vergleichbaren Gruppen konnte für beide Standorte eine Bestätigung dieser Aussage durch die Befragten festgestellt werden. Im Vergleich wurde diese Aussage aber signifikant häufiger von den in Göttingen Befragten vertreten.

Umgekehrt konnte herausgearbeitet werden, dass die Nutzer in London für insgesamt hilfsbereiter gehalten wurden. Allerdings herrschten an der University of Western Ontario scheinbar Bedingungen vor, die eine freie Meinungsäußerung gelegentlich beeinträchtigten. Immerhin wurde dieses Item deutlich häufiger von den Kanadiern genannt.

Erfreulich ist in diesem Zusammenhang, dass die Mittelwerte für die Hilfsbereitschaft der Nutzer mit 2,3 für Göttingen und 2,2 für London positive Rückmeldungen dokumentierten, während die entsprechenden Mittelwerte für die Einschränkung der freien Meinungsäußerung

mit 4,1 in der deutschen und 3,6 in der kanadischen Befragung eine eher ablehnende Einschätzung der Befragten zu diesem Item signalisierten.

Frage 10: Auch wenn im universitären Sport viele verschiedene Menschen mit den unterschiedlichsten Eigenschaften und Charakteren vertreten sind, möchten wir Sie bitten, Ihre persönliche Einschätzung zu den Nutzern abzugeben. **Bitte beurteilen Sie die nachfolgenden Aussagen unter der Voraussetzung, dass Sie die Nutzer insgesamt betrachten!**

Item	Campus Recreation			Hochschulsport Göttingen			T-TEST
	n	X	s	n	X	s	t
Ich schätze die Nutzergruppe insgesamt als sympathisch ein.	544	2,6	0,77	1773	2,2	0,68	-13,6142
Die sportlich weniger leistungsfähigen Nutzer werden von den leistungsfähigeren nicht akzeptiert.	591	3,7	1,10	1602	3,7	1,05	1,6440
Ich halte die Nutzergruppe insgesamt für anspruchsvoll.	553	3,6	1,02	1591	2,6	0,79	-18,0935
Die Nutzer verhalten sich untereinander hilfsbereit.	500	2,2	0,80	1682	2,3	0,80	6,4830
Ich halte es für schwierig, im universitären Sport Freunde zu finden.	543	3,5	1,10	1665	3,6	1,12	1,9350
Ich schätze die Nutzer insgesamt als eine Gruppe ein, in der man seine Meinungen nicht frei äußern kann.	472	3,6	1,04	1578	4,1	1,02	9,3579
Ich denke, der universitäre Sport bietet gute Integrationsmöglichkeiten für neue oder ausländische Studierende.	478	2,4	1,01	1606	2,1	1,00	-1,1095
Nach meiner Einschätzung unterscheiden sich die Nutzer des Hochschulsports von den Nutzern anderer Sportanbieter (Verein, Fitness-Studio, Sportreiseveranstalter usw.).	429	2,6	1,08	1453	2,4	1,11	-4,3901

Tabelle 78: Merkmalsvergleich der Nutzergruppe im universitären Sport

Relative Einigkeit zwischen den Stichproben beider Standorte herrschte für die übrigen Items dieser Frage. Der Aussage, dass weniger Leistungsfähige von den Leistungsfähigeren nicht akzeptiert würden, konnten sich weder die Befragten der deutschen noch der kanadischen Untersuchung im Grundsatz anschließen. Auch deuten die Mittelwerte des Items fünf darauf hin, dass die Teilnehmer der Untersuchung eher die Meinung vertraten, der universitäre Sport biete durchschnittlich zufrieden stellende Möglichkeiten Freunde kennen zu lernen. Gute Voraussetzungen wurden beiden Sporteinrichtungen für die Integration ausländischer Studierender bescheinigt. Die hier errechneten Mittelwerte gehörten zu den niedrigsten dieser Frage und machten die überwiegende Zustimmung zur angebotenen Aussage deutlich.

F.1.5.2 Zusammenfassung

Den Antworten der Befragten in Göttingen und London zufolge konnte die Atmosphäre an beiden Standorten am ehesten durch die Begriffe „ungezwungen“ und „freundlich“ beschrieben werden, auch wenn der Aspekt Freundlichkeit in London signifikant besser beurteilt wur-

de. Als dritter Aspekt, der durch die relativ niedrigen Mittelwerte noch einen Aussagewert für die Atmosphäre hatte, wurden in Kanada „familiär“ und in Deutschland „entspannend“ angeführt.

Auffälligerweise wurde die Atmosphäre in London aber auch gelegentlich als steril und aggressiv wahrgenommen, was die vergleichsweise niedrigen Mittelwerte aus dem negativ besetzten Begriffsbereich nahe legen. Auch für Göttingen muss zur Kenntnis genommen werden, dass offensichtlich ein nicht unerheblicher Anteil der Befragten einen z.T. sterilen Eindruck von der Hochschulsportatmosphäre hatten.

Insgesamt waren die Untersuchungsteilnehmer mit den Möglichkeiten im universitären Sport soziale Kontakte zu knüpfen nur durchschnittlich zufrieden, obwohl diese Zufriedenheit bei Campus Recreation signifikant ausgeprägter war. Gestützt wird dieses Ergebnis durch die Antworten zum Kontrollitem in Frage 10 (Item fünf).

Im Hinblick auf die Einschätzungen der Nutzergruppen kann für die Göttinger Einrichtung festgestellt werden, dass sie für durchaus sympathisch und untereinander hilfsbereit, aber auch für anspruchsvoll gehalten wurde. Das Charakteristikum Hilfsbereitschaft kann die kanadische Nutzergruppe stärker für sich in Anspruch nehmen als die deutsche, allerdings wird sie für weniger sympathisch und im Vergleich deutlich anspruchsloser gesehen.

Die berechneten Mittelwerte für das Integrationspotenzial zusammen mit den geringen Stichprobenunterschieden (t-Werte: 2,1 für Göttingen und 2,4 London) lassen den Schluss zu, dass die Befragten hier einen wichtigen Beitrag des universitären Sports zum Zusammenleben an der Hochschule sahen.

F.1.6 Mitarbeiterbeurteilung der universitären Sporteinrichtungen

F.1.6.1 Ergebnisse der Fragen 11 und 12

Sowohl an der Universität Göttingen als auch an der University of Western Ontario wurden diejenigen Mitarbeitergruppen mit den meisten Nennungen versehen, die den häufigsten Kontakt zu den Nutzern der Dienstleistung haben. Übungsleiter und Personen mit leitender Funktion in den angebotenen Veranstaltungen wurden daher mit erheblichem Vorsprung vor allen übrigen Mitarbeitergruppen genannt. Hilfskräfte und Personen im allgemeinen Verwaltungsbereich wurden auf den nachfolgenden Rangplätzen platziert.

Auffällig ist allerdings, dass die Mitarbeitergruppen, die zwar Tätigkeiten im Bereich der Sporteinrichtungen ausführen, aber nicht als direkte Mitarbeiter einzuschätzen sind, weit weniger häufig von den Befragten in London genannt wurden. Angefangen mit den Professoren der Sportinstitute bis zu handwerklichen Dienstleistern der Universität, die in der Personal-

struktur der Hochschule außerhalb der universitären Sporteinrichtung anzusiedeln sind, entfielen in London im Vergleich zur Nennung „Übungsleiter“ weniger als 15% auf diese Antwortalternativen während es in Göttingen 25-40% der Nennungen waren. Es liegt daher der Schluss nahe, dass die Nutzergruppe des Göttinger Hochschulsports eine vergleichsweise schlechtere Vorstellung davon hatte, wer zu den Mitarbeitern des Hochschulsports zählt und wer nicht.

Frage 11: An der Realisierung des Sportprogramms im Hochschulsport sind viele Menschen beteiligt. Welche der folgenden Mitarbeitergruppen der Universität würden Sie als Mitarbeiter der universitären Sporteinrichtung einordnen?

Item	Campus Recreation		Hochschulsport Göttingen	
	Anzahl Nennungen	Rang	Anzahl Nennungen	Rang
Übungsleiter	632	1	1706	1
Schwimmmeister	/	/	1467	2
Platzwarte	/	/	1323	3
Hauswarte	/	/	1232	4
studentische Hilfskräfte	551	2	1204	5
Verwaltungskräfte	517	3	1092	6
ehrenamtliche Kräfte	295	5	1029	7
Reinigungspersonal	161	6	1006	8
Sekretärin	319	4	932	9
Dozenten des Instituts für Sportwissenschaften	/	/	810	10
Professoren des Instituts für Sportwissenschaften	78	7	722	11
Gärtner	/	/	556	12
Elektriker	70	8	508	13
Installateure	69	9	451	14
Auszubildende	/	/	386	15
keine Antwort	194	/	525	/

Tabelle 79: Rangfolgenvergleich der Mitarbeitergruppen in den universitären Sporteinrichtungen¹⁴⁶⁴

Ein überaus interessantes Ergebnis förderte die Auswertung der Frage 12 zutage. Beide Stichproben lieferten mit die positivsten Rückmeldungen in Bezug auf die Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft des Personals. Auch für die respektvolle Behandlung der Nutzer und für die allgemeine Kompetenz der Mitarbeiterschaft konnten gute Beurteilungen bescheinigt werden. Zunehmend weniger positiv entwickelten sich die Mittelwerte im Hinblick auf die Problemlö-

¹⁴⁶⁴ Da sich die Mitarbeitergruppen an den verglichenen universitären Sporteinrichtungen voneinander unterscheiden, sind in dieser Tabelle nur die in Göttingen vertretenen Mitarbeitergruppen vollständig enthalten. Die nur für die Einrichtung in London spezifischen Mitarbeitergruppen sind nicht berücksichtigt worden.

sungsfähigkeit der Mitarbeiter (tendenziell eher für die Göttinger Situation) und ihr motivierender Einfluss auf die Nutzergruppe.

Für die Aspekte der Ansprechbarkeit, der Sprechzeitgestaltung und insbesondere der Erkennbarkeit des Personals gingen die Einschätzungen der Stichproben deutlich auseinander. Während die in Göttingen Befragten mit den letztgenannten Gesichtspunkten erkennbar unzufrieden waren, lagen die Mittelwerte aus London weiterhin im positiven Bereich. Für das Item der Erkennbarkeit konnte ein Extremfall festgestellt werden. Mit einem Mittelwert von 1,7 in London waren die Kanadier mit der Erkennbarkeit der Mitarbeiter ausgesprochen zufrieden, während der Göttinger Mittelwert mit 3,6 die negativste Einschätzung der Stichprobe zu dieser Frage darstellte.

Frage 12: Welchen Eindruck haben Sie insgesamt von den Mitarbeitern der universitären Sporteinrichtung?

Item	Campus Recreation				Hochschulsport Göttingen				T-TEST
	n	X	s	Rang	n	X	s	Rang	t
Die Mitarbeiter des Sportzentrums sind freundlich und hilfsbereit.	648	1,7	0,79	1	1659	2,1	0,76	1	10,4231
Ich fühle mich durch die Mitarbeiter respektvoll behandelt.	641	1,9	0,82	4	1585	2,1	0,79	1	7,4530
Die universitäre Sporteinrichtung verfügt über kompetentes Personal.	639	1,8	0,81	3	1283	2,3	0,77	3	13,1035
Wenn einmal ein Problem auftritt, versuchen die Mitarbeiter, eine Lösung zu finden.	547	2,0	0,91	5	1177	2,5	0,86	4	9,7384
Die Mitarbeiter sind engagiert und haben einen motivierenden Einfluss auf die Nutzer.	592	2,4	1,06	8	1504	2,6	0,88	5	2,9364
Wenn ich eine Frage habe, weiß ich immer, an wen ich mich wenden soll.	633	2,0	1,04	5	1589	3,4	1,14	6	25,1563
Die von den Mitarbeitern angebotenen Sprechzeiten sind für mich zeitlich günstig gewählt.	556	2,2	1,05	7	1012	3,5	1,11	7	22,6471
Die Mitarbeiter des Hochschulsports sind im Sportzentrum optisch gut zu erkennen.	636	1,7	0,84	1	1560	3,6	1,02	8	40,2556

Tabelle 80: Merkmale der Mitarbeiterbeurteilung im Vergleich

Insgesamt ist festzustellen, dass die Mittelwerte der Göttinger Stichprobe allesamt höher lagen als die der Vergleichsstichprobe. Die Gruppenunterschiede waren für alle Items signifikant und für mehr als die Hälfte der Antwortalternativen sogar hochsignifikant.

Diese Zahlen machen eine geringere Zufriedenheit der Befragten an der Universität Göttingen im Zusammenhang mit der Serviceleistung des Personals der universitären Sporteinrichtung deutlich. Besonders offenkundig wird diese Unzufriedenheit mit der allgemeinen Ansprechbarkeit, der Sprechzeitgestaltung und ganz besonders mit der Erkennbarkeit der Mit-

arbeiter. Mittelwerte zwischen 3,4 und 3,6 und t-Werte im Extrem bis 40,26 unterstreichen diese Schlussfolgerung.

F.1.6.2 Zusammenfassung

Es liegt in der Natur der Sache, dass die Nutzer des universitären Sports die Mitarbeiter, mit denen sie am häufigsten zu tun haben, auch zuerst als Mitarbeiter der Einrichtung identifizieren. Insgesamt zeigte der Vergleich allerdings, dass die Nutzer von Campus Recreation eine genauere Vorstellung vom Personenkreis der Mitarbeiterschaft ihrer Sporteinrichtung hatten als die Nutzer des Hochschulsports.

Den Vergleich der Mitarbeiterbeurteilung konnte Campus Recreation deutlich für sich entscheiden. Ein Blick auf die Spannweite der Mittelwerte der Frage 12 zeigt, dass die Mittelwerte für die Göttinger Untersuchung 1,5 Skalenpunkte umfasst, während sie für die Londoner Untersuchung mit 0,7 Skalenpunkten weniger als halb so groß war. Alle Items der Frage wurden von den Kanadiern signifikant besser beurteilt, wobei die t-Werte der Items „Sprechzeitgestaltung“, „Ansprechbarkeit“ und „Erkennbarkeit“ zu den Extremwerten des gesamten Fragebogens zu zählen sind.

Der Vergleich dieses Fragebogenabschnitts stellt aus Göttinger Sicht das in diesem Fragebogen schlechteste Gesamtergebnis dar, das quer durch alle Status- und Anspruchsgruppen gleichermaßen getragen wird.

F.1.7 Beurteilung des Dienstleistungsangebots der universitären Sporteinrichtungen

F.1.7.1 Ergebnisse der Fragen 13 bis 17

Von besonderer Bedeutung für eine Dienstleistungseinrichtung ist im Zusammenhang mit einer umfangreichen Befragung der Status- und Anspruchsgruppen die Frage nach der Beurteilung des Kerngeschäfts. Da die Bereitstellung eines Sport- und Bildungsprogramms durch die Sporteinrichtungen der Universitäten von Göttingen und London als das Kerngeschäft dieser Betriebseinheiten bezeichnet werden kann, wurde ein erheblicher Fragenanteil innerhalb des Erhebungsinstruments für diesen Bereich zur Verfügung gestellt.

Wie anhand der nachfolgenden Ergebnisse festgestellt werden konnte, deuten die absoluten Zahlen der berechneten Itemmittelwerte darauf hin, dass die Befragten mit der angebotenen Dienstleistung insgesamt zufrieden waren. Eine Detailbetrachtung des Antwortverhaltens der Stichproben wird die spezifischen Besonderheiten der beiden untersuchten Standorte beleuchten.

Unter den besten drei Items der Frage 13 an beiden Standorten rangierten sowohl die „Vielfalt der Sportarten“ als auch die „Qualität der Sportveranstaltungen“. Das für Göttingen an Rangplatz drei geführte Item „Gesamtanzahl an Sportkursen“ belegte in der kanadischen Rangfolge nur einen Mittelplatz, während das Item „Möglichkeit der unverbindliche Teilnahme“ mit der höchsten Zufriedenheit an der University of Western Ontario lediglich einen nachgeordneten Platz in der Göttinger Rangfolge belegte.

Frage 13: Wie beurteilen Sie persönlich die folgenden Aspekte des Sportangebots des universitären Sports und wie wichtig sind Ihnen einzelne Aspekte?

