

Spitzensport und Beruf (AZ 070902/09)

Carmen Borggreffe & Klaus Cachay (Projektleiter)

Universität Bielefeld, Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft

Problemstellung

Im gängigen Bild der Medien scheint die Welt des Spitzensports fast ausnahmslos von „Fußball-Göttern“ und sonstigen millionenschweren „Superstars“ bevölkert. Nur allzu oft vergessen wird hierbei jedoch, dass die absolute Zahl der wirklichen Großverdiener im Spitzensport eher gering ist. Vielmehr gilt für die allermeisten Athletinnen und Athleten: Eine Sicherung des weiteren Lebensunterhaltes allein auf Basis des gegenwärtigen spitzensportlichen Engagements wird nicht möglich sein. An der Notwendigkeit, sich bereits jetzt beruflich für „die Zeit danach“ zu qualifizieren, führt kein Weg vorbei. Denn auch wenn es hierzulande einigen Aktiven – insbesondere in den Mannschaftssportarten „Fußball“, „Eishockey“ und „Handball“ – durchaus gelingen mag, ihren Sport zumindest eine Zeit lang professionell zu betreiben, können die meisten Spitzensportlerinnen und Spitzensportler ihren Lebensunterhalt doch keineswegs und schon gar nicht auf Dauer mit dem Sport bestreiten. Vielmehr bleibt hier bereits während der aktiven Zeit die weitaus größere Zahl auf andere Einkünfte, sprich: auf eigene Berufstätigkeit, auf BAföG, auf die Unterstützung aus dem persönlichen Umfeld, auf die Sporthilfe oder aber auf die Sportförderung der Bundeswehr, der Bundespolizei oder ähnlicher Organisationen angewiesen. Und was noch schwerer wiegt: Nur den allerwenigsten ist es vergönnt, sich aufgrund hochdotierter Werbeverträge ausreichend Geld für die Zeit nach dem Sport zurückzulegen.

Die Konsequenzen dieser weithin übersehenen Realität des Spitzensports liegen auf der Hand: Bereits *während* der spitzensportlichen Karriere führt für das Gros der Betroffenen kein Weg daran vorbei, sich mit dem Leben außerhalb des Sports, insbesondere aber mit dem *Berufsleben* (und der eigenen beruflichen Zukunft) auseinanderzusetzen – dies allerdings möglichst so, dass hierdurch das eigene sportliche Engagement nicht in Mitleidenschaft gezogen wird. Es bedarf in diesem Sinne also der Ermöglichung „Dualer Karrieren“, womit die gleichzeitige Vereinbarung der Spitzensportkarriere mit der Ausbildungs- und Berufskarriere gemeint ist. Auch wenn solche Doppelkarrieren angesichts der hohen Beanspruchung und zeitlichen Vereinnahmung durch den Sport Probleme der Vereinbarung erwarten lassen, ist die Ermöglichung „Dualer Karrieren“ in einer modernen Gesellschaft jedoch schon deshalb unerlässlich, weil über Ausbildungs- und Berufskarrieren der gesellschaftliche Status von Personen festgelegt und der Zugang zu entsprechenden Ressourcen geregelt wird. In diesem Sinne kann man von Spitzensportlerinnen und -sportlern nicht prinzipiell erwarten, dass sie zugunsten des Sports ihre beruflichen Ansprüche zurückschrauben und dementsprechend auf bestimmte Abschlüsse und Berufskarrieren verzichten, sondern es muss ihnen die Möglichkeit eröffnet werden, sportliche und berufliche Ziele zu vereinbaren.

Angesichts dieser Problematik untersucht das Forschungsprojekt, wie die Koordination von Spitzensport- und Berufskarrieren bisher gelingt und wie der Spitzensport Arbeitgeber gewinnen kann, Ahtletinnen bzw. Athleten spitzensportgerechte Ausbildungs- und Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, die „Duale Karrieren“ in Spitzensport und Beruf ermöglichen.

