

12.2012

N° 437

WORKING PAPERS SES

## Erfolgsfaktoren der Nachwuchsförderung in Sportverbänden

■ Jonas Schafer

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES  
WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FAKULTÄT  
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG | UNIVERSITÄT FREIBURG

# Erfolgsfaktoren der Nachwuchsförderung in Sportverbänden

Jonas Schafer

Eine gut funktionierende Nachwuchsförderung bildet die Basis für spätere Spitzenleistungen im Sport und wird darum von Verbänden als eine der wichtigsten Aufgaben überhaupt angesehen. Der Erfolg dieser lässt sich aber durch das Verbandsmanagement nur bedingt steuern, wie eine am VMI durchgeführte Studie zeigt. Zwar kann durch die Gestaltung der Verbandsstruktur und -strategie dazu beitragen werden, eine auf der operativen Ebene möglichst optimale Nachwuchsförderung zu implementieren, am Ende geben jedoch oftmals die verfügbaren Ressourcen Ausschlag über Erfolg oder Misserfolg.

Die Organisation der Nachwuchsförderung wird von den Sportverbänden als eine ihrer wichtigsten Aufgaben überhaupt angesehen.<sup>1</sup> Doch die «Produktion» von sportlichen Talenten ist mit vielen Problemen verbunden. So ist der «Athlet» aufgrund der ungünstigen demographischen Entwicklung, von Legitimationsproblemen des Spitzensports (Doping), des relativen Attraktivitätsverlusts einer Spitzensportkarriere angesichts steigender Alternativen in der Freizeitgestaltung, steigender Leistungsansprüche in der Schule etc. zunehmend ein knappes Gut.<sup>2</sup> Da ebenfalls die finanziellen und personellen Ressourcen knapp sind, ist ein effizientes und effektives Nachwuchsfördersystem unerlässlich. Wie dieses ausgestaltet sein sollte, ist jedoch bisher noch weitgehend unbekannt. Zwar besteht eine Vielzahl von Studien zur Nachwuchsförderung, diese befassen sich aber nur selten mit den Strukturen und dem Management und auch die Sportverbände sind in den wenigsten Fällen zentraler Gegenstand der Untersuchung. Um diese Forschungslücke zu schliessen, wurde im Rahmen eines Dissertationsprojektes eine umfassende und systematische Analyse der Nachwuchsfördersysteme der Schweizer Verbände durchgeführt.

## Das verwendete Untersuchungsmodell

Den Rahmen der Untersuchung bildet ein Modell, das primär aus den zwei Bereichen «Organisationsstruktur und -strategie» und «Organisation der Nachwuchsarbeit» besteht, welche in einer kausalen Kette einen Einfluss auf den Erfolg ausüben. Zusätzlich wird darin der Einfluss von verschiedenen Verbandsmerkmalen wie Grösse, Alter, Finanzierungsbasis etc. auf die zwei Bereiche sowie den Erfolg kontrolliert. Die wichtigsten Bereiche des Modells und dessen Operationalisierung werden nachfolgend kurz erläutert. Erfolg der Nachwuchsarbeit Um den Erfolg in der Nachwuchsarbeit zu messen, wurden verschiedene Ergebnisvariablen verwendet. Das primäre Ziel der leistungsorientierten Nachwuchsförderung stellt der zukünftige Erfolg der Athleten im Elitebereich dar. Zusätzlich wird ebenfalls der Erfolg der Nachwuchsathleten der höchsten Alterskategorie als

Erfolgsmass verwendet, auch wenn dieser nicht zwangsläufig zu sportlichen Erfolgen im Elitebereich führt, wie frühere Untersuchungen gezeigt haben.<sup>3</sup> Dieser sportliche Erfolg bildet zwar das wichtigste, jedoch nicht das einzige Ziel. So spielen aufgrund der knappen Ressourcen aus Verbandssicht auch Kosten-Nutzen-Überlegungen eine Rolle.<sup>4</sup> Dies zeichnet sich beispielsweise durch eine möglichst geringe Anzahl an unbeabsichtigten Drop-outs aus, welche aus unternehmerischer Sicht als Fehlinvestition interpretiert werden können.<sup>5</sup> Schliesslich sind auch gesellschaftliche Ziele von Relevanz. Darunter wird die erfolgreiche schulische Ausbildung (sogenannte duale Karriere) oder eine möglichst geringe Verletzungsquote als Folge einer Überbelastung verstanden.

## Verbandsstruktur und -strategie

Die Strategie und die Struktur des Verbandes können von diesem unter Berücksichtigung einiger Rahmenbedingungen frei gestaltet und somit mittelfristig beeinflusst werden. Untersucht wurden in einem ersten Teilbereich organisationale Merkmale wie die Zentralisierung, Verberuflichung, Formalisierung und die Spezialisierung des Nationalverbandes resp. der Nachwuchsabteilungen. Weiter wurde analysiert, welche Managementinstrumente zur Steuerung der Organisation in welchem Ausmass angewendet werden. Diese betreffen insbesondere das Monitoring und Controlling, die Planung und die Anreizgestaltung (Entlohnung, Vertragsdauer etc.) für die Trainer. Da sich Verbände in einem komplexen Austauschsystem befinden, wurde die Intensität und Institutionalisierung der wichtigsten Beziehungen erfasst. Diese bestehen mit anderen Verbänden, Vereinen, Schulen und wissenschaftlichen Institutionen. Schliesslich hat der Verband strategische Entscheide zu fällen, welche unmittelbar mit der Nachwuchsarbeit zusammenhängen. Konkret handelt es sich dabei um die Kadergestaltung und die Führung oder Unterstützung von Leistungszentren.