Item	Campus Recreation				Hochschulsport Göttingen				T-TEST
	n	X	s	Rang	n	X	s	Rang	t
Vielfalt der Sportarten	623	1,9	0,74	2	1779	1,7	0,75	1	-5,0733
Qualität des Sportangebots insgesamt	604	2,0	0,72	3	1678	2,1	0,70	2	3,4560
Anzahl der Sportkurse insgesamt	570	2,3	0,9	7	1679	2,1	0,84	2	-2,5145
zeitlicher Rahmen des Sportprogramms	594	2,1	0,94	6	1722	2,2	0,98	4	0,8242
Möglichkeit der unverbindlichen Teilnahme	567	1,8	0,83	1	1622	2,2	0,98	4	7,4928
Kompetenz der Übungs- und Kursleiter allgemein	542	2,0	0,78	3	1519	2,2	0,76	4	6,7796
Information über das Sportprogramm allgemein	600	2,0	0,83	3	1668	2,3	0,80	7	5,9522
Anzahl der Veranstaltungen pro Sportart und Woche	557	2,3	0,91	7	1656	2,3	0,91	7	1,8205
Qualität des Sportangebots in der vorlesungsfreien Zeit	436	2,3	0,9	7	1192	2,6	0,93	9	5,6171
Vielfalt des Sportangebots in der vorlesungsfreien Zeit	452	2,4	0,96	10	1343	2,9	1,04	10	7,6899

Tabelle 81: Merkmale des Dienstleistungsangebots im Vergleich

Für die jeweils am höchsten eingestuften Items lässt sich weiterhin feststellen, dass die Zufriedenheit mit der Vielfalt der Sportarten (t-Wert: -5,07) und der Gesamtanzahl der Sportkurse (t-Wert: -2,52) an der Georgia Augusta signifikant höher war, wo hingegen dieses Ergebnis mit umgekehrten Vorzeichen für die Aspekte der Qualität der Sportkurse (t-Wert: 3,46) und für die Möglichkeit der unverbindlichen Teilnahme (t-Wert: 7,49) nachgewiesen werden konnten.

Spezifische Unzufriedenheiten ließen sich aus den absoluten Zahlen der kanadischen Mittelwerte der Items nicht ableiten, auch wenn ähnlich wie bei den deutschen Resultaten die Zufriedenheit mit dem Ferienangebot hintere Rangplätze einnahm. Allerdings äußerte die Göttinger Stichprobe deutlichere Kritik am Angebot außerhalb der Vorlesungszeit, was durch signifikant höhere Mittelwerte zum Ausdruck kommt. Auch wenn die Nutzer des universitären Sports an beiden Standorten mit der Kompetenz des Personals und der allgemeinen Informationsarbeit zufrieden zu sein schienen, offenbarte die t-Test-Analyse, dass die kanadi-

sche Stichprobe mit diesen Aspekten im direkten Vergleich nachweislich zufriedener waren als ihre deutschen Pendanten.

Was die Schwerpunkte im Programm der Sporteinrichtungen anging, konnten auffällige Übereinstimmungen gefunden werden. Wie aus Tabelle 82 ersichtlich wird, setzten sich die ersten vier Items der Frage 14 mit Blick auf die Anzahl der Nennungen in beiden Stichproben deutlich von den übrigen Antwortalternativen ab. Auch wenn die exakte Rangreihenfolge der vier wichtigsten Schwerpunkte nicht identisch ist, rangiert der Fitnesssport an beiden Standorten auf dem ersten Rang. Der mit diesem Item inhaltlich korrespondierende Schwerpunkt Gesundheitssport unterstreicht die Einschätzung der Gesamtstichproben, dass der Bereich „Fitness und Gesundheit“ im Serviceangebot die wichtigste Rolle spielt. Als zweites Programmstandbein wird von den Befragten mehrheitlich der Bereich „Mannschaftssport“ genannt. Der Begriff „Freizeitsport“ als weitere Antwortalternative mit hohen Nennungen macht eher die von den Untersuchungsteilnehmern häufig wahrgenommene Intensität der sportlichen Betätigung deutlich. Berücksichtigt man auch den in beiden Erhebungen an fünfter Stelle genannten Aspekt des Breitensports, so ließe sich dieses Ergebnis dahingehend interpretieren, dass die Schwerpunkte nach Meinung der Befragten im Bereich des Fitness- und Gesundheitssports einerseits und im Mannschaftssport andererseits lagen, während in Bezug auf die Intensität und Leistungsstärke der sportlichen Betätigung vornehmlich freizeit- und breiten-sportliche Maßstäbe angelegt wurden.

Die Bereiche Trend-, Individual-, Wettkampf und Outdoorsport haben ihre Berechtigung und Funktion innerhalb des Programms, wurden von den Teilnehmern der Befragung aber eher als Ergänzung denn als Schwerpunkt wahrgenommen. Während die Sportreisen ein wichtiges Betätigungsfeld an der Universität Göttingen während der vorlesungsfreien Zeit waren und ähnlich häufig wie der Begriff „Outdoorsport“ genannt wurden, was durch die enge inhaltliche Beziehung durchaus nachvollziehbar erscheint, rangieren sie in der kanadischen Erhebung auf dem letzten Rang. Die Tatsache, dass insgesamt weniger Reisen angeboten wurden und zumeist die angeschlossenen Sportclubs für die Durchführung in London verantwortlich zeichneten, mag zur Erklärung dieses Umstands beitragen. Sehr spezifische Bereiche des Angebots wie Behinderten-, Hochleistungs- oder Seniorensport wurden von der Masse der Befragten kaum wahrgenommen und finden sich folgerichtig im letzten Drittel der Rangfolge mit entsprechend wenigen Nennungen wieder.

Frage 14: Eine der Kernaufgaben des universitären Sports besteht darin, ein Sportangebot für alle Mitglieder der Hochschule bereitzustellen. **Welche Bereiche sind nach Ihrer Einschätzung Schwerpunkte im Sportprogramm?**

Item	Campus Recreation		Hochschulsport Göttingen	
	Anzahl Nennungen	Rang	Anzahl Nennungen	Rang
Fitnesssport	564	1	1289	1
Mannschaftssport	348	3	1212	2
Freizeitsport	328	4	1038	3
Gesundheitssport	557	2	1034	4
Breitensport	280	5	757	5
Trendsport	247	6	595	6
Individualsport	223	7	572	7
Wettkampfsport	216	8	480	8
Kraftsport	101	10	451	9
Outdoorsport	146	9	334	10
Sportreisen	17	15	331	11
Behindertensport	44	12	233	12
Hochleistungssport	40	13	138	13
Seniorensport	55	11	112	14
Extremsport	19	14	109	15

Tabelle 82: Vergleich der Schwerpunkte des Sportangebots ($n_{\text{London}} = 652$; $n_{\text{Göttingen}} = 1809$)

Überraschend häufig wurde der Begriff „Kraftsport“ von den Befragten beider Stichproben genannt. Die Sportarten, die definitionsgemäß unter diesen Sammelbegriff fallen, waren im Sportangebot beider Einrichtungen nicht vertreten. Die Häufigkeit der Nennungen lassen sich mit hoher Wahrscheinlichkeit dadurch erklären, dass die Befragten mit „Kraftsport“ häufig Kraftrainingsangebote im Fitnessbereich gemeint haben.

Sehr erfreuliche und übereinstimmende Rückmeldungen lieferten die beiden Stichproben für die Ausgewogenheit, die preisliche Gestaltung und das Preis-Leistungs-Verhältnis. Für diese Faktoren konnten Mittelwerte unterhalb von 2,0 als deutliche Zustimmung zu den angebotenen Antwortalternativen berechnet werden.

Leichte Abstriche in der Zustimmung machten die Befragten allerorten im Hinblick auf die Nutzerorientierung, bei der Gestaltung des Sportangebots und mit Blick auf die Altersadäquatheit der Aktivitäten. Für letzteren Gesichtspunkt konnte in der kanadischen Stichprobe im Vergleich eine signifikant höhere Zustimmung nachgewiesen werden.

Frage 15: Stellen Sie sich bitte das Sportangebot insgesamt vor. Wie würden Sie die nachfolgenden Aussagen beurteilen?

Item	Campus Recreation				Hochschulsport Göttingen				T-TEST
	n	X	s	Rang	n	X	s	Rang	t
Ich halte das Sportangebot insgesamt für ausgewogen, so dass eigentlich jeder etwas für sich finden kann.	625	1,8	0,83	1	1745	1,8	0,77	1	-1,1905

Ich halte das Sportangebot insgesamt für preisgünstig.	593	1,8	0,86	1	1797	1,8	0,91	1	-0,1627
Ich halte das Sportangebot insgesamt in Bezug auf das Preis-Leistungs-Verhältnis für zufrieden stellend.	570	1,9	0,85	3	1729	1,9	0,89	3	-0,5402
Ich habe das Gefühl, dass sich das Sportangebot an den Bedürfnissen der Nutzer orientiert.	616	2,1	0,86	4	1641	2,2	0,85	4	1,9581
Ich nehme gern am universitären Sport teil, weil ich besondere Angebote für meine Altersklasse finde.	589	2,1	1,02	4	1513	2,5	1,10	5	7,3154
Ich denke, dass im universitären Sport neue und wenig bekannte Sportarten besonders gefördert werden.	482	3,3	1,14	7	1344	2,9	1,09	6	-7,3904
Ich fühle mich im universitären Sport gut aufgehoben, weil das Angebot sportwissenschaftlich begleitet wird.	541	2,1	0,91	4	1429	2,9	1,11	6	15,2120

Tabelle 83: Vergleich interner und externer Faktoren zur Teilnahme am Sportangebot

Dem Aspekt „Förderung neuer und unbekannter Sportarten“ sowie „sportwissenschaftliche Begleitung“ konnten die Befragten aus Göttingen nur sehr bedingt zustimmen. Die Mittelwerte dieser Items liegen eher im neutralen Bereich der Antwortskala und auf den hinteren Rängen der Rangreihe zu dieser Frage. Die Einschätzungen der Befragten zu diesen Aspekten in London decken sich kaum mit denen ihrer Pendanten. Dem Item „Förderung neuer und unbekannter Sportarten“ konnten sie an ihrer Sporteinrichtung statistisch weniger zustimmen (t-Wert: -7,39) als die Vergleichsgruppe in Deutschland. In Bezug auf die wissenschaftliche Begleitung des Sportbetriebes allerdings gaben sie hochsignifikant (t-Wert. 15,21) positivere Einschätzungen ab. Dieser Aspekt rangiert in der kanadischen Rangreihe auf Rang vier.

Auf die Frage, welche Motivation zur Teilnahme am universitären Sport für die Befragten von Bedeutung war bzw. welche Aufgaben er übernahm, konnte für beide Stichproben übereinstimmend festgestellt werden, dass Motive wie „Stress abbauen“ und „körperliche Fitness entwickeln“ im Vordergrund standen. Die „Entwicklung sportlicher Fähigkeit“ wurde von den Göttingern als weiteres wichtiges Motiv genannt, während es in London lediglich nachgeordnet von Bedeutung war. Dies wird durch einen hochsignifikanten t-Wert von -11,12 verdeutlicht. Ebenfalls eine Aufgabe der sportlichen Betätigung war die Ausbildung von „Gleichgewichts- und Koordinationsgefühl“ sowie „Muskelkraft“, wobei letzterer Aspekt als Teilnahmemotiv hochsignifikant häufiger (t-Wert: 11,23) von den in London Befragten angeführt wurde. Eine ähnliche Aussage kann auch für den Aspekt der „Vermittlung von Erfolgserlebnissen“ gemacht werden (t-Wert: 12,15). Auch dieses Motiv spielte bei Campus Recreation eine wichtigere Rolle als im Göttinger Hochschulsport.

„Kommunikationsfähigkeit“ und „Selbstvertrauen“ zu entwickeln waren weitere Motive, die die Aktiven zur Teilnahme am universitären Sportprogramm veranlassten. Der Kommunikati-

onsaspekt allerdings war für die Göttinger Stichprobe nachweislich wichtiger, während die Entwicklung von Selbstvertrauen in London höheres Gewicht hatte.

Frage 16: Was denken Sie, wie sehr profitieren Sie in den nachfolgend aufgeführten Bereichen von der Teilnahme an Aktivitäten des universitären Sports? Als Aktivitäten im Hochschulsport sind zum einen die Sportangebote für Teilnehmer gemeint, andererseits aber auch z.B. Lehrtätigkeiten für Übungsleiter und andere Mitarbeiter.

Item	Campus Recreation				Hochschulsport Göttingen				T-TEST
	n	X	s	Rang	n	X	s	Rang	t
Stress abbauen	627	1,8	0,91	2	1728	1,9	0,91	1	0,9649
körperliche Fitness entwickeln	632	1,7	0,78	1	1731	1,9	0,82	1	5,8566
sportliche Fähigkeiten entwickeln	607	2,6	1,14	8	1707	2,1	0,84	3	-11,1229
Gleichgewichts-/Koordinationsgefühl entwickeln	618	2,2	0,98	5	1673	2,3	0,89	4	1,8073
Muskelkraft entwickeln	630	1,9	0,90	3	1672	2,4	1,01	5	11,2302
Erfolgserlebnisse haben	626	2,0	0,89	4	1660	2,5	0,93	6	12,1519
Kommunikationsfähigkeit entwickeln	599	3,1	1,16	11	1613	2,7	1,04	7	-8,7094
Selbstvertrauen entwickeln	630	2,3	1,07	6	1623	2,7	0,96	7	7,9065
Zugehörigkeitsgefühl entwickeln	602	2,9	1,15	10	1608	2,8	1,03	9	-1,8862
Freundschaften knüpfen	611	3,2	1,26	12	1663	2,8	1,07	9	-6,6997
Respekt vor anderen entwickeln	610	2,8	1,05	9	1592	2,9	1,01	11	2,0222
Fähigkeiten entwickeln, in der Gruppe zusammen zu arbeiten	593	3,3	1,17	13	1589	2,9	1,12	11	-7,3313
Gewicht kontrollieren	618	2,3	1,07	6	1608	3,0	1,17	13	13,4558
Problemlösungsfähigkeit entwickeln	582	3,5	1,13	16	1558	3,4	1,10	14	-2,7135
Führungseigenschaften entwickeln	590	3,3	1,20	13	1529	3,4	1,14	14	2,8690
Abenteuer erleben	604	3,3	1,18	13	1526	3,4	1,13	14	2,7390

Tabelle 84: Vergleich der Teilnahmemotivation am Angebot des universitären Sports

Andere Faktoren u.a. die Entwicklung verschiedener „sozialer Kompetenzen“ waren an beiden Standorten gleichermaßen von untergeordneter Bedeutung. Differenzierter stellte sich die Situation für die beiden Items der „Gewichtskontrolle“ und dem „Respekt vor anderen“ dar. In Göttingen spielten diese Faktoren für die Motivation zur Teilnahme am Sportprogramm keine nennenswerte Rolle. Insbesondere die Kontrolle des Körpergewichts wurde von der Londoner Stichprobe als erheblich bedeutender eingeschätzt. Der t-Wert von 13,46 untermauert diese Aussage.

Eine Überprüfung der Signifikanzen für die Items dieser Frage führte zu der Erkenntnis, dass sich zwei Motivgruppen aus den Items bilden lassen, die jeweils einer Stichprobe zugeordnet werden konnten. Statistisch berechenbar positivere Antwortmittelwerte der Befragten an der Universität Göttingen ließen sich gehäuft für Items bestimmen, die in den Bereich der Vermittlung sozialer Kompetenzen fallen. Hier spielten Aspekte der Entwicklung von Kommuni-

kationsfähigkeit, das Knüpfen von Freundschaften, gruppenspezifische Fähigkeiten und Problemlösungskompetenzen eine wichtige Rolle. Für die Londoner Stichprobe konnten vor allem Signifikanzen im Bereich der individuellen Entwicklung gefunden werden. Die Items körperliche Fitness, Muskelkraft und Selbstvertrauen entwickeln, Erfolgserlebnisse haben und das Gewicht kontrollieren weisen Mittelwerte auf, die z.T. hochsignifikante Unterschiede zu den jeweiligen Mittelwerten der deutschen Stichprobe aufweisen.

Dass ein eben solcher hochsignifikanter Unterschied (t-Wert: 11,12) bei der Entwicklung sportlicher Fähigkeiten für die an der Georgia Augusta Befragten gefunden wurde, lässt sich dadurch erklären, dass die Vermittlung und Verbesserung sportmotorischer Fertigkeiten für die inhaltliche Gestaltung des Sportprogramms in Göttingen eine wichtige Rolle spielte. Der Hochschulsport hat auf der Basis seiner Einbindung in die Hochschule einen Bildungsauftrag¹⁴⁶⁵, dessen Ausgestaltung sich in einer entsprechenden Lehrtätigkeit im Hochschulsport ausdrückt. Die Sporteinrichtung an der University of Western Ontario reklamiert einen solchen Bildungsauftrag für sich nicht, sondern versteht das Sportangebot als Dienstleistung, in der eine konkrete Lehrtätigkeit zur Vermittlung von sportmotorischen Fähigkeiten hinter dem Fitness- und Gesunderhaltungsaspekt und dem Angebot eines Freizeitsportangebotes für jedermann ohne Anleitung (Intramural Sports) zurück stehen muss.

Auf die Frage, welche Gründe in der Vergangenheit eine Teilnahme am universitären Sport verhindert oder beeinträchtigt hätten, antworteten ca. die Hälfte der Befragten in London, die für diese Frage eine Antwort gaben, dass es bisher keine Hinderungsgründe gegeben habe. In der Göttinger Stichprobe waren es ca. 40% der antwortenden Untersuchungsteilnehmer.