Theoretischer Bezugsrahmen

Im Rückgriff auf die Theorie funktionaler Differenzierung lässt sich das Problem der Vereinbarung von Spitzensport und Beruf als *Inklusionsproblem* beschreiben. Inklusion bezeichnet die Einbindung der Gesellschaftsmitglieder in die Teilsysteme der modernen, funktional differenzierten Gesellschaft, die in Form von institutionellen Rollen stattfindet und dem Individuum die Partizipation an der Gesellschaft ermöglicht. Im vorliegenden Fall geht es um die gleichzeitige Inklusion in der Spitzensportler- und Berufsrolle. Das Inklusionsproblem berufstätiger Spitzensportlerinnen bzw. -sportler resultiert vor allem aus den spezifischen Inklusionsverhältnissen des Spitzensports. Hier kann man aufgrund der zeitlichen, sachlichen und sozialen Fixierung der Biographien von Sportlerinnen und Sportlern von einer *Hyperinklusion* sprechen, die eine regelhafte Teilhabe in der Berufsrolle nahezu unmöglich macht. Das Inklusionsproblem liegt vor allem in der zeitlichen Simultaneität beider Karrieren und den eingeschränkten Flexibilisierungsmöglichkeiten in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht begründet.

Im Hinblick auf eine mögliche Lösung des Inklusionsproblems berufstätiger Athletinnen und Athleten im Spitzensport lässt sich mit Blick auf die Systemlogik des Spitzensports und die daraus resultierenden Inklusionsbedingungen eine ganz zentrale Prämisse ableiten: Aufgrund der rigorosen Leistungs- und Überbietungslogik des Spitzensports kann man an der Hyperinklusion in der Athletenrolle kaum etwas ändern. Wenn man in diesem System Siegchancen haben will – und darum geht es ja in erster Linie – dann muss man sich zwangsläufig auf ein absolutes Engagement in diesem Bereich und die außerordentlich hohe Vereinnahmung durch Training und Wettkämpfe einlassen. Ein Teilzeitengagement im Sinne einer Reduzierung von Trainingsumfängen oder eines Verzichts auf Wettkämpfe ist in diesem System nicht möglich. Hier bestehen – wenn überhaupt – nur äußerst geringe Flexibilisierungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Trainings- und Wettkampfgestaltung. Das heißt: Auf der Seite der Athletenrolle lässt sich das Problem Dualer Karrieren in Spitzensport und Beruf nicht lösen!

Blickt man demgegenüber auf die Berufsrolle, dann hat man es auch hier mit sehr voraussetzungsvollen, und damit nur begrenzt flexibilisierbaren Inklusionsverhältnissen zu tun. Vergleicht man diese Inklusionsbedingungen jedoch mit denen des Spitzensports, dann weist die Inklusion in die Berufsrolle höhere Flexibilisierungschancen auf als die Athletenrolle. So muss man zwar davon ausgehen, dass es im beruflichen Bereich eine Vielzahl rigide geformter Inklusionsverhältnisse gibt, die sich nicht mit einer Spitzensportkarriere vereinbaren lassen. Grundsätzlich scheint es

jedoch möglich zu sein, Arbeitsverhältnisse so zu formen, dass sie mit Spitzensport vereinbar sind. Eine solche Formung spitzensportspezifischer Arbeitsverhältnisse dürfte auch dadurch begünstigt werden, dass es möglich ist, spitzensportspezifische Leistungen in die systemspezifische Leistungsproduktion von Arbeitsorganisationen zu integrieren – und zwar unter der systemrelevanten Voraussetzung der Sicherung von Zahlungsfähigkeit und Wertschöpfung.

Das heißt also: Eine Lösung des Inklusionsproblems berufstätiger Spitzensportlerinnen und -sportler kann nur über eine Anpassung der Inklusionsverhältnisse in der Berufsrolle erfolgen. Es bedarf also einer Flexibilisierung und Anpassung der beruflichen Inklusion an die Anforderungen des Spitzensports. Eine erfolgreiche Vereinbarung von Spitzensport- und Berufskarriere setzt vor diesem Hintergrund die *Funktionalisierung* von Arbeitsorganisationen im Sinne spitzensportlicher Anforderungen voraus.