Diejenigen, die Rückmeldungen zu Hinderungsgründen abgaben, nannten an beiden Standorten einhellig den Faktor „Zeitmangel“ als wesentliche Begründung zur Nichtteilnahme. Der an zweiter Stelle eingestufte Faktor „unbequeme Zeitgestaltung“ wurde signifikant häufiger bei Campus Recreation genannt, rangiert allerdings in beiden Ranglisten mit deutlichem Abstand hinter dem Haupthinderungsgrund „Zeitmangel“. Für den Hochschulsport der Universität Göttingen waren auch „persönliche Gründe“ noch bedingt relevant, die allerdings an der UWO noch weniger von Bedeutung waren. In der Rangreihenfolge der Kanadier wurde das Informationsdefizit über das Sport- und Bildungsangebot an dritter Stelle und signifikant häufiger genannt. Obwohl alle angebotenen Hinderungsgründe, die eine Nichtteilnahme bedingten, aus der individuellen Sicht der Befragten von Bedeutung waren, stellte sich mit Blick auf

¹⁴⁶⁵ Vgl. **ASTA SPORTREFERAT DER UNIVERSITÄT GÖTTINGEN** (Hrsg.), Selbstverständnis des Hochschulsports, abgerufen am 16.07.2002 unter <http://www.sportreferat.uni-goettingen.de/selbstverstaendnis>.

die Mittelwerte (t -Wert $> 3,0$) heraus, dass die verbleibenden Antwortalternativen für die Gesamtstichproben keine nennenswerte Rolle mehr spielten.

Frage 17: Wenn Sie bisher nicht am universitären Sport teilgenommen haben, oder nicht so häufig teilgenommen haben, wie Sie sich selbst das gewünscht hätten, wie wichtig sind die nachfolgend aufgeführten Gründe?

Item	WCR	HG
Bisher hat es keine wichtigen Gründe gegeben, die meine Teilnahme am universitären Sport beeinflusst hätten.	252	691

Item	Campus Recreation				Hochschulsport Göttingen				T-TEST
	n	X	s	Rang	n	X	s	Rang	t
Zeitmangel durch Studium oder Beruf	248	1,9	1,12	1	1011	1,8	0,96	1	-1,7898
keine Sportangebote zu Zeiten, die für mich bequem sind	229	2,5	1,26	2	903	2,8	1,29	2	3,4112
persönliche Gründe	221	3,4	1,34	4	870	2,9	1,36	3	-4,9277
Ich nutze andere Sportangebote.	225	3,9	1,49	9	898	3,7	1,46	4	-2,5164
keine Informationen über die vorhandenen Sportangebote	223	3,0	1,33	3	805	3,9	1,25	5	9,4230
Sportangebote sind zu wettkampf-orientiert	215	3,7	1,31	8	882	4,0	1,26	6	3,2921
Freunde nehmen nicht teil	232	3,5	1,29	5	799	4,0	1,21	6	4,8378
Transport- oder Parkprobleme	231	3,6	1,43	7	888	4,1	1,26	8	5,4507
Ich bin nicht an Sport interessiert.	226	4,0	1,17	10	884	4,1	1,24	8	6,1268
Sportangebote sind nicht wettkampf-orientiert genug	221	4,1	1,07	11	813	4,4	1,07	10	2,4103
Ich traue mich nicht, am universitären Sport teilzunehmen.	232	3,5	1,32	5	878	4,5	1,04	11	11,5820
schlechter Gesundheitszustand	224	4,1	1,15	11	789	4,5	1,12	11	0,1223
Kinderbetreuung fehlt	209	4,5	0,97	13	878	4,5	1,01	11	-0,3608

Tabelle 85: Begründungen zur Nichteinnahme am Sportangebot im Vergleich

Im Hinblick auf augenfällige Unterschiede zwischen den Stichproben fällt auf, dass das Item „Ich traue mich nicht, am universitären Sport teilzunehmen.“ für die Befragten in London hochsignifikant bedeutender war als für die Vergleichsgruppe in Göttingen. Besonders bei den Nutzerinnen von Campus Recreation fand es deutliche Zustimmung.

F.1.7.2 Zusammenfassung

Im Hinblick auf die Stärken des Göttinger Sportangebots wurden von den Befragten die Vielfalt der Sportarten, die Qualität der Veranstaltungen und die Anzahl der angebotenen Sportkurse genannt. Die in London Befragten machten als positivste Merkmale ihres Angebots die Unverbindlichkeit der Teilnahme und wie ihre Vergleichsgruppe die Sportartenvielfalt und die Angebotsqualität aus. Beide Stichproben äußerten übereinstimmend, dass sie mit der Vielfalt des Sportangebots in der vorlesungsfreien Zeit am wenigsten zufrieden waren.

Obwohl das Göttinger Angebot im direkten Vergleich der tatsächlichen Sportarten- und Kurszahl breiter und umfangreicher war, schnitt die kanadische Einrichtung bei der Zufriedenheitseinschätzung ihrer Nutzer besser ab. Dieses Ergebnis macht deutlich, dass eine Programmkonzentration durch Begrenzung der Anzahl angebotener Sportarten unter gleichzeitiger Einhaltung hoher Qualitätsstandards, wie bei Campus Recreation betrieben, von den Nutzern ebenfalls positiv beurteilt werden kann. Da die Vielfalt an Sportarten bei einem begrenzten Sportstätten-, Ressourcen- und Zeitkontingent zu Lasten der wöchentlichen Trainingsstunden pro Sportart geht, lagen für dieses Item die Kanadier vorn. Mit dem Programmschwerpunkt freier Übungs- und Trainingszeiten wurde bei der Londoner Sporteinrichtung dem Wunsch der Nutzer nach unverbindlicher Teilnahme entsprochen, was diese mit guten Beurteilungen für diesen Aspekt quittierten.

Inhaltliche Schwerpunkte des Programms setzten beide Sporteinrichtungen im Bereich des Fitness- und Gesundheitssports sowie des Mannschaftssports. In der Wahrnehmung der Befragten wurden diese sportlichen Aktivitäten im Wesentlichen auf breiten- und freizeitsportlichem Niveau ausgeübt.

Mit unerwarteter Übereinstimmung bescheinigten beide Stichproben ihren Sportprogrammen Ausgewogenheit und ein überzeugendes Preis-Leistungs-Verhältnis mit vergleichsweise günstiger Preisgestaltung.

Wie sich herausstellte, herrschten unter den Teilnehmern der beiden Untersuchungen unterschiedliche Motivationen zur Teilnahme am universitären Sport vor. In London spielten Aspekte wie die Entwicklung körperlicher Fitness und Selbstvertrauen die wichtigste Rolle, wobei die Ergebnisse dieser Frage den Schluss nahe legen, dass der Individualisierungsgrad der sportlichen Aktivität für die kanadischen Nutzer einen höheren Stellenwert hatte als für die deutschen Nutzer. In Göttingen hingegen spielte der Hochschulsport insbesondere für die Entwicklung sozialer Kompetenzen und das Agieren in der Gruppe eine große Rolle. Im Hinblick auf die bereits beschriebenen Schwerpunkte und Zielsetzungen der Einrichtungen erscheint es daher kaum verwunderlich, dass die Vermittlung von sportmotorischen Fertigkeiten in der Wahrnehmung der Göttinger Befragten eine weitaus größere Bedeutung hatte.

Etwa 40% der Befragten in Göttingen und etwa 50% der Befragten in London wurden bis zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht in der Ausübung ihrer sportlichen Interessen eingeschränkt. Von denjenigen, die eine solche Beeinträchtigung bei sich beobachtet hatten, wurde der durch Studium oder Beruf verursachte Zeitmangel als mit Abstand häufigster Hinderungsgrund angeführt. Obwohl alle in der Fragestellung angebotenen Gründe zur Nichtteilnahme am universitären Sport als Hinderungsgründe in Frage kamen, konnte neben dem ge-

nannten kein weiterer Grund mit auffallender Bedeutung für ein Fernbleiben gefunden werden. Auch in der Gruppe der Nichtnutzer des universitären Sports unter den Untersuchungsteilnehmern konnte dieses Ergebnis bestätigt werden, so dass diese Frage keinen Aufschluss über spezifische Handlungsanweisungen zur Aktivierung der Nichtnutzer bieten konnte.

F.1.8 Imagesituation der universitären Sporteinrichtungen

F.1.8.1 Ergebnisse der Fragen 18 bis 22

Mit Abstand die besten Beurteilungen bekamen beide Sporteinrichtungen in Bezug auf die von den Befragten wahrgenommene Bedeutung der Dienstleistung. Obwohl beide Mittelwerte mit 1,6 berechnet werden konnten, zeigt der t-Wert eine signifikant positivere Beurteilung für die kanadische Stichprobe. Bei der Einschätzung der übrigen Items gingen die Meinungen z.T. deutlich auseinander. Insgesamt betrachtet lagen auch die Spannweiten der Itemmittelwerte zur Frage 18 in verschiedenen Bereichen. Während die in Göttingen Befragten für diese Frage Rückmeldungen im Mittelwertbereich von 1,6 bis 2,7 abgaben, war die Spannweite der Mittelwerte in London zwischen 1,6 und 3,2 um einen halben Skalenpunkt größer.

Weiterhin hohe Zustimmungswerte für den Göttinger Hochschulsport bekamen Aspekte wie interessante Sportangebote, die Breitensportorientierung des Programms, die Bekanntheit in Göttingen und die Tatsache, dass viele Kurse des Programms überfüllt seien. Für alle gerade angeführten Items gilt, dass sie von der deutschen Stichprobe signifikant positiver eingeschätzt wurden.

Aus den letztplatzierten Items der Rangreihenfolge wird deutlich, dass sich der Göttinger Hochschulsport nach Auffassung der Befragten nur bedingt modern und flexibel zeige und nur eingeschränkt den Wettkampfsport an der Hochschule fördere.

Mit Blick auf die Aussage, dass im internationalen Vergleich neue und weniger bekannte Sportarten innerhalb des Gesamtprogramms des Göttinger Hochschulsports häufiger berücksichtigt wurden, konnte ein Ergebnis aus der Frage 15 bestätigt werden. Die Göttinger Untersuchungsteilnehmer stimmten dieser Aussage hochsignifikant häufiger zu als ihre Pendants in London.

Frage 18: Stellen Sie sich bitte den universitären Sport als Einrichtung der Universität insgesamt vor. Bitte ordnen Sie Ihre subjektive Einschätzung den nachfolgenden Aussagen zu!

Item Der universitäre Sport...	Campus Recreation				Hochschulsport Göttingen				T-TEST
	n	X	s	Rang	n	X	s	Rang	t
... ist aus meiner Sicht wichtig.	662	1,6	0,76	1	1890	1,6	0,79	1	2,3248
... bietet mir Sportmöglichkeiten, die ich als interessant empfinde.	637	2,0	0,82	4	1858	1,9	0,75	2	-2,2154
... ist Breitensportorientiert.	564	2,5	0,91	10	1628	2,1	0,88	3	-9,3454
... ist ein in der Stadt bekannter Sportanbieter.	472	2,6	1,07	13	1776	2,1	0,74	3	-9,0429
... hat viele überfüllte Kurse.	465	2,5	0,98	10	1604	2,1	1,02	3	-6,5886
... ist ein kompetenter Sportanbieter.	640	2,0	0,80	4	1755	2,2	0,76	6	4,4642
... bietet neue oder weniger bekannte Sportarten an.	552	3,2	1,05	14	1839	2,3	0,75	7	-18,3626
... engagiert sich für gesundheitsorientierte Angebote.	613	2,2	0,84	6	1788	2,3	0,93	7	2,6088
... ist nutzerfreundlich.	662	1,9	0,88	2	1678	2,3	0,79	7	10,9452
... bietet ein Sportangebot, das mir erlaubt, meine Aktivitäten frei zu wählen und nach Belieben zu ändern.	593	2,2	0,88	6	1701	2,3	0,92	7	3,7595
... ist für mich durch seine Lage gut erreichbar.	638	1,9	0,82	2	1908	2,4	1,22	11	9,7367
... präsentiert sich modern.	630	2,5	0,89	10	1103	2,7	1,00	12	5,9922
... ist flexibel.	628	2,4	0,85	9	1751	2,7	0,88	12	9,3084
... fördert den Wettkampfsport an der Hochschule.	537	2,2	0,91	6	1664	2,7	0,87	12	9,9404

Tabelle 86: Imagebeschreibende Aspekte der Sporteinrichtungen im Vergleich

Die Rangreihenfolge hinter dem auf Rang eins eingestuften Item sieht für die Londoner Untersuchung anders aus. Die bei Campus Recreation Befragten gaben die höchsten Zustimmungswerte für die Items Nutzerfreundlichkeit, Erreichbarkeit des Sportzentrums, Kompetenz des Sportanbieters und interessante Sportangebote. Ähnlich wie für die am höchsten eingestuften Aspekte der Göttinger Stichprobe, ergab der t-Test, dass für die Items im vorderen Drittel der kanadischen Rangreihenfolge signifikant positivere Zustimmung, für die Nutzerfreundlichkeit der Sporteinrichtung sogar hochsignifikant positivere, berechnet werden konnte. Lediglich für den Aspekt der interessanten Sportangebote konnte dieser Trend nicht bestätigt werden.

Sehr kritisch gingen die Befragten an der University of Western Ontario mit der Bekanntheit von Campus Recreation als Sportanbieter in der Stadt und mit dem Angebot von neuen oder weniger bekannten Sportarten um.

Sowohl in Göttingen als auch in London sind für die Benennung der universitären Sporteinrichtung verschiedene Namen im Umlauf. Dennoch deutet die Antwortverteilung beider Stichproben darauf hin, dass je eine favorisierte Bezeichnung von den Befragten genutzt wurde. An der Universität Göttingen wurde für den Hochschulsport mit Abstand am häufigsten die Bezeichnung „IfL“ benutzt. Dieser Begriff geht auf das ursprüngliche Institut für Leibes-

übungen der Universität zurück, das Ende der 70er Jahre von den beiden Institutionen Institut für Sportwissenschaften und Zentrale Einrichtung für den allgemeinen Hochschulsport abgelöst wurde. Mit 73% der Nennungen entfielen die meisten Antworten auf dieses Item. Einen kleineren Anteil von ca. 15% der Antworten konnte die Bezeichnung „Uni-Sport“ auf sich vereinigen. Die Befragten, die diesen Namen für den Göttinger Hochschulsport verwandten, gehörten zum überwiegenden Teil der Mitarbeiterschaft der Universität oder der Gruppe der Externen an. Alle weiteren Antwortalternativen fielen mit Anteilen unter 5% nicht ins Gewicht.

Frage 19: Für die Bezeichnung der Sportzentren der Universitäten kursieren verschiedene Begriffe. Welchen der folgenden Begriffe benutzen Sie am häufigsten, wenn Sie von Ihrem Sportzentrum bzw. Ihrer Sporteinrichtung sprechen?

Item	Campus Recreation			Hochschulsport Göttingen		Item
	Anzahl Nennungen	Rang		Anzahl Nennungen	Rang	
Campus Rec	520	1		1548	1	IfL
Campus Recreation	62	2		324	2	Uni-Sport
University Recreation Centre	46	3		78	3	Hochschulsport
andere	46	3		77	4	Sportzentrum
Student Recreation Centre	14	5		55	5	IfS
				12	6	andere

Tabelle 87: Häufige Bezeichnungen der Sporteinrichtungen im Vergleich ($n_{\text{London}} = 688$; $n_{\text{Göttingen}} = 2094$)

Noch eindeutiger sind die Zahlen für die University of Western Ontario. Die universitäre Sporteinrichtung wurde von den dort Befragten zu 75% als „Campus Rec“ bezeichnet. Gemeinsam mit dem vollständigen Namen der Einrichtung „Campus Recreation“ machte diese Abkürzung einen Gesamtanteil von 84% der Nennungen aus. Mit jeweils 7% der Antworten waren „University Recreation Centre“ und „andere“ Bezeichnungen im Umlauf. Der häufigste unter „andere“ genannte Begriff war „The Gym“, fiel als separate Bezeichnung aber ebenso wenig ins Gewicht wie der Name „Student Recreation Centre“.

Wie aus Tabelle 88 ersichtlich wird, hätte die große Mehrheit beider Stichproben ihre universitäre Sporteinrichtung weiterempfohlen. In der Göttinger Stichprobe hätten 98,7% der Befragten, die zu dieser Frage eine Antwort abgaben, zumindest eine abgestufte Empfehlung für den Hochschulsport ausgesprochen. Annähernd die Hälfte dieser Personen hätte den Zahlen zufolge die Empfehlung uneingeschränkt gegeben.

Frage 20: Würden Sie den universitären Sport bei Freunden und Bekannten weiterempfehlen?