Vor dem Hintergrund dieser grundlegenden theoretischen Prämissen gilt es dementsprechend, Möglichkeiten und Grenzen einer Funktionalisierung von Arbeitsorganisationen im Sinne spitzensportlicher Anforderungen zu bestimmen. Dazu werden in einem *ersten* Schritt Arbeitsorganisationen aus einer *organisationssoziologischen Perspektive* analysiert und es wird reflektiert, inwiefern dort Strukturanpassungen möglich sind, die die Inklusionsverhältnisse für berufstätige Athletinnen und Athleten im Spitzensport so verändern, dass sich Spitzensport und Beruf besser miteinander vereinbaren lassen. Dieser organisationsbezogene Blick reicht jedoch allein nicht aus, um abzuschätzen, wie sich notwendige Strukturanpassungen etablieren lassen, so dass eine bessere Vereinbarkeit von Spitzensport- und Berufskarriere möglich wird. Daher werden in einem *zweiten* Schritt theoretische Ansatzpunkte der *Interorganisationsbeziehungen* genutzt, um so nach den generellen Möglichkeiten der Kooperation und Koordination der beteiligten Organisationen zu fragen. Hier gilt es, die Bedeutung der zentralen Koordinationsformen Hierarchie, Markt und Netzwerke im Hinblick auf die Koordination der Interorganisationsbeziehungen zwischen Sport- und Arbeitsorganisationen zu analysieren. Da davon auszugehen ist, dass die Funktionalisierung von Arbeitsorganisationen spezifische Initiativen des organisierten Spitzensports notwendig macht, der Arbeitsorganisationen dafür gewinnen muss, spitzensportgerechte Arbeitsstellen für Athletinnen und Athleten zu schaffen, gilt es im Hinblick auf die Gestaltung der Interorganisationsbeziehungen vor allem auch die Seite der Sportorganisationen in den Blick zu nehmen und zu analysieren, inwiefern die dortigen Strukturen eine effektive Funktionalisierung von Arbeitsorganisationen möglich machen.

Entlang des hier skizzierten theoretischen Bezugsrahmens untersuchte das Forschungsprojekt die Kopplung von Spitzensport- und Berufskarriere auf der Basis von 60 Experteninterviews mit Athletinnen und Athleten, Laufbahnberaterinnen bzw. -beratern an Olympiastützpunkten, Verbands- und Vereinsvertreterinnen bzw. -vertretern sowie Vertreterinnen und Vertretern von Arbeitsorganisationen.

Ausgewählte Ergebnisse

Zum Inklusionsproblem berufstätiger Sportlerinnen und Sportler im Spitzensport

- Das Inklusionsproblem berufstätiger Spitzensportlerinnen und -sportler manifestiert sich vor allem in drei Dimensionen: als Zeit-, Finanzierungs- und Passungsproblem. Das *Zeitproblem* resultiert aus den hohen Trainingsumfängen und Abwesenheitszeiten, die es den Aktiven kaum möglich machen, einem regelmäßigen Beruf nachzugehen. Dieses Zeitproblem bedingt gleichzeitig ein *Finanzierungsproblem*, denn die Zeitknappheit der Athletinnen bzw. Athleten im Spitzensport lässt es in der Regel nicht zu, in Vollzeit zu arbeiten, was für diese nicht nur mit aktuellen Gehaltseinbußen, sondern auch mit zukünftigen Einbußen im Bereich der Rentenansprüche verbunden ist. Die dritte Problemdimension der *Passung* bezieht sich darauf, dass es im Rahmen „Dualer Karrieren“ für Sportlerinnen bzw. Sportler nicht nur darum geht, eine Arbeit zu finden, die sich zeitlich mit dem Spitzensport verbinden lässt und die ihnen eine Finanzierung des Lebensunterhalts erlaubt, sondern sie benötigen eine langfristige berufliche Perspektive, denn ansonsten verschieben sie das Problem des Berufseinstiegs und der Finanzierung nur in die Zukunft.
- In Abhängigkeit von der Zeit-, Finanzierungs- und Passungsproblematik sowie von den jeweiligen sportlichen und beruflichen Zielen der Athletinnen und Athleten zeichnen sich „Duale Karrieren“ in Spitzensport und Beruf durch ganz unterschiedliche Karriereverläufe und Prioritätensetzungen aus, wobei sich idealtypisch zwei Karriere- und Entscheidungsmuster identifizieren lassen: Der *erste* Athletentypus ist dadurch gekennzeichnet, dass diese Athletengruppe ihre Berufskarriere in Abhängigkeit von den Anforderungen einer erfolgreichen Sportkarriere ausrichtet und dabei bereit ist, zur Steigerung ihrer sportlichen Erfolgchancen auch berufliche Nachteile in Kauf zu nehmen. Der *zweite* Typus legt die Priorität hingegen eindeutig auf die Berufskarriere, was vor allem darin zum Ausdruck kommt, dass diese Athletinnen und Athleten „Duale Karrieren“ nur so lange verfolgen, wie ihre berufliche Entwicklung durch die parallele Sportkarriere nicht beeinträchtigt wird.

Zur Etablierung spitzensportgerechter Stellen in Arbeitsorganisationen

- Die Zuschreibung sportspezifischer und beruflich relevanter Eigenschaften und Kompetenzen, über die Spitzensportlerinnen und -sportler angeblich in hohem Maße verfügen (sollen), stellt eine durchaus bedeutsame Anschluss-offerte für die Einstellung und Beschäftigung von Athletinnen bzw. Athleten dar. Diese Zuschreibung begünstigt vor allem persönliche Entscheidungen, die Personalverantwortliche zugunsten der Spitzensportlerinnen bzw. -sportler treffen, ohne dass diese jedoch bislang in gezielte Strategien der Personalrekrutierung und -entwicklung münden.
- Kommunikative Strategien und Ziele, die zu einer Kompensation zusätzlicher Arbeits- und Abstimmungskosten der Beschäftigung von Spitzensportlerinnen bzw. -sportlern in Arbeitsorganisationen beitragen können, spielen durchaus eine Rolle, wenn es um die Entscheidung geht, Athletinnen bzw. Athleten aus dem Spitzensport einzustellen und zu beschäftigen; letztendlich handelt es sich hier jedoch um einen Begründungszusammenhang, der allein kaum ausreichen dürfte, um

„Duale Karrieren“ in Spitzensport und Beruf zu gewährleisten. Dies gilt vor allem deshalb, weil mögliche Kommunikationsstrategien (z. B. im Rahmen des Sponsoring und des CSR) spezifische Strukturen und Bedingungen sowohl auf der Seite der Arbeitsorganisationen als auch auf Seiten der Aktiven voraussetzen, ohne die die angestrebten Kommunikationsziele nicht erreicht werden können. Bisher sind im Bereich der Kommunikationsstrategien der untersuchten Arbeitsorganisationen von wenigen Ausnahmen abgesehen keine Fälle zu beobachten, bei denen es zu einer programmatischen Verankerung der beruflichen Förderung im Kontext von spezifischen Marketingstrategien kommt. Die Entscheidung, Spitzensportlerinnen bzw. -sportler einzustellen und zu beschäftigen, bleibt in erster Linie personal verankert, und sie basiert zumeist auf spezifischen Konstellationen, die Personen mit einer hohen Spitzensportaffinität zusammenbringen, wodurch entsprechende Unterstützungsleistungen dann überhaupt angestoßen werden. Erst wenn diese Maßnahmen in Gang gekommen sind, erlangen dann auch potenzielle Nutzeneffekte eine Bedeutung, um die berufliche Förderung von Athletinnen bzw. Athleten organisationsintern abzusichern und zu legitimieren.

- Die zeitliche Koordination von Arbeit und Training vor Ort wird vor allem über Teilzeitarbeitsmodelle gewährleistet, bei trainings- und wettkampfbedingten Abwesenheitszeiten greifen vor allem (Sonder-)Urlaubsregelungen. Die höchste zeitliche Flexibilität weisen insgesamt die Ausbildungs- und Beschäftigungsprogramme der staatlichen Sportfördergruppen (Polizei, Feuerwehr) auf, aber auch im Bereich der Unternehmen lassen sich individuelle Unterstützungsleistungen finden, die Athletinnen bzw. Athleten eine hohe zeitliche Flexibilität gewähren. Diese ist allerdings in der Phase der Berufsausbildung noch einmal deutlich höher als bei der Beschäftigung fertig ausgebildeter Sportlerinnen bzw. Sportler, was daran liegt, dass die Ausbildung zeitlich streckbar ist und deutlich geringere Arbeitskosten verursacht.
- Im Hinblick auf die Einbindung spitzensportgerechter Stellen in die Kommunikationswege der Arbeitsorganisation zeigt sich, dass vertikale Kommunikationswege angesichts der Top-down-Hierarchie von Arbeitsorganisationen maßgebend sind, wenn es um die grundsätzliche Entscheidung geht, spitzensportgerechte Stellen zu etablieren und Athletinnen bzw. Athleten beruflich zu unterstützen. Die spitzensportgerechte Formung von Stellen lässt sich jedoch nicht allein durch Unterstützungsprogramme erreichen, die von der Organisationsspitze beschlossen und top-down durchgesetzt werden, weil dies zu Akzeptanzproblemen und Widerständen auf der Ebene von Betriebs- und Personalräten führen kann. Die spitzensportgerechte Formung von Stellen entscheidet sich vielmehr vor allem auch im Rahmen horizontaler Kommunikationswege, denn die notwendige zeitliche Flexibilisierung lässt sich nur durch entsprechende Abstimmungsprozesse auf der Arbeitsebene erreichen, und sie ist in hohem Maße abhängig von der Unterstützungsbereitschaft anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Die inhaltliche Eignung von Tätigkeiten für Spitzensportlerinnen bzw. -sportler hängt vor allem von der zeitlichen Flexibilisierbarkeit und der sozialen Einbindung in die Kommunikationswege der Arbeitsorganisation ab. Allgemein gilt: Je höher die zeitliche Flexibilisierbarkeit und je höher die Unabhängigkeit von Dritten ist,