Item	Campus Recreation			Hochschulsport Göttingen		
	Anzahl Nennungen	Anteil	Rang	Anzahl Nennungen	Anteil	Rang
Ja, unbedingt.	342	48,9%	1	1010	49,4%	1
Ja, ich denke schon.	309	44,2%	2	1007	49,3%	2
Nein, wahrscheinlich nicht.	42	6,0%	3	22	1,1%	3
Nein, auf keinen Fall.	6	0,9%	4	5	0,2%	4

Tabelle 88: Empfehlungsverhalten für die Sporteinrichtungen im Vergleich ($n_{\text{London}} = 699$; $n_{\text{Göttingen}} = 2044$)

Ein geringfügig schlechteres Ergebnis erzielte die Einrichtung an der kanadischen Hochschule. Mit insgesamt 93,1% der Antworten hätte auch hier die große Mehrheit der Befragten Campus Recreation eine Empfehlung ausgesprochen. Dennoch war der Anteil der Unzufriedenen, der keine Empfehlung gegeben hätte, mit 6,9% im Vergleich deutlich erhöht. Dieser Unterschied zur Göttinger Stichprobe geht im Wesentlichen auf einen höheren Anteil derer zurück, die eher keine Empfehlung (drittes Item) ausgesprochen hätten. Während der Anteil der Personen, die zu einer uneingeschränkten Empfehlung standen, an beiden Standorten annähernd gleich groß war, unterschieden sich insbesondere die Anteile derer, die keine Extrempositionen einnahmen. Dennoch bleibt festzustellen, dass der Anteil der Personen mit einer grundsätzlich ablehnenden Antwort - obwohl prozentual insgesamt nicht bedeutend - in der kanadischen Stichprobe viereinhalb Mal höher war als in der deutschen Stichprobe.

Die berechneten Mittelwerte für die Zufriedenheit mit verschiedenen Dienstleistungen der Hochschule brachten für die Stichproben der Universität Göttingen und der University of Western Ontario ein eher überraschendes Ergebnis zutage. Für alle drei angebotenen Items dieser Frage stellte sich heraus, dass die Teilnehmer der kanadischen Untersuchung signifikant zufriedener waren als die Untersuchungsteilnehmer in Göttingen. Für die Items Zufriedenheit mit der „Hochschulausbildung“ und „anderen Serviceeinrichtungen“ der Hochschule sind die t-Werte mit 13,57 bzw. 12,03 sogar hochsignifikant besser.

Während die Göttinger Stichprobe die größte Zufriedenheit mit der universitären Sporteinrichtung rückmeldete, war es in London die Zufriedenheit mit der allgemeinen Hochschulausbildung, die nur einen Zehntel Skalenpunkt Vorsprung auf die universitäre Sporteinrichtung hatte. An beiden Standorten rangierte die Zufriedenheit mit anderen Serviceeinrichtungen der Hochschule auf dem dritten Rang, wobei zumindest für die Göttinger Untersuchung festzustellen ist, dass für diesen Aspekt insgesamt nur eine durchschnittliche Zufriedenheit im mittleren Skalenbereich berechnet werden konnte.

Frage 21: Wie zufrieden sind Sie mit den nachfolgend aufgeführten Aspekten?

Item	Campus Recreation				Hochschulsport Göttingen				T-TEST
	n	X	s	Rang	n	X	s	Rang	t
mit Ihren Erfahrungen im universitären Sport	646	2,0	0,79	2	1836	2,1	0,68	1	3,2936
mit Ihrer Hochschulausbildung	595	1,9	0,72	1	1761	2,4	0,82	2	13,5680
mit Ihren Erfahrungen in Bezug auf andere Serviceeinrichtungen der Hochschule (Studienberatung, Bafög-Amt, Studentensekretariat, Uni-Orchester etc.)	548	2,2	0,77	3	1600	2,8	0,9	3	12,0324

Tabelle 89: Allgemeine Zufriedenheit mit Serviceleistungen der Hochschule im Vergleich

Ein Vergleich der Mittelwerte macht deutlich, dass die Einschätzungen der Erfahrungen mit dem universitären Sport noch relativ eng beieinander lagen. Mit der Hochschulausbildung und den übrigen Serviceeinrichtungen waren die in Göttingen Befragten erheblich weniger zufrieden als ihre Pendants in London. Dort lagen die Zufriedenheitswerte enger beieinander und wiesen eine Spannweite von nur 0,3 Skalenpunkten gegenüber 0,9 Skalenpunkten in Göttingen auf.

Mit der letzten Frage in diesem Abschnitt des Fragebogens sollte erhoben werden, inwieweit die Befragten die Aufrechterhaltung eines universitären Sportangebotes für notwendig erachteten.

Frage 22: Halten Sie den universitären Sport für eine Einrichtung, die von Seiten der Hochschule erhalten werden muss?

Item	Campus Recreation			Hochschulsport Göttingen		
	Anzahl Nennungen	Anteil	Rang	Anzahl Nennungen	Anteil	Rang
ja	691	99,1%	1	2012	98,6%	1
nein	3	0,4%	2	19	0,9%	2
interessiert mich nicht	3	0,4%	2	10	0,5%	3

Tabelle 90: Bedeutungseinschätzung der Sporteinrichtungen im Vergleich ($n_{\text{London}} = 699$; $n_{\text{Göttingen}} = 2041$)

In beiden Untersuchungen wurde deutlich, dass mit Antwortanteilen von um die 99% die Befragten fast uneingeschränkt der Meinung waren, dieser Service der Hochschule müsse weiterhin erhalten bleiben. Mit 0,9% in Göttingen und 0,4% in London erachtete nur ein Bruchteil der Untersuchungsteilnehmer den Fortbestand des Sportangebots als überflüssig. Ein vergleichbar kleiner Teil der Befragten äußerte sich indifferent und blieb eine konkrete Einschätzung schuldig.

F.1.8.2 Zusammenfassung

Zur Beschreibung eines in den Köpfen der Nutzer verhafteten Bildes über die universitäre Sporteinrichtung konnte für beide Institutionen zunächst festgestellt werden, dass die Befragten dem Sport- und Bildungsangebot eine hohe Bedeutung zubilligten.

Eine Analyse der Faktoren, die für die in Göttingen Befragten wesentliche Bestandteile des internen Bildes des Hochschulsports darstellten, zeigte, dass der Hochschulsport als ein interessantes Angebot mit deutlicher Breitensportorientierung wahrgenommen wurde, das von einem bekannten Anbieter bereitgestellt wird und mithin unter Kursüberfüllung und fehlender Flexibilität leidet. Das Hochschulsportgelände in Göttingen wird im öffentlichen Sprachgebrauch als „IfL“ bezeichnet.

In den Augen der Londoner Untersuchungsteilnehmer repräsentiert Campus Recreation, das in der breiten Hochschulöffentlichkeit überwiegend den Namen „Campus Rec“ führt, einen gut erreichbaren, nutzerfreundlichen und kompetenten Sportanbieter, der überwiegend interessante Angebote bereit hält, dem es aber in der Stadt an Bekanntheit fehlt.

Die tendenziell positiven internen Repräsentationen der Sporteinrichtungen lassen das Ergebnis plausibel erscheinen, dass etwa die Hälfte der Befragten an beiden Standorten die Anbieter uneingeschränkt weiterempfohlen hätte. Zusammen mit denjenigen, die ebenfalls eine Empfehlung - wenn auch nicht uneingeschränkt - ausgesprochen hätten, lag der Anteil der offensichtlich mit dem universitären Sport insgesamt zufriedenen Untersuchungsteilnehmer in Göttingen und London weit über 90%.

Wie sich zeigte, hat die Londoner Stichprobe sowohl mit der Dienstleistung „universitärer Sport“ als auch mit der „Hochschulausbildung“ und den „anderen Dienstleistungen der Hochschule“ deutlich bessere Erfahrungen gemacht als die Vergleichsgruppe in Göttingen. Innerhalb der Rangreihenfolgen für die beiden Standorte schnitten die Erfahrungen mit der Sporteinrichtung an der Universität Göttingen vor den beiden übrigen Items am positivsten ab, während sie an der University of Western Ontario nur knapp hinter der Hochschulausbildung und vor den Erfahrungen mit anderen Services der Hochschule auf Rang zwei landeten.

Mit etwa 99% der Antworten konnte in beiden Untersuchungen ein eindeutiges Votum für den dauerhaften Erhalt des universitären Sports an den Hochschulen ermittelt werden.

F.2 Vergleich identitätsbeeinflussender Imageaspekte

Vor dem Hintergrund der bereits theoretisch dargestellten Bedeutung der Übereinstimmung von Selbstbild und Fremdbild im Hinblick auf die Identität der Dienstleistungsmarke sind eine Reihe von beschreibenden Attributen für das Image der Dienstleistung ‚universitärer Sport‘ und für die zuständige Einrichtung als Dienstleistungsanbieter aus dem Fragebogen extrahiert worden. Als entscheidende Zielgruppe für das Selbstbild wurden die Ergebnisse der Mitarbeiter der Dienstleistungsanbieter den wichtigsten Zielgruppen für das Fremdbild gegenüber gestellt. Als Träger des Fremdbildes wurden sowohl die aktiven Nutzer als auch die Nichtnutzer aufgefasst.

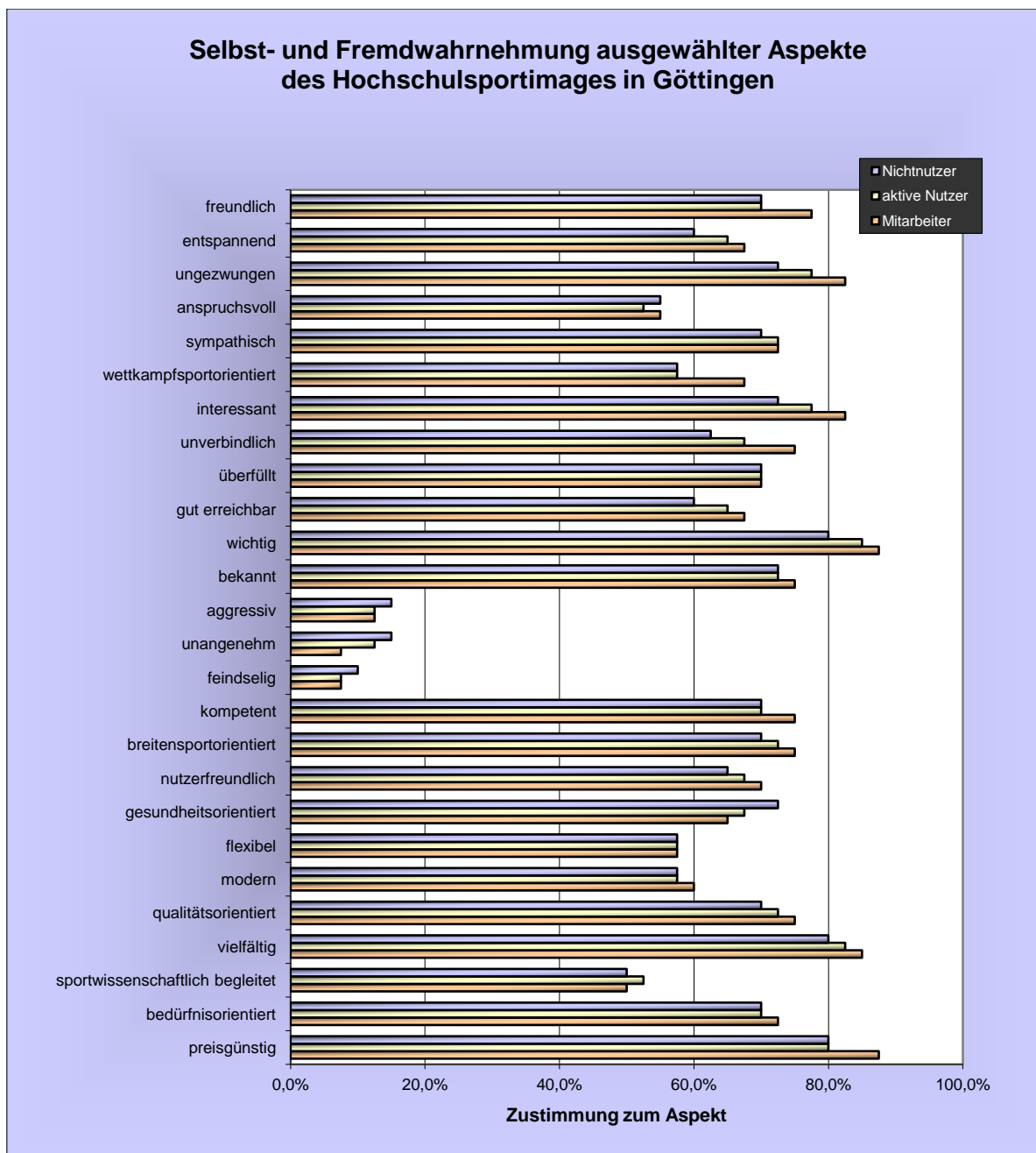


Abbildung 75: Selbst- und Fremdbildmerkmale des Hochschulsports in Göttingen dargestellt anhand ausgewählter Imageaspekte (0%=stimme ganz und gar nicht zu; 100%=stimme voll und ganz zu)

Ein Vergleich der berechneten Gesamtmittelwerte für die im Fragebogen berücksichtigten positiv und negativ besetzten Imageaspekte der Stichproben hat ergeben, dass den Mitarbeitern der Sporteinrichtung in Kanada und den zugehörigen aktiven Nutzern höhere Zustimmungswerte zugeschrieben werden konnten als den Vergleichsgruppen in Göttingen. Sie stimmten demnach den positiven Aspekten stärker zu und lehnten die negativen deutlicher ab. Bei den Nichtnutzern allerdings zeigte sich eine gegenläufige Tendenz. Für sie konnte auf Seiten der Göttinger Nichtnutzer gleichzeitig eine deutlichere Zustimmung zu den positiven Aspekten und zudem eine nennenswert geringere Zustimmung zu den negativen Aspekten gefunden werden.

	Mittelwert Mitarbeiter	Mittelwert aktive Nutzer	Mittelwert Nichtnutzer	Mittelwert Spannweite
Universität Göttingen				
alle Imageaspekte	65,2%	62,5%	61,4%	5,5%
positiv besetzte Imageaspekte	73,9%	70,4%	68,5%	6,1%
negativ besetzte Imageaspekte	30,5%	31,0%	33,0%	3,0%
University of Western Ontario				
alle Imageaspekte	69,4%	63,9%	58,5%	14,5%
positiv besetzte Imageaspekte	79,0%	72,9%	63,8%	15,3%
negativ besetzte Imageaspekte	31,0%	28,0%	37,5%	11,5%

Tabelle 91: Mittelwertvergleich für die Zustimmung zu positiv und negativ besetzten Imageaspekten ausgewählter Zielgruppen in der Göttinger und Londoner Stichprobe

Wie aus den vor- und nachstehenden Abbildungen ersichtlich wird, liegt neben den durchschnittlich erhöhten Zustimmungswerten auch der Spitzenwert im Bereich der kanadischen Stichprobe und wurde für die Wichtigkeit der Londoner Sporteinrichtung ermittelt. Besonders hohe Zustimmungswerte und damit kennzeichnende Aspekte für die Einrichtung an der University of Western Ontario waren für die Wichtigkeit, die Preisgestaltung und für die Nutzerfreundlichkeit zu verzeichnen. Eher kritisch gingen die in London Befragten mit den Einflussgrößen Bekanntheit, Sympathie der Nutzergruppe und der Atmosphäre um, die zuweilen als aggressiv eingestuft wurde, was durch vergleichsweise hohe Zustimmungswerte zu diesem Aspekt dokumentiert wird.

Für die Göttinger Stichprobe fielen die Spitzenwerte weniger deutlich als in der Londoner Stichprobe aus. Dennoch konnten die Aspekte Wichtigkeit, Preisgestaltung und Vielfältigkeit als diejenigen Einflussfaktoren auf das Image des Hochschulsports identifiziert werden, die die höchsten Zustimmungswerte auf sich vereinigen konnten. Vergleichsweise wenig Zustimmung erhielten die Faktoren Flexibilität, Modernität und Wettkampforientierung. Keiner der negativ besetzten Imageaspekte erhielt auffällige Zustimmungswerte, wenngleich das bereits erkannte Problem überfüllter Kurse durch die rückgemeldeten Informationen an dieser Stelle bestätigt wurde.

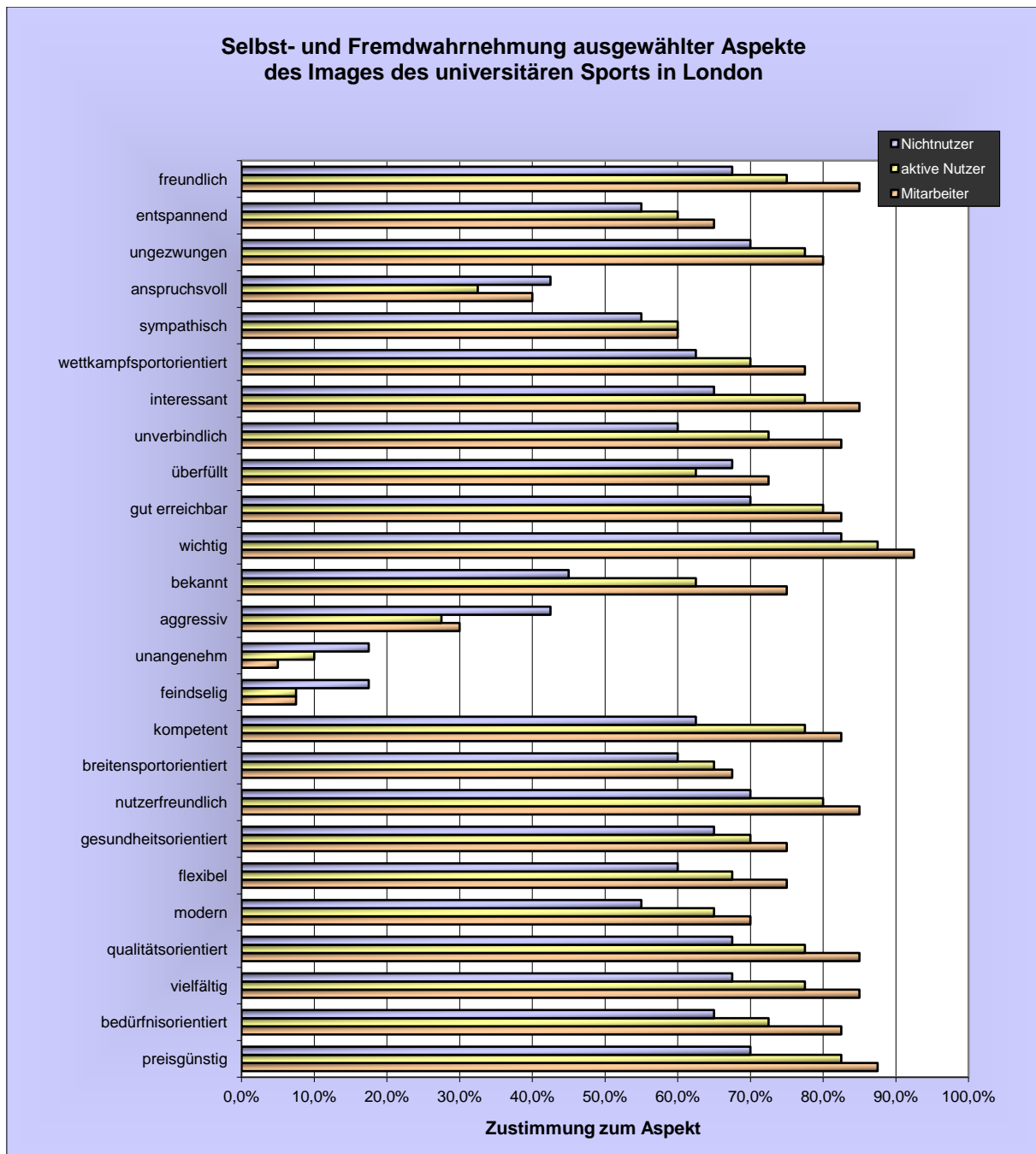


Abbildung 76: Selbst- und Fremdbildmerkmale des universitären Sports in London dargestellt anhand ausgewählter Imageaspekte (0%=stimme ganz und gar nicht zu; 100%=stimme voll und ganz zu)

In der Zusammenschau der erhobenen Werte fiel auf, dass die Einschätzungsunterschiede der Kanadier weit größer waren als die der Deutschen. Im Durchschnitt konnte für die Londoner Zielgruppen eine Spannweite der Werte von 14,5% festgestellt werden, während die Göttinger Zielgruppen nur eine Spannweite von 5,5% aufwiesen. Diese Ergebnisse deuten auf eine übereinstimmendere Einschätzung der Zielgruppen im Hinblick auf die imagerelevanten Aspekte in Göttingen hin. Einschätzungsunterschiede von mehr als 20% zwischen den Zielgruppen an der University of Western Ontario fanden sich für wichtige Imageaspekte wie die Bekanntheit, die Unverbindlichkeit der Teilnahme, die Kompetenz und die Wettkampforientie-

rung der universitären Sporteinrichtung in London. Der größte Einschätzungsunterschied in der Göttinger Stichprobe wurde mit 12,5% für den Aspekt der unverbindlichen Teilnahme gefunden.

Für beide Stichproben konnte gleichermaßen festgestellt werden, dass die Mitarbeiter der Sporteinrichtungen die höchsten Werte für die positiven und die niedrigsten Werte für die negativen Imageaspekte lieferten. Erwartungsgemäß stellte sich die Situation bei den Nichtnutzern umgekehrt dar, so dass die z.T. erheblichen Spannweiten der ermittelten Zustimmungswerte aufgrund von Einschätzungsabweichungen dieser beiden Zielgruppen zustande kamen.

Diese Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass an der Universität Göttingen eine deutlich höhere Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild vorherrschte als an der Universität in London. Insbesondere im Hinblick auf die in London nachgewiesenen großen Einschätzungsunterschiede bei wichtigen Imageaspekten für die Dienstleistung „universitärer Sport“ sind diese Ergebnisse in der abschließenden Diskussion noch einmal gesondert aufzugreifen.

F.3 Vergleich der Einflussgrößen für Nutzerzufriedenheit und Image

Neben Wertungs- und Einschätzungsfragen fanden sich in den Erhebungsinstrumenten unter anderem auch Fragen zur jeweiligen Bedeutung des Items für die antwortende Person. Dieser Vorgehensweise lag die Intention zugrunde, nicht nur den Ist-Zustand des Befragungsgegenstandes zu erheben, sondern auch seiner Bedeutung für die Befragten auf die Spur zu kommen. Die Logik dieses Vorgehens berücksichtigt dabei die grundsätzliche Erkenntnis, dass für den marketingstrategischen Einsatz der Untersuchungsergebnisse vor allem die Frage zu klären ist, welche Einflussgrößen für die Globalzufriedenheit der Nutzer von besonderer Bedeutung sind. Insbesondere die Identifikation dieser Merkmale böte viel versprechende Ansatzpunkte für eine effiziente Optimierung der Dienstleistung „universitärer Sport“ an den Vergleichshochschulen.

Dieses Kapitel widmet sich daher einerseits der Identifikation wichtiger Faktoren für die Globalzufriedenheit der Nutzer an den beiden für Sport zuständigen Einrichtungen und arbeitet die Bedeutungsunterschiede dieser Merkmale unter Zuhilfenahme geeigneter statistische Methoden im Vergleich der Untersuchungen heraus.

F.3.1.1 Identifikation und Gewichtung der Einflussgrößen

Das Erkenntnisinteresse an den Einflussfaktoren auf die Konstrukte Globalzufriedenheit mit der Dienstleistung „universitärer Sport“ und Image des Sports an der Hochschule legt einerseits ein analoges Vorgehen zur Ermittlung der jeweiligen Determinanten, aber andererseits

eine unabhängige Betrachtung dieser Aspekte nahe. Da insbesondere der Vergleich der beiden Hochschuldienstleistungen von Interesse ist, geht es zudem darum, ein statistisch fundiertes Erklärungsmodell für die Globalzufriedenheit und das Image zu ermitteln, wobei angesichts der zukünftig angestrebten Optimierungsphase für den Göttinger Hochschulsport, dieser in den Vordergrund der Betrachtungen gerückt wird.

Zur Erklärung der Göttinger und Londoner Globalzufriedenheit mit dem universitären Sport und des dort anzutreffenden Images wurden zunächst die Werte dienstleistungsspezifischer Teilzufriedenheiten aus einer Vielzahl von Einzelaspekten berechnet und mittels einer Korrelationsanalyse auf ihre grundsätzliche Bedeutung für den Erklärungshintergrund geprüft. Sofern ein signifikanter Einfluss festgestellt werden konnte, wurden diese Faktoren für die nachfolgenden Betrachtungen berücksichtigt. Folgende Einflussfaktoren gingen in die Analysen zur Ermittlung von Erklärungsmodellen für die Globalzufriedenheit und das Image ein:

- Zufriedenheit mit der Dienstleistungsorientierung
- Zufriedenheit mit den Kontaktmöglichkeiten
- Zufriedenheit mit den Mitarbeitern des universitären Sports
- Zufriedenheit mit dem Sportangebot
- Zufriedenheit mit den Sportgeräten
- Zufriedenheit mit den Sportstätten
- Image der Sporteinrichtung

Als zusätzliche Variable mit einem antizipierten und bestätigten Einfluss auf die zu erklärenden Aspekte wurde nachfolgend aufgeführte Kontingenzvariable untersucht:

- Ich schätze die Nutzergruppe insgesamt als sympathisch ein.

Da der Hintergrund der regressionsanalytischen Betrachtungen nicht die Prüfung eines bestehenden, sondern die Konstruktion eines Erklärungsmodells war, wurde das Vorgehen nach der Methode ‚stepwise‘ gewählt und die zuvor mit signifikantem Einfluss identifizierten Einflussfaktoren in das Modell integriert. Die Globalzufriedenheit sowie das Image stellten jeweils die abhängigen Variablen dar, während ihre Einflussfaktoren als unabhängige Variablen Berücksichtigung fanden.

Die in den verschiedenen Regressionsanalysen für die jeweiligen Einflussfaktoren berechneten Beta-Werte machen die Bedeutung der unabhängigen Variablen zur Erklärung der abhängigen Variablen deutlich. Das korrigiert R^2 stellt ein statistisches Maß für die übergeordnete Erklärungskraft des vorgestellten Modells dar. Der Einfluss der unabhängigen Variablen auf

die Globalzufriedenheit und das Image sowie die Aussagekraft des Modells nehmen mit steigendem Beta-Wert bzw. R^2 -Wert zu.

F.3.1.2 Faktoren der Globalzufriedenheit

Zur Beantwortung der Frage, welche Einflussfaktoren für die Gesamtzufriedenheit der Nutzergruppen von besonderer Bedeutung waren, wurden unter Berücksichtigung der Globalzufriedenheit als abhängiger Variable aus unterschiedlichen Faktorenkombinationen bestehende Modelle einer regressionsanalytischen Prüfung unterzogen. Als zielführend stellte sich dabei nahe liegender Weise die Integration der direkt erhobenen oder statistisch berechneten Teilzufriedenheiten der verschiedenen Dienstleistungsbereiche heraus. Zusätzlich konnte der Faktor Image als zufriedenheitsbeeinflussendes Merkmal identifiziert werden. Auf der Basis einer Beta-Wertberechnung der Einflussfaktoren ließen sich folgerichtig gezielte Aussagen über die wahrgenommene Bedeutung der Leistungsbereiche für die Ziel- und Anspruchsgruppen des universitären Sports ableiten.

Die nachstehende Tabelle verdeutlicht das regressionsanalytische Ergebnis dieser Berechnungen, das für die beiden untersuchten Hochschulen unterschiedliche Bedeutungen der Einflussfaktoren kenntlich macht. Die in der Übersicht enthaltenen Teilzufriedenheiten bilden zusammen mit der Kontingenzvariablen ein statistisches Modell, das die Ausprägung der Globalzufriedenheit erklären kann. Der Wert des korrigierten R^2 repräsentiert dabei ein Gütekriterium, das die Aussagekraft des zugrunde liegenden Erklärungsmodells genauer fasst. Die diesbezüglich ermittelten Werte bescheinigen dem Modell eine akzeptable Aussagekraft mit einer geringfügig höheren Affinität zur Londoner Stichprobe.

Für die Globalzufriedenheiten der Nutzergruppen beider Hochschulen stellte sich heraus, dass als wichtigster Einflussfaktor das Image des universitären Sports identifiziert werden konnte. Diesem Merkmal konnte zusammen mit dem Faktor Sportangebot die höchste Bedeutung zuerkannt werden. Ebenfalls nicht zu unterschätzen waren die Aspekte Zufriedenheit mit den Kontaktmöglichkeiten und den Sportstätten, während die Einschätzung der Nutzergruppe und die Zufriedenheit mit der Dienstleistungsorientierung für die Göttinger Stichprobe im Vergleich nur untergeordnete Bedeutung hatte. Im Bereich dieser für die Globalzufriedenheit nur nachgeordnet wichtigen Merkmale stellte sich die Situation in London etwas anders dar, weil dort auch die Dienstleistungsorientierung noch im mittleren Bedeutungsbereich der Einflussfaktoren zu finden war. Gänzlich ohne Relevanz waren für beide Stichproben die jeweiligen Zufriedenheiten mit den Mitarbeitern der Sporteinrichtungen und den Sportgeräten sowie zusätzlich für die in London Befragten die Sympathieeinschätzung der Nutzergruppe.

Regressionsanalyse		Abhängige Variable	
		Globalzufriedenheit	
		Beta	
		Göttingen	London
Unabhängige Variable	Image der Sporteinrichtung	0,28	0,24
	Zufriedenheit mit dem Sportangebot	0,17	0,19
	Zufriedenheit mit den Kontaktmöglichkeiten	0,13	0,11
	Zufriedenheit mit den Sportstätten	0,09	0,13
	Ich schätze die Nutzergruppe insgesamt als sympathisch ein. (Kontingenzzvariable)	0,08	n.a.
	Zufriedenheit mit der Dienstleistungsorientierung	0,07	0,14
	Zufriedenheit mit den Mitarbeitern des universitären Sports	n.a.	n.a.
	Zufriedenheit mit den Sportgeräten	n.a.	n.a.
Korrigiertes R²		0,34	0,39

Tabelle 92: Erklärungsmodell aus Teilzufriedenheiten und einer Kontingenzzvariablen für die globale Zufriedenheit der Nutzer an den Vergleichshochschulen

Obwohl sich die Befragten in Göttingen und London in der absoluten Ausprägung der jeweiligen Merkmalsbedeutung für die Globalzufriedenheit geringfügig unterschieden, fiel dennoch die Übereinstimmung bei den wichtigsten und unwichtigsten Einflussfaktoren auf. Als in dieser Ausprägungsform unerwartet kann insbesondere die herausgehobene Bedeutung des Images und der vergleichsweise geringe Einfluss der sozialen Komponenten auf die Gesamtzufriedenheit angesehen werden.

Die Übertragung der Ergebnisse für die Universitäten in Göttingen und London in eine Handlungsrelevanzmatrix verdeutlicht die vorhandenen Ansatzpunkte zur gezielten Verbesserung der Globalzufriedenheitswerte der Nutzer. In Anlehnung an ESER (2004), der diese graphische Darstellungsform zur Verdeutlichung von Handlungsoptionen im Zusammenhang mit Optimierungen des Dienstleistungsmanagements in Verbandsstrukturen einsetzte¹⁴⁶⁶, repräsentieren die Sektoren der Matrix unterschiedliche Konstellationen in der Kombination der Zufriedenheit mit dem Einzelmerkmal und deren Einfluss auf die Globalzufriedenheit. Als anzustrebender und mithin günstigster Sektor kann derjenige mit den höchsten Werten dieser

¹⁴⁶⁶ Vgl. ESER, Stefan, Mitgliederfokus 2003: Kammern bilden das Schlusslicht, in: DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR VERBANDSMANAGEMENT (Hrsg.), Verbändereport, 8 (2004) 4, S. 13ff.

beiden Komponenten (oben rechts) angesehen werden, während der unerfreulichste derjenige mit den jeweils geringsten Merkmalsausprägungen (unten links) ist. Durch die hohe Bedeutung aller Merkmale für die Globalzufriedenheit, die sich im oberen linken Sektor der Matrix befinden, sollten sich die ersten Optimierungsmaßnahmen auf diese Aspekte richten, weil Verbesserungen in diesem Bereich die besten Zuwächse im Hinblick auf die Erhöhung der Globalzufriedenheit erwarten lassen. Umgekehrt lohnen Verbesserungsmaßnahmen für die Aspekte mit bereits hohen Teilzufriedenheitswerten, aber geringem Einfluss auf die Globalzufriedenheit durch massive Interventionen nicht, weil die zu erwartenden Auswirkungen auf die Globalzufriedenheit bescheiden sein dürften.