desto besser eignen sich Tätigkeiten, weshalb vor allem eigenverantwortliche und projektorientierte Tätigkeiten vorzugsweise im kaufmännischen Bereich und möglichst ohne Kundenkontakt in Frage kommen. Sehr schwierig gestaltet sich die spitzensportgerechte Formung von gehobenen Tätigkeiten, die eine akademische Ausbildung voraussetzen, weil flexible Arbeitszeitmodelle in diesen Tätigkeitsbereichen eher unüblich sind.

Zur Koordination der Interorganisationsbeziehungen

- Die Problemlösekapazität *hierarchischer Koordination* im Rahmen staatlicher Modelle (Bundeswehr, Bundespolizei, Zoll, Landespolizei, Kommunen) hängt davon ab, inwiefern es gelingt, die Bereitstellung hochflexibler Arbeitsverhältnisse mit adäquaten, d. h. den Erwartungen und Bedürfnissen der Athletinnen und Athleten entsprechenden, beruflichen Perspektiven zu verbinden. Mit der Differenzierung und Ausweitung entsprechender Förderprogramme auf Länderebene und im kommunalen Bereich ist es der Politik bereits gelungen, die Vielfalt beruflicher Angebote zu erhöhen.
- *Marktförmige Koordination* weist grundsätzlich ein großes Potenzial zur Lösung des Inklusionsproblems auf, weil sie es erlaubt, die berufliche Förderung von Sportlerinnen und Sportlern sowohl an die Systemlogik von Arbeits- als auch von Spitzensportorganisationen anzuschließen und dabei stabile, vertraglich abgesicherte Leistungs-Gegenleistungs-Beziehungen zu etablieren. In der bisherigen Praxis erlangt diese Koordinationsform jedoch (noch) keine herausragende Bedeutung, was in erster Linie an den Schwierigkeiten liegen dürfte, bestimmte Kommunikationsziele von Arbeitsorganisationen mit der beruflichen Förderung von Athletinnen bzw. Athleten zu verknüpfen. Als Legitimations- und Begründungsmuster für Kooperationen, die auf die berufliche Förderung von Athletinnen bzw. Athleten in Arbeitsorganisationen zielen, kann sie dennoch bedeutsam sein.
- *Netzwerke* bieten eine hoch effektive Möglichkeit, Arbeitsorganisationen für die berufliche Förderung von Spitzensportlerinnen bzw. -sportlern zu mobilisieren, indem sie sich die Polykontextualität spezifischer sozialer Adressen in den jeweiligen Organisationen zu Nutze machen. Dies funktioniert dann am besten, wenn die Sportseite auf bestehende persönliche Kontakte zurückgreifen kann, die die gezielte Ansteuerung und Mobilisierung von Fach-, Macht- und Prozesspromotoren erheblich erleichtert. Netzwerke sind auch deshalb besonders effektiv, weil sie solche Kooperationen etablieren, die bedarfsgerecht und flexibel auf die beruflichen Wünsche und Anforderungen von Athletinnen bzw. Athleten reagieren können. Dies setzt allerdings voraus, dass solche Netzwerke auch entsprechend gepflegt und stabilisiert werden, so dass auf beiden Seiten der Eindruck eines reziproken Leistungsaustausches entstehen kann.