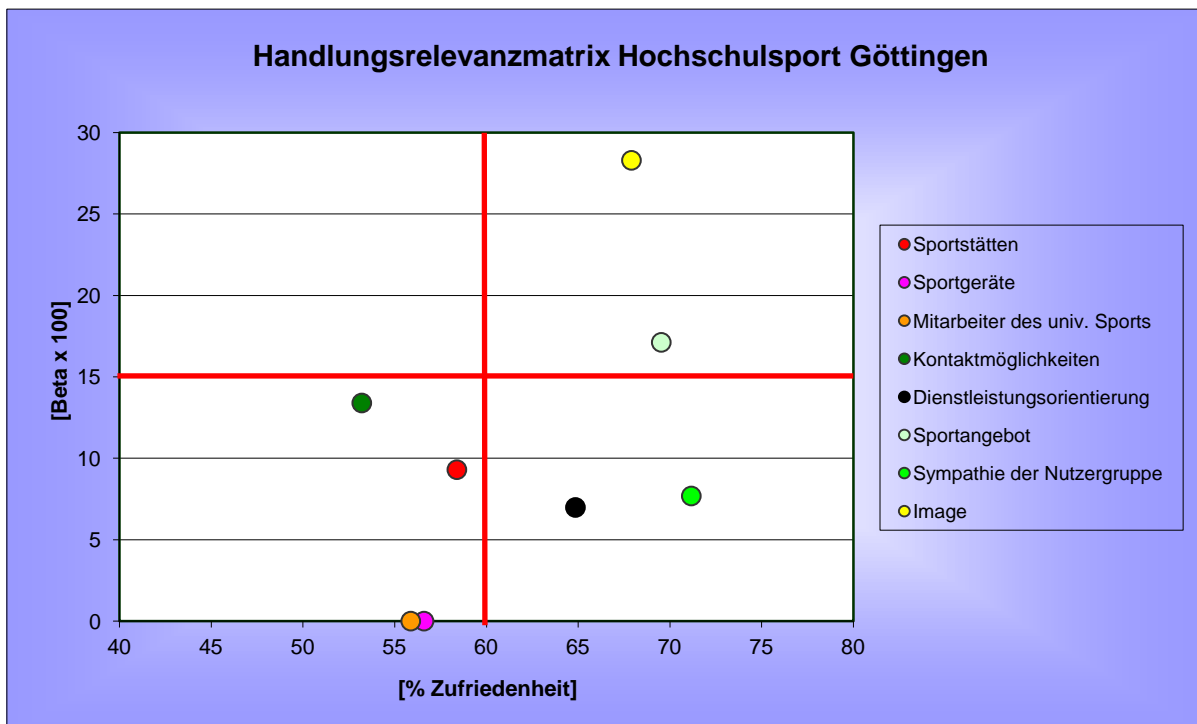


Abbildung 77: Handlungsrelevanzmatrix ausgewählter Einflussfaktoren für die Globalzufriedenheit der Nutzer im Hochschulsport der Universität Göttingen

Aus Göttinger Sicht konnte als erfreulich festgehalten werden, dass sich die Merkmale Image und Zufriedenheit mit dem Sportangebot im anzustrebenden Sektor der Matrix befanden. Innerhalb des Sektors mit dem größten Verbesserungspotenzial für die Globalzufriedenheit konnten keine Merkmale verortet werden, während sich die Zufriedenheit mit der Dienstleistungsorientierung und die Sympathie der Nutzergruppe zwar auf vergleichsweise hohem Niveau befanden, aber nur begrenzten Einfluss auf die Globalzufriedenheiten haben. Erhöhter Handlungsbedarf bestand hingegen bei den Aspekten Zufriedenheit mit den Kontaktmöglichkeiten und den Sportstätten, die im kritischsten Sektor der Matrix eingeordnet werden mussten.

Gänzlich ohne Bedeutung waren die Zufriedenheitsfaktoren für die Sportgeräte und die Hochschulsportmitarbeiter, die allerdings zumindest im Hinblick auf die Zufriedenheitswerte im optimierungsbedürftigen Bereich platziert werden mussten.

Nicht grundsätzlich, aber dennoch in den Details verschieden stellte sich die Situation für die Stichprobe an der University of Western Ontario dar.

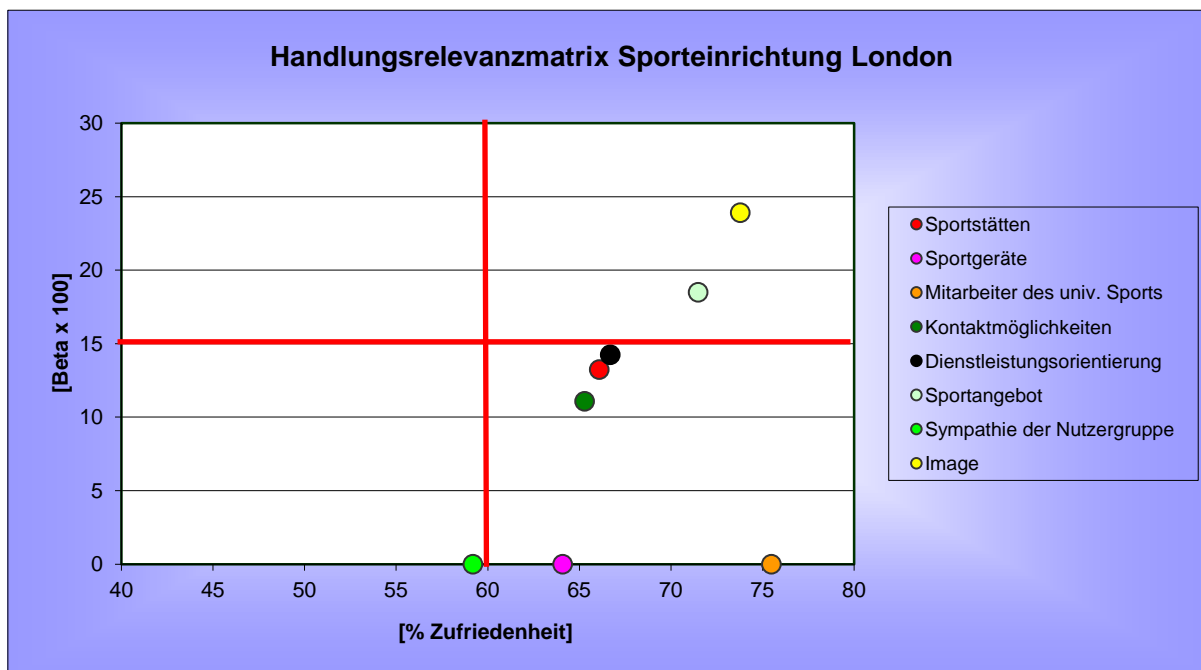


Abbildung 78: Handlungsrelevanzmatrix ausgewählter Einflussfaktoren für die Globalzufriedenheit der Nutzer von Campus Recreation an der University of Western Ontario

Auch bei den Nutzern von Campus Recreation konnte festgestellt werden, dass das Image des Sports an der Hochschule zusammen mit der Einschätzung des Sportangebots die größten Einflussfaktoren auf die Globalzufriedenheit waren. Sie befanden sich ebenso wie bei der Göttinger Stichprobe im Zielsektor der Matrix. Die Zufriedenheiten mit der Dienstleistungsorientierung, den Sportstätten und den Kontaktmöglichkeiten im universitären Sport konnten im Sektor hoher Zufriedenheitswerte, aber geringen Einflusses auf die Globalzufriedenheit verortet werden. Auch für die kanadische Handlungsrelevanzmatrix konnten keine Faktoren im am günstigsten zu handhabenden Sektor (links oben) gefunden werden. Im kritischsten Sektor, der für den Göttinger Hochschulsport mit zwei Faktoren besetzt war, musste am oberen Zufriedenheitsrand der Faktor Sympathie der Nutzergruppe verzeichnet werden.

Die Zufriedenheiten mit den Mitarbeitern der Sporteinrichtung und der Geräteausstattung der Sportstätten sowie die Sympathieeinschätzung für die Nutzergruppe insgesamt spielten für die Globalzufriedenheit keinerlei Rolle, obwohl der erstgenannte Faktor den höchsten Teilzufriedenheitswert aller hier berücksichtigten Merkmale aufwies.

An der Verteilung der Einflussfaktoren in der Matrix fällt auf, dass ihre linke Hälfte völlig frei ist von Faktoren, was auf die insgesamt höheren Teilzufriedenheitswerte in der kanadischen Stichprobe zurückgeführt werden kann. Zusätzlich streuen die Faktoren auch in ihrer Gesamtverteilung weit weniger als in der Vergleichsstichprobe an der Universität Göttingen. Die Konzentration in der rechten Hälfte der Matrix hat gleichzeitig zur Folge, dass die Einflussfaktoren außerhalb des anzustrebenden Sektors noch in unmittelbarer Nähe der Sektorengrenzen liegen und folglich mit weit geringerem Aufwand als in Göttingen in den Idealsektor zu verschieben wären.

F.3.1.3 Faktoren des Images

Analog zum im vorherigen Abschnitt beschriebenen Verfahren ließen sich auch die wesentlichsten Erklärungsfaktoren für das Image des akademischen Sports an den Vergleichshochschulen berechnen. Zur Ermittlung eines Erklärungsmodells mit hinreichender Aussagekraft für die Beschreibung imagebeeinflussender Faktoren wurden mit dem Image als abhängiger Variablen die gleichen Teilzufriedenheitswerte herangezogen wie bereits für das Modell der Globalzufriedenheit.

Der abhängigen Variablen lagen dabei die Mittelwerte der determinierenden Imageattribute zugrunde. Die nachfolgende Tabelle gibt Aufschluss über die Ergebnisse der Regressionsanalyse.

Zunächst musste festgestellt werden, dass das Modell zur Erklärung des Images anders als bei der Berechnung der Globalzufriedenheit deutlich aussagekräftiger für die Göttinger Verhältnisse ist als für diejenigen in London. Die Werte des korrigierten R^2 legen dies nahe. Dennoch beinhaltet die dargestellte Faktorenkombination das Modell mit der höchsten Aussagekraft, zumal sich die wesentlichen Ableitungen und praktischen Konsequenzen aus den Ergebnissen auf die Hochschulsporteinrichtung der Universität Göttingen beziehen sollen.

Die Beschreibung der berechneten Beta-Werte führt zu der Erkenntnis, dass sich die beiden Vergleichseinrichtungen im Hinblick auf die Einflussfaktoren des Images deutlicher voneinander unterscheiden, als dies zuvor bei der Globalzufriedenheit der Fall gewesen ist. Insgesamt sechs Faktoren - davon vier mit ähnlich hoher Bedeutung - beeinflussten das Image des Göttinger Hochschulsports, während nur vier - und unter diesen lediglich eine als wesentliche Kraft - einen Einfluss auf das Image von Campus Recreation hatten.

Regressionsanalyse		Abhängige Variable	
		Image Mittelwert der Attribute modern, flexibel, nutzerfreundlich, kompetent, wichtig Beta	
		Göttingen	London
Unabhängige Variable	Zufriedenheit mit der Dienstleistungsorientierung	0,24	n.a.
	Zufriedenheit mit den Sportstätten	0,20	0,12
	Zufriedenheit mit den Mitarbeitern des universitären Sports	0,18	0,13
	Zufriedenheit mit dem Sportangebot	0,18	0,26
	Ich schätze die Nutzergruppe insgesamt als sympathisch ein. (Kontingenzvariable)	0,10	0,11
	Zufriedenheit mit den Kontaktmöglichkeiten	0,06	n.a.
	Zufriedenheit mit den Sportgeräten	n.a.	n.a.
Korrigiertes R²		0,44	0,21

Tabelle 93: Der Einfluss der Teilzufriedenheiten und einer Kontingenzvariablen auf das Image des universitären Sports an den Vergleichshochschulen

Wie sich zeigte, spielte die Zufriedenheit mit der Dienstleistungsorientierung für die Hochschulsportnutzer der Universität Göttingen die wichtigste Rolle. Ebenfalls von größerer Bedeutung waren die Zufriedenheiten mit den Sportstätten, mit den Hochschulsportmitarbeitern und mit dem Sportangebot. Nachrangigen Einfluss auf das Image hatten die sozialen Komponenten des Modells, während die Geräteausstattung des Sportzentrums erneut nicht ins Gewicht fiel.

Im Gegensatz zum Befund in Göttingen war für die Nutzer des universitären Sports in London ähnlich wie für die Globalzufriedenheit dieser Gruppe die Zufriedenheit mit dem Sportangebot der mit Abstand bedeutendste Einflussfaktor auf das Image. Nur von untergeordneter Bedeutung waren die Befindlichkeiten im Hinblick auf die Mitarbeiter, die Sportstätten und die Sympathie, die der Nutzergruppe entgegengebracht wurde. Die übrigen Teilzufriedenheiten blieben für das Modell gänzlich ohne Belang.

F.3.1.4 Zusammenfassung

Als wichtigste Ergebnisse der regressionsanalytischen Betrachtung der Einflussfaktoren auf die Globalzufriedenheit und das Image des universitären Sports kann festgehalten werden, dass an beiden Standorten das Image und die Zufriedenheit mit dem Sportangebot die wich-

tigsten Einflussfaktoren auf die Globalzufriedenheit darstellten. Hinsichtlich des Images waren es in der Göttinger Stichprobe vier Faktoren mit der Dienstleistungsorientierung als bedeutendstem Einzelfaktor, die den wesentlichen Einfluss ausübten, während in der Londoner Stichprobe die Zufriedenheit mit dem Sportangebot das mit Abstand wichtigste Merkmal war. Im Göttinger Hochschulsport stellten die Faktoren Zufriedenheit mit der Dienstleistungsorientierung und den Hochschulsportmitarbeitern gemessen am direkten Einfluss auf die Globalzufriedenheit keine relevanten Größen dar. Gleichzeitig waren sie jedoch zwei der bedeutendsten Determinanten des Images des Hochschulsports. Im Hinblick auf ihre mittelbare Bedeutung für die Globalzufriedenheit dürfen diese Faktoren daher dennoch nicht unterschätzt werden, weil sie maßgeblich das Image determinieren. Diese Konstellation unterscheidet den universitären Sport an den Vergleichsuniversitäten, weil sich an der University of Western Ontario die Zufriedenheit mit dem Sportangebot als das Kernkriterium sowohl für die Globalzufriedenheit der Nutzer als auch für das Image der sportlichen Hochschuldienstleistung erwies. Im Hinblick auf die ableitbaren Handlungsnotwendigkeiten für die beiden universitären Sporteinrichtungen wurde deutlich, dass angesichts des Vorhandenseins von insgesamt vier Einflussfaktoren mit relativ großer Distanz zum anzustrebenden Sektor der Handlungsrelevanzmatrix an eben diesen Ansatzpunkten Verbesserungspotenzial für den Göttinger Hochschulsport besteht. Weit weniger diffizil stellt sich die Situation für Campus Recreation dar, weil sich die drei Einflussfaktoren außerhalb des Zielsektors in unmittelbarer Nähe zur diesbezüglichen Sektorengrenze befanden.

F.4 Vergleich der Ziel- und Anspruchsgruppen

Innerhalb der Untersuchungen wurden zehn Status- und Anspruchsgruppen definiert und separat ausgewertet. Im Anschluss werden für diese Gruppen die Vergleichsergebnisse mit Blick auf die Universitätsstandorte in Göttingen und London vorgestellt.

In Anbetracht des enormen Datenvolumens und des z.T. geringen Einflusses der Untergruppen auf die Gesamtergebnisse werden lediglich diejenigen Resultate dargestellt, die auf eine markante Besonderheit der Vergleichsgruppen untereinander oder im Hinblick auf die Ergebnisse der zugehörigen Gesamtstichprobe hindeuten. Eine vollständige Darstellung der Vergleichsergebnisse in tabellarischer Form findet sich im Anhang.

F.4.1 Studierende

Als insgesamt mit Abstand größte Untergruppe in beiden Stichproben hatten die Antworten der Studierenden eine hohe Bedeutung für das jeweilige Gesamtergebnis der Stichprobe. Folglich konnten nur in sehr geringem Umfang auffällige Abweichungen von der Gesamtten-

denz der Antworten innerhalb der Stichprobe und im Hinblick auf den Gruppenvergleich festgestellt werden.

Fragebogenbereich	Gesamtanzahl Items	wissenschaftliches Personal	Universitätsbedienstete	Studierende	Externe
Information	28	7,1%	3,6%	21,4%	7,1%
Teilnahmeverhalten	15	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Sportstätten	14	14,3%	35,7%	85,7%	64,3%
Atmosphäre	21	19,0%	33,3%	81,0%	38,1%
Mitarbeiter	24	20,8%	25,0%	33,3%	29,2%
Angebot	64	15,6%	20,3%	34,4%	17,2%
Image	30	16,7%	20,0%	56,7%	40,0%
gesamt	196	15,8%	20,9%	43,4%	26,5%

Tabelle 94: Anteil der signifikant verschiedenen Antworten zwischen den Statusgruppen im Vergleich

Insgesamt muss konstatiert werden, dass sich die Studierendengruppen im Gegensatz zu den übrigen Statusgruppen sowohl in der Häufigkeit als auch in der Ausprägung statistischer Unterschiede viel deutlicher gegeneinander abgrenzten. Eine Auszählung der signifikant verschiedenen Items des Fragebogens ohne den demographischen Teil ergab, dass die Studierendengruppen 43,4% der Items überzufällig verschieden beantworteten. Von diesen Antworten konnte ein Anteil von 28,2% als hochsignifikant unterschiedlich berechnet werden. Im Vergleich dazu lagen die Werte bei den anderen Statusgruppen durchschnittlich bei ca. 20% signifikant unterschiedlicher Itemantworten. Bei keiner dieser Statusgruppen konnte ein t-Wert als hochsignifikant identifiziert werden.

F.4.2 Wissenschaftliches Personal

Ausgehend von der gerade für die Studierenden dargestellten Betrachtungsweise kann für die Statusgruppe des wissenschaftlichen Personals festgestellt werden, dass sie von allen definierten Untergruppen der Stichproben insgesamt die größten Übereinstimmungen im Antwortverhalten zeigten. Mit einem Anteil an signifikant unterschiedlichen Antworten von nur 15,8% aller relevanten Items und ohne jeden hochsignifikanten Unterschied äußerten sich die Vergleichsgruppen am ähnlichsten.

Offenkundig wurde diese Übereinstimmung im Antwortverhalten im Zusammenhang mit den Beurteilungen der Sportstättensituation. Sowohl bei den Wertungen zum Zustand und zur Brauchbarkeit der vorhandenen Infrastruktur als auch bei den Statements zur Ausstattungssituation der Sportstätten mit Geräten und Materialien konnten allenfalls minimale statistische Unterschiede festgestellt werden. Diese Aussage trifft auch auf die Beurteilung der Atmosphäre in den Sportzentren, der Nutzergruppen, des Sport- und Bildungsangebots, der Hinde-

rungründe und auf die Zufriedenheit mit den verschiedenen Dienstleistungen der Hochschulen aus Frage 21 zu.

Eher überraschend ist daher ein Detailergebnis im Hinblick auf die Bewertung der Preispolitik an den beiden universitären Sporteinrichtungen. Obwohl die Gesamtstichproben keinerlei überzufällige Unterschiede für das Item „Preis-Leistungs-Verhältnis“ in Frage 15 erkennen ließen, förderte die Detailbetrachtung der Ergebnisse des wissenschaftlichen Personals eine interessante Besonderheit zutage. Die der Göttinger Stichprobe Zugehörigen äußerten sich signifikant positiver über das Preis-Leistungs-Verhältnis des Sportprogramms als die Vergleichsgruppe in London.

F.4.3 Mitarbeiter der Universität

Nach der Gruppe des wissenschaftlichen Personals stellten die übrigen Mitarbeiter der Universität den zweitkleinsten Anteil an signifikant unterschiedlichen Antworten zwischen den Stichproben. Fast exakt ein Fünftel der Items wiesen diese Unterschiede auf, wobei ebenfalls kein t-Wert als hochsignifikantes Ergebnis zu Buche schlug.

Überwiegend ähnlich antworteten die Vergleichsgruppen in den Bereichen kontinuierliche Informationsbeschaffung, Infrastruktur und Ausstattung der Sportstätten, Atmosphäre und Zufriedenheit mit den Dienstleistungen der Universität.

Abweichend von diesem Antwortverhalten musste für die übrigen Mitarbeiter der Universität zur Kenntnis genommen werden, dass sie im Gegensatz zu den Untergruppen des wissenschaftlichen Personals, der Wettkampfsportler und der Nichtnutzer für die beiden Items „preisliche Gestaltung“ und „Preis-Leistungs-Verhältnis“ des Sport- und Bildungsprogramms keine Vorteile für die Universität Göttingen erkennen konnten. Die Mittelwerte zu den jeweiligen Items weisen mit 2,27 und 2,52 signifikante Rückmeldungen mit positiveren Einschätzungen für die Londoner Sporteinrichtung aus. Während sich die Gesamtstichproben bei diesen Items nicht voneinander unterschieden, kamen die übrigen Mitarbeiter der Universität als einzige Untergruppe zu diesem Ergebnis.

F.4.4 Externe Nutzer

Mit einem Anteil von 26,7% statistisch verschiedener Antworten zwischen den Vergleichsgruppen belegen die Externen einen Mittelplatz unter den zehn hier betrachteten Untergruppen. Ihr Antwortverhalten kann als unauffällig bezeichnet werden. Dort wo signifikante Unterschiede auftraten, standen sie im Einklang mit den Ergebnissen der Gesamtstichproben.

Aus den stichprobeninternen Signifikanztests der Antworten wurde allerdings deutlich, dass sie dem Angebot von allen Untergruppen am positivsten gegenüber stehen. Sie bilden damit

den Gegenpol zu den Studierenden, die insgesamt am kritischsten mit dem universitären Sportprogramm umgingen.

F.4.5 Aktive Nutzer

Für die Gruppen der aktiven Nutzer, die in Abgrenzung zu den Nichtnutzern der universitären Sporteinrichtungen einer gesonderten Betrachtung unterzogen wurden, gelten ähnliche Erkenntnisse wie sie bereits für die Gruppen der Studierenden geäußert wurden. Da sich die aktiven Nutzer zu einem nicht unerheblichen Anteil aus Studierenden zusammensetzten, lassen sich viele Übereinstimmungen im Antwortverhalten zeigen. Dennoch hatten die Aktiven der übrigen Statusgruppen, die gemeinsam mit den aktiven Studierenden diese Gruppe bilden, einen graduellen Einfluss auf die Vergleichsergebnisse.

Fragebogenbereich	Gesamtanzahl Items	aktive Nutzer	Nichtnutzer	Mitarbeiter	Wettkämpfer
Information	28	17,9%	7,1%	7,1%	21,4%
Teilnahmeverhalten	15	20,0%	20,0%	20,0%	6,7%
Sportstätten	14	100,0%	21,4%	57,1%	42,9%
Atmosphäre	21	85,7%	47,6%	42,9%	52,4%
Mitarbeiter	24	33,3%	20,8%	33,3%	12,5%
Angebot	64	56,3%	26,6%	39,1%	28,1%
Image	30	56,7%	33,3%	40,0%	40,0%
gesamt	196	51,5%	25,5%	34,2%	29,1%

Tabelle 95: Anteil der signifikant verschiedenen Antworten zwischen den Anspruchsgruppen im Vergleich

Immerhin zeigte der Signifikanztest bei 51,5% der Items überzufällige Unterschiede, so dass die aktiven Nutzer in Göttingen und London in dieser Rangfolge den Spitzenplatz einnehmen. Als beispielhaftes Ergebnis kann der Fragebogenbereich „Sportstätten“ (Frage 6 und 7) angeführt werden, in dem für jedes Item ein t-Wert jenseits des Signifikanzniveaus berechnet werden konnte. Auch für die Bereiche „Atmosphäre“, „Sportangebot“ und „Image des universitären Sports“ konnten vergleichsweise hohe Antwortunterschiede festgestellt werden.

F.4.6 Nichtnutzer

Mit der Befragung von Nichtnutzern in den Untersuchungen sollte der Versuch unternommen werden, wesentliche Gründe für das Fernbleiben vom universitären Sport aufzudecken. Folglich wurden in die Auswertung ihres Antwortverhaltens besondere Hoffnungen gesetzt, weil mithilfe dieser Ergebnisse Ansätze zur Aktivierung bisher inaktiver Personenkreise erarbeitet werden sollen.

Mit 25,5% signifikant unterschiedlich beantworteter Items kann für die beiden Nichtnutzergruppen in Göttingen und London zumindest festgehalten werden, dass sie sich in ihrem allgemeinen Antwortverhalten vergleichsweise wenig voneinander unterscheiden. Mit diesem Ergebnis liegen sie im Bereich der externen Nutzer, wobei nur die Angehörigen des wissenschaftlichen Personals und die übrigen Mitarbeiter der Universitäten noch größere Übereinstimmungen zeigten.

Hohe Übereinstimmungswerte wurden insbesondere im Bereich der Beurteilungen zu den Sportstätten und der Mitarbeiterschaft der Sporteinrichtungen erzielt. Bei den Antworten zur Ausstattungssituation der Sportstätten fiel auf, dass im Vergleich zu den Werten der jeweiligen Gesamtstichprobe die t-Werte für die Nichtnutzer sichtbar geringer ausfielen. Beobachtbar war nicht nur, dass weniger Items statistische Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen auswiesen, sondern auch, dass die berechneten t-Werte im signifikanten Bereich offenkundig geringere Absolutwerte aufwiesen.

Bei der Beurteilung des Sportangebots stellte sich heraus, dass die Wertungen der Nichtnutzer in Göttingen positiver waren als die der Vergleichsgruppe in London. Innerhalb des Vergleichs führte das zu Ergebnissen, die einen signifikanten Vorteil für die Göttinger Einrichtung im Hinblick auf die Preispolitik erkennen ließ. Gleichzeitig schlug das Ergebnis zur sportwissenschaftlichen Begleitung, das zwischen den Stichproben mit einem t-Wert von 15,2 hochsignifikant zugunsten von Campus Recreation ausfiel, mit einem t-Wert von 3,2 weit weniger deutlich zu Buche.

Insbesondere für die Hinderungsgründe zum Fernbleiben vom universitären Sportangebot in Frage 17 konnten aufschlussreiche Informationen aus der Anspruchsgruppe der Nichtteilnehmer erwartet werden. Eine Analyse des Antwortverhaltens der Befragten, die sich dieser Kategorie zuordneten, ergab zwei völlig unterschiedliche Ergebnisse. An der Universität Göttingen stimmten die wesentlichen Hinderungsgründe mit denen der Gesamtstichprobe überein. Mit einem t-Wert von 2,1 konnte für den Hinderungsgrund „Zeitmangel“ sogar ein etwas höherer Mittelwert berechnet und damit eine geringfügig schwächere Zustimmung zu diesem Hinderungsgrund gefunden werden als für die Gesamtstichprobe mit 1,8. Für den an zweiter Stelle genannten Hinderungsgrund „unbequeme Zeitgestaltung“ konnte mit einem t-Wert von 2,6 ein um 0,2 Skalenpunkte niedrigerer Mittelwert und damit eine etwas größere Zustimmung festgestellt werden. In der Tendenz spielten aber die gleichen Begründungen für die Nichtteilnahme eine Rolle wie für die Gesamtstichprobe im Göttinger Hochschulsport.

Die Situation an der University of Western Ontario stellte sich hingegen völlig anders dar. In der Gesamtstichprobe wurden als wichtigste Gründe zur Nichtteilnahme am Sportprogramm

die gleichen Faktoren genannt wie in Göttingen. Speziell für die Nichtteilnehmer waren aber offenkundig andere Hinderungsgründe entscheidend. Es stellte sich heraus, dass die Faktoren „fehlende Kinderbetreuung“ (Mittelwert: 1,3) und „schlechter Gesundheitszustand“ (Mittelwert: 1,6) die breiteste Zustimmung erfuhren und am häufigsten zum Fernbleiben vom universitären Sport führten. Jeweils noch mit Mittelwerten von 2,0 waren auch Faktoren wie „nicht wettkampforientiert genug“ und „zu wettkampforientiert“ sowie „kein Interesse“ wichtig. Nachrangige Zustimmung (Mittelwerte > 3,0) äußerten die befragten Nichtteilnehmer lediglich für die Gründe „Informationsdefizit über das Sport- und Bildungsangebot“, „unbequeme Zeitgestaltung“ und „Zeitmangel“. Gerade also die wichtigsten Hinderungsgründe der Gesamtstichprobe spielten für die Gruppe der Nichtteilnehmer in London die geringste Rolle. Mit Blick auf die Situation im Göttinger Hochschulsport muss für die Ergebnisse der Nichtteilnehmer eine eher ernüchternde Bilanz gezogen werden. Aus dem Antwortverhalten dieser Gruppe konnten zumindest keine direkten Rückschlüsse auf viel versprechende Maßnahmen zur Aktivierung bisher Inaktiver geschlossen werden. Vielmehr traten kritische Einschätzungen dort auf, wo auch die übrigen Status- und Anspruchsgruppen Schwächen des Göttinger Hochschulsports erkannten. Auf die Detailergebnisse wird in der Diskussion zurück zu kommen sein.

F.4.7 Mitarbeiter der universitären Sporteinrichtung

Als Teil des Prozesses der Leistungserbringung in der Sporteinrichtung und Beeinflusser zumindest eines Teils der von den Befragten beurteilten Aspekte des universitären Sports kann für diese Anspruchsgruppe angenommen werden, dass sie einerseits über bessere Informationen zu vielen Fragenkomplexen des Erhebungsinstruments verfügten und andererseits mit den abgegebenen Antworten auch Einschätzungen in Bezug auf selbst erbrachte Leistungen treffen mussten.

Im Vergleich der beiden Gruppen in Deutschland und Kanada konnte festgestellt werden, dass mit 34,2% signifikanter Unterschiede unter allen relevanten Items ein recht hoher Anteil erreicht wurde. Augenfällige Unterschiede wurden im Bereich der Sportstätten, der Atmosphäre, der Mitarbeiter und des Images der Sporteinrichtungen deutlich. Bei der Beurteilung der Mitarbeiter in den Sporteinrichtungen folgten diese Anspruchsgruppen dem Trend der Gesamtstichproben. So wurde die Situation der Mitarbeiter an den Sporteinrichtungen in London deutlich besser eingeschätzt als in Göttingen, auch wenn die absoluten t-Werte im Vergleich niedriger lagen als die der jeweils zugehörigen Gesamtstichprobe. Vergleichsweise hohe Übereinstimmungswerte hingegen ließen sich für den Fragenkomplex der Informationsbeschaffung nachweisen.

Insgesamt kann für die Mitarbeitergruppen der beiden Sporteinrichtungen konstatiert werden, dass für sie Vergleichswerte berechnet werden konnten, die der Statistik der Gesamtstichproben ähnlich sind, obwohl die Unterschiede der Mitarbeitergruppen im Hinblick auf die Absolutwerte moderater ausfallen.

F.4.8 Wettkampfsportler

Der Gruppenvergleich zwischen den Wettkampfsportlern im Hochschulsport der Universität Göttingen und denen im Athletic Department der University of Western Ontario brachte interessante Besonderheiten im Antwortverhalten gegenüber den übrigen Status- und Anspruchsgruppen zutage.

Obwohl der durchschnittliche Anteil unterschiedlich beantworteter Fragen mit 29,1% noch keine Auffälligkeit erkennen lässt, zeigen die Einzelergebnisse der Fragenkomplexe, dass sowohl ein im Einklang mit den Gesamtstichproben stehendes Antwortverhalten mit hohen Übereinstimmungswerten für z.B. die Teilnahmehäufigkeit (6,7% der Antworten unterschiedlich) und die Beurteilungen der Mitarbeiter (12,5% der Antworten unterschiedlich) als auch dem Gesamttrend entgegen laufende Ergebnisse gefunden werden konnten.

Zieht man als Maßstab für die Beurteilung der jeweiligen Vergleichswerte die Gesamtstichprobe heran, so fällt auf, dass die Einschätzungen der Wettkampfsportler zu den Informationsquellen entgegen dem Trend der Gesamtstichprobe deutlich zu Gunsten der Göttinger Hochschulsporteinrichtung ausfielen. Alle wesentlichen Informationsquellen wurden von der deutschen Stichprobe positiver beurteilt als von der kanadischen. Dies gilt auch für die Internetpräsenz des Göttinger Hochschulsports, die allerdings als einzige der Hauptinformationsquellen nicht signifikant, sondern nur in der Tendenz positiver beurteilt wird. Für die Programmhefte konnte ein t-Wert von -6,01, für die Plakate ein t-Wert von -3,15 und für die Information aus dem sozialen Umfeld ein t-Wert von -3,43 berechnet werden.

Eine ähnliche Feststellung lässt sich auch im Hinblick auf die Einschätzungen zum Sportangebot machen. Auch hier waren die Einschätzungen der in Göttingen Wettkampfsporttreibenden weit positiver als die ihrer Pendanten in London. Von insgesamt sieben Items der Frage 15 wurden vier Items signifikant positiver für die Göttinger Einrichtung beurteilt, ein Item zeigte keine statistischen Unterschiede und nur zwei Items wurden mit Wertungen versehen, die auf bessere Einschätzungen für die Londoner Einrichtung hindeuten. Im Vergleich der Gesamtstichproben fanden sich für diese Frage nur drei signifikant verschiedene Items mit einem Verhältnis von zwei zu eins für Campus Recreation.

Im Zusammenhang mit den Teilnahmemotiven stellte sich heraus, dass mit Ausnahme der Items „Gewicht kontrollieren“ und „Muskelkraft entwickeln“ alle übrigen vierzehn Items von

den Wettkämpfern im Hochschulsport der Universität Göttingen vergleichsweise zutreffender beurteilt wurden. Signifikante Unterschiede bei zehn dieser vierzehn Items mit t-Werten zwischen -2,0 und -6,4 drücken diese erfreuliche Rückmeldungen für den Göttinger Hochschulsport in Zahlen aus.

Das Antwortverhalten der beiden Wettkämpfergruppen legt insgesamt den Schluss nahe, dass die Situation bei Campus Recreation kritischer gesehen wird als im Hochschulsport. Es bleibt dabei offen, welche Gründe den entscheidenden Einfluss für diese Haltung der Wettkampfsportler hatten. Auf diese Frage wird in der abschließenden Diskussion noch einzugehen sein.

F.4.9 Geschlechtergruppen

Als überaus lohnend stellte sich die eingehende Analyse der Antworten von Untersuchungsteilnehmerinnen und -teilnehmern im Vergleich heraus. Mit einem Anteil signifikant verschiedener Antworten von 43,9% bei den Frauen und 41,3% bei den Männern wurden für die Geschlechtergruppen neben den Studierenden und den aktiven Nutzern die größten Gruppenunterschiede berechnet. Mit Ausnahme der Bereiche „Teilnahmeverhalten“ und „Beurteilung der Sportstätten“ konnten für beide Geschlechtergruppen vergleichbare Antwortunterschiede ermittelt werden. Die Frauen innerhalb der beiden Gesamtstichproben zeigten einerseits besonders große Übereinstimmungen im Zusammenhang mit der durchschnittlichen Wochenutzung der Sportangebote, aber andererseits mit 92,9% signifikant unterschiedlicher Antworten in der Einschätzung der Sportstätten auch erhebliche Abweichungen. Ebenfalls vergleichsweise hohe Gruppenunterschiede zeigten sich für die Wahrnehmung der Atmosphäre in den Sporteinrichtungen. Bei den männlichen Vergleichsgruppen wurden ähnliche Ergebnisse für die beiden letztgenannten Aspekte ermittelt.

Fragebogenbereich	Gesamtanzahl Items	Frauen	Männer
Information	28	17,9%	17,9%
Teilnahmeverhalten	15	13,3%	20,0%
Sportstätten	14	92,9%	78,6%
Atmosphäre	21	61,9%	66,7%
Mitarbeiter	24	29,2%	29,2%
Angebot	64	48,4%	42,2%
Image	30	50,0%	46,7%
gesamt	196	43,9%	41,3%

Tabelle 96: Anteil der signifikant verschiedenen Antworten zwischen den Geschlechtergruppen im Vergleich

Im Zusammenhang mit der Wahrnehmung der Atmosphäre fiel auf, dass, obwohl die Geschlechtergruppen im Großen und Ganzen den Gesamteinschätzungen ihrer zugehörigen

Stichprobe folgten, im Detail dennoch Besonderheiten erkennbar wurden. Während die Gruppen der Männer in Bezug auf die Einschätzung der Begriffe „feindselig“ und „hemmend“ keine statistischen Unterschiede erkennen ließen, wurden sie von der Gruppe der Frauen in London nachweisbar häufiger genannt als von ihren Pendants. Umgekehrt stellte sich die Situation für „angespannt“, „mitreißend“ und „freundlich“ dar. Unterschiede zwischen den Antworten der Frauen konnten nicht gefunden werden, allerdings zeigten sich bei den Männern signifikante Abweichungen. Von den männlichen Befragten in Göttingen wurde demnach signifikant häufiger rückgemeldet, dass die Atmosphäre „angespannt“ (t-Wert: -2,14) sei. Die männlichen Befragten in London wiederum gaben signifikant häufiger an das Klima als „mitreißend“ (t-Wert: 3,27) und „freundlich“ (t-Wert: 2,94) zu empfinden.

Bei der Auswertung des Items „Die Nutzer verhalten sich untereinander hilfsbereit.“ fiel auf, dass sich große Unterschiede zwischen den Frauen der beiden Stichproben berechnen ließen, während sich die Männer übereinstimmend zur Frage der Hilfsbereitschaft äußerten. Die weiblichen Untersuchungsteilnehmer in London waren demnach signifikant (t-Wert: 7,83) häufiger der Meinung, die Nutzer seien untereinander hilfsbereit als ihre Pendants in Göttingen.

Interessanterweise stellte sich beim Vergleich der Geschlechtergruppen zur Einschätzung des Sport- und Bildungsangebots heraus, dass die Frauen in London mit der Qualität der Sportangebote (t-Wert: 3,12), der Kompetenz des Personals (t-Wert: 6,26) und der Möglichkeit der unverbindlichen Teilnahme (t-Wert: 8,49) statistisch belegbar zufriedener waren als die Frauen in Göttingen. Für die Männer konnte für diese Items kein Unterschied gefunden werden. Für diese Geschlechtergruppen konnte jedoch für die wöchentliche Anzahl von Sportkursen pro Sportart eine signifikant höhere Zufriedenheit bei Campus Recreation festgestellt werden, während weder für die Frauen noch für die Gesamtstichprobe ein überzufälliger Unterschied dieses Item betreffend nachzuweisen war.

Auch im Zusammenhang mit der Motivlage zur Teilnahme am universitären Sport wurden Besonderheiten erkennbar. So musste unerwarteter Weise zur Kenntnis genommen werden, dass die weiblichen Untersuchungsteilnehmer in Deutschland der Vermittlung sportlicher Fähigkeiten im Vergleich zur entsprechenden Gruppe in Kanada hochsignifikant größere Bedeutung beimaßen als die männlichen Vergleichsgruppen. Während für die Frauen ein t-Wert von -11,27 berechnet werden konnte, fiel dieser für die Männer mit nur -3,32 erheblich geringer aus.

Unter den verschiedenen Hinderungsgründen, die eine Teilnahme am universitären Sport beeinträchtigten, konnte für das Item „Ich traue mich nicht, am universitären Sport teilzuneh-

men“ Überraschendes festgestellt werden. Innerhalb der Gesamtstichproben konnte bereits gezeigt werden, dass dieser Hinderungsgrund hochsignifikant häufiger in der Londoner Untersuchung genannt wurde. Dieses Ergebnis wird insbesondere mit der Zusatzinformation interessant, dass die angebotene Aussage speziell in der Gruppe der weiblichen Befragten in London große Unterstützung fand. Während der t-Test für die Männer nur einen relativ geringen Unterschied (t-Wert: 3,19) zutage förderte, konnte für die Frauen ein hochsignifikanter Wert von 11,93 berechnet werden.

Insgesamt unterschieden sich die Vergleichsgruppen der Frauen deutlicher voneinander als die der Männer. Neben den zuvor dargestellten Ergebnissen wird diese Aussage durch den Anteil der hochsignifikant verschiedenen Antworten gestützt. Während bei den Frauen insgesamt 26,7% der statistisch verschiedenen Antworten sogar hochsignifikant unterschiedlich waren, belief sich dieser Anteil bei den Männern nur auf 7,4%.

F.5 Vergleich der statistisch ermittelten, internen Nutzergruppen (Cluster)

Sowohl für die Untersuchung in Göttingen als auch für die Erhebung in London wurden zunächst Faktoren- und anschließend Clusteranalysen durchgeführt, um den tiefer liegenden Strukturen des Antwortverhaltens und der Zusammensetzung der Untersuchungsteilnehmer vor dem Hintergrund dieses Antwortverhaltens auf die Spur zu kommen. Im Folgenden werden die ermittelten Ergebnisse beider Stichprobe im Hinblick auf die gebildeten Cluster verglichen, wobei insbesondere die markenspezifischen Gesichtspunkte des Clustervergleichs herausgearbeitet werden sollen.

F.5.1 Merkmalsausprägungen

Die Interpretation der Ward-Dendrogramme für beide Stichproben führte sowohl in Göttingen als auch in London zu einem ähnlichen Ergebnis. Für beide Stichproben konnten fünf Cluster innerhalb der Gesamtuntersuchungsgruppen identifiziert werden. Damit wäre allerdings schon die wesentliche Gemeinsamkeit der universitären Sporteinrichtungen benannt. Für die Bildung der Cluster einerseits und ihr charakteristisches Verhalten andererseits waren jeweils sehr unterschiedliche Merkmalsausprägungen entscheidend. Dennoch konnte konstatiert werden, dass für die Londoner Cluster deutlich höhere Spitzenwerte ermittelt werden konnten und dass keines der fünf kanadischen Cluster einem klassischen Durchschnittscluster entsprach.

F.5.2 Bindung und Zufriedenheit

Die schon bei der Beschreibung der Cluster offenkundigen Unterschiede zwischen der Göttinger und der Londoner Stichprobe konnten durch einen Vergleich der Bindungs- und

Zufriedenheitseigenschaften bestätigt werden. Wie aus den Tabellen 97 und 98 deutlich wird, lagen zum einen die berechneten Indexmittelwerte für die Gesamtstichproben um knapp neun Indexpunkte höher als in Göttingen. Ein analoges Bild ließ sich auch für die Clustermittelwerte der beiden berechneten Indizes zeigen. Im Durchschnitt der Cluster konnten in London ca. zwölf Indexpunkte höhere Bindungswerte und sieben Indexpunkte mehr für die Zufriedenheitswerte nachgewiesen werden.

Cluster	Nutzerbindungsindex	Nutzerzufriedenheitsindex
Cluster 2	85,47	74,10
Cluster 3	60,07	68,14
Cluster 4	30,30	65,88
Cluster 1	96,92	55,51
Cluster 5	38,51	53,59
Stichprobe	49,76	61,56

Tabelle 97: Nutzerbindungs- und -zufriedenheitsindex für die Cluster der Göttinger Stichprobe

Cluster	Nutzerbindungsindex	Nutzerzufriedenheitsindex
Cluster 4	95,14	78,46
Cluster 1	45,47	78,13
Cluster 2	97,31	75,46
Cluster 5	81,48	61,20
Cluster 3	28,33	60,16
Stichprobe	58,67	70,62

Tabelle 98: Nutzerbindungs- und -zufriedenheitsindex für die Cluster der Londoner Stichprobe

Ein Vergleich der für die Stichproben vorgenommenen Typisierung der ermittelten Cluster machte zunächst noch einmal graphisch deutlich, dass in London im Gegensatz zu Göttingen ein klassisches Durchschnittscluster fehlt. Ein solches Cluster wäre im zentralen Bereich der Graphik in der Nähe der Sektorenschnittpunkte zu erwarten gewesen. Eine dem Cluster 3 aus der Göttinger Untersuchung vergleichbare Gruppe fand sich in der kanadischen Stichprobe nicht.

Obwohl an beiden Standorten alle vier Typisierungen von Nutzergruppen gefunden werden konnten, macht die Verteilung der Cluster in den nachfolgenden Abbildungen die vorhandenen Unterschiede deutlich. Für die Londoner Untersuchung stellte sich heraus, dass vier der fünf homogenen Gruppen zumindest im Optimalbereich einer der beiden Komponenten Bindung oder Zufriedenheit lagen, was dadurch dokumentiert wird, dass sich die Cluster 4, 2, 1 und 5 in unmittelbarer Nähe der oberen oder rechten Begrenzung der Graphik befinden. In der Göttinger Stichprobe zeigten nur die Cluster 1 und 2 vergleichbare Randlagen.

An beiden Standorten konnten zwei Gruppen im Bereich der Typisierung „Fan“ verortet werden. In London befand sich eine weitere Gruppe im Übergangsbereich zu dieser Kategorie. Es war jedoch aus kanadischer Sicht festzustellen, dass ihre für diese Typisierung charakteristischen Merkmale erheblich stärker ausgeprägt waren als die der vergleichbaren Cluster in Göttingen. Ein Vergleich der „Verräter“-Cluster zeigte, dass das für London ermittelte Cluster einen weit höheren Zufriedenheitsindex aufwies und auch im Hinblick auf die Bindung besse-

re Werte als das Göttinger Pendant hatte. Nennenswerte Unterschiede für die Cluster im Bereich der „Sklenen“ und „Miesmacher“ konnten nicht gefunden werden.

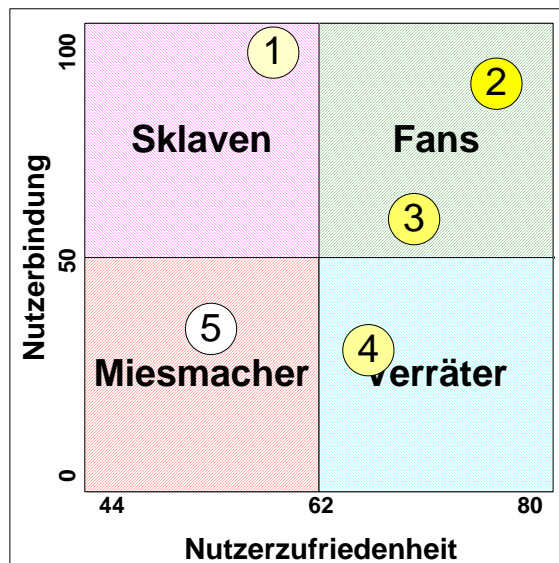


Abbildung 79: Typisierung der Göttinger Cluster

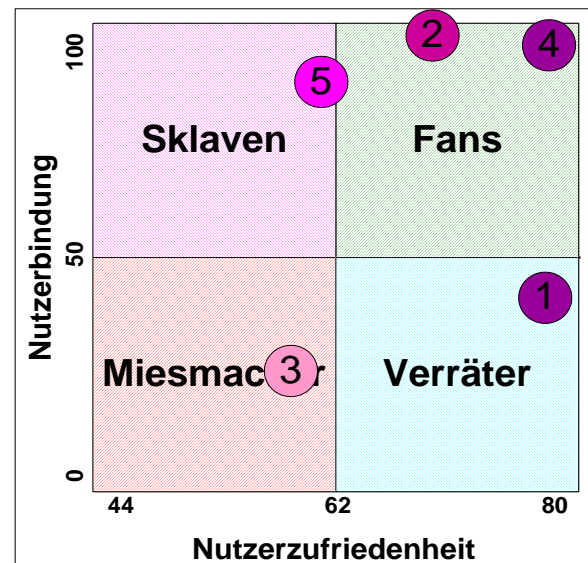


Abbildung 80: Typisierung der Londoner Cluster

Der entscheidendste Unterschied bei der Analyse der Clusterverteilung im Hinblick auf eine zonale Verteilung nach HERMANN/HUBER/BRAUNSTEIN wurde darin deutlich, dass sich im Gegensatz zur Göttinger Stichprobe kein Londoner Cluster in der Abwanderungszone und dafür gleich zwei Cluster in der anzustrebenden Sättigungszone befanden. Die Abbildungen 79 und 80 fassen diese Verteilungsunterschiede zusammen. Während in Göttingen nachdrücklich für eine positive Beeinflussung des latent abwanderungsgefährdeten Personenkreises in Cluster 5 zu sorgen wäre, bestand ein akuter Handlungsbedarf für die Sporteinrichtung an der University of Western Ontario nicht, wenngleich auch hier, dem Leitbild der Organisation entsprechend, Potenzial für weitere Verbesserungsmaßnahmen im Zusammenhang mit den Clustern 3 und 5 ergriffen werden sollten.

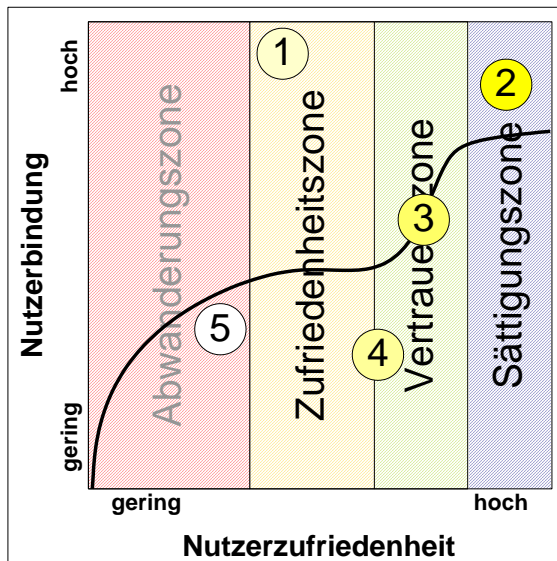


Abbildung 81: Clusterverteilung in der Göttinger Stichprobe

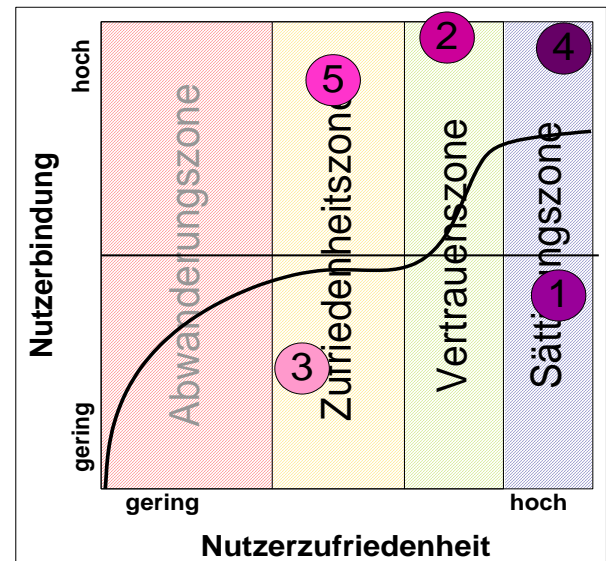


Abbildung 82: Clusterverteilung in der Londoner Stichprobe

Die bereits eingangs erwähnte Gesamtsituation mit einem erkennbar höheren Bindungs- und Zufriedenheitsniveau in der Londoner Stichprobe konnte auch graphisch durch die deutlich nach rechts verschobene Verteilung der kanadischen Cluster im Vergleich zu den Clustern der Göttinger Stichprobe bestätigt werden.

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere, dass ich die eingereichte Dissertation **Perspektiven des Hochschulsports als Marke der Universität** selbstständig und ohne unerlaubte Hilfsmittel verfasst habe. Anderer als der von mir angegebenen Hilfsmittel und Schriften habe ich mich nicht bedient. Alle wörtlich oder sinngemäß den Schriften anderer Autoren entnommenen Stellen habe ich kenntlich gemacht.

Göttingen, den 31. Januar 2014



Olaf Tabor