## Organisation der Nachwuchsarbeit

Dieser Modelbaustein beinhaltet die Organisation und operative Durchführung der Nachwuchsarbeit und weist darum einen kurzfristigeren Charakter als der vorangegangene Bereich auf. So gilt es, die talentierten Athleten möglichst effektiv zu sichten und die geeignetsten für die entsprechenden Kader zu selektionieren. Weiter sollten die Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass ein Training sowohl inhaltlich wie auch räumlich unter optimalen Voraussetzungen durchgeführt werden kann. Noch viel direktere Einflussmöglichkeiten bieten sich den Verbänden durch das Angebot von Unterstützungsleistungen. Diese erstrecken sich vom pädagogischen, medizinischen und psychologischen über den finanziellen Bereich bis hin zum Umfeldmanagement. Eine weitere Aufgabe im operationellen Bereich bildet die Information und Koordination der in der Nachwuchsförderung beteiligten Akteure wie die Vereine, Eltern, Schule etc.

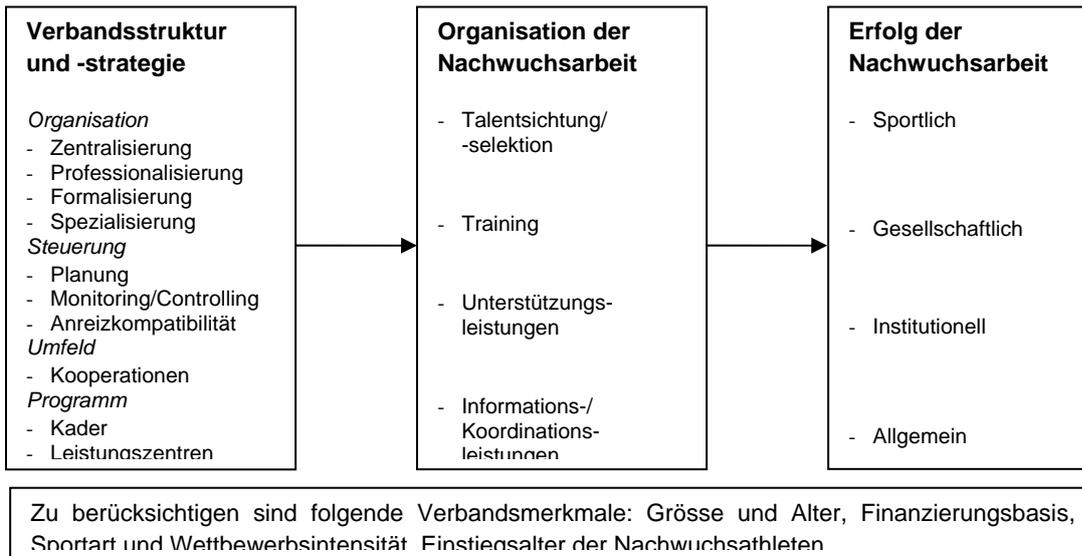


Abbildung 1: Das Untersuchungsdesign

## Untersuchungsdesign und Datenanalyse

Auf Basis einer breiten Literaturrecherche und dem Studium von internen Dokumenten wie Nachwuchsförderkonzepten, Jahresberichten etc. wurde eine erste Version des Untersuchungsmodells erstellt. Dieses wurde anschliessend mittels Experteninterviews diskutiert und überarbeitet. Die Daten zur Hauptstudie wurden anhand von semi-strukturierten Interviews mit den Nachwuchsverantwortlichen von 34 Sportverbänden, welche eine leistungsorientierte Nachwuchsförderung betreiben, erhoben und mit Hilfe eines Experten von Swiss Olympic validiert. Von den durch Swiss Olympic in der höchsten Kategorie eingestuften Sportarten beteiligten sich 80 % und von denjenigen der zweiten Kategorie 78 % der Verbände an der Studie. Somit ist die Mehrzahl der relevanten Verbände im Sample enthalten. Unter den 34 Verbänden befinden sich 25 Individual- und neun Teamsportarten. Die Datenauswertung erfolgte primär durch multivariate hierarchische Regressionsanalysen.

## Wie gestaltet sich die Nachwuchsarbeit?

Hinsichtlich der Grösse, der finanziellen Ressourcen und der Anzahl bezahlter Mitarbeiter bestehen grosse Unterschiede zwischen den Verbänden (siehe Tabelle 1). Überraschenderweise korrelieren diese jedoch nicht untereinander, d.h., reiche Verbände sind nicht zwangsläufig auch personalintensiv oder mitgliederstark.

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standard- abweichung
Anzahl lizenzierte Total	32	131	85'000	11'868	17'854
davon Junioren	29	36	20'000	4'580	5'676
Jährliches Budget NWF (in CHF)	33	20'000	3 Mio.	378'310	614'194
Jährliches Budget NWF pro Athlet (in CHF)	32	300	50'000	8'669	10'697
Anzahl hauptamtliche Mitarbeitende im Verband	33	0	141	12	24
In Vollzeitäquivalenten	34	0	130	1'017	22.36

Tabelle 1: Deskriptive Statistik der wichtigsten Verbandsmerkmale

Der Zentralisierungsgrad in der leistungssportlichen Nachwuchsförderung ist weitestgehend unabhängig von der Grösse und allgemein hoch. Es werden folglich nur wenige Aufgaben an die Regionalverbände delegiert. Trotzdem dominiert selbst in den Nationalverbänden nach wie vor eine Mischung zwischen ehren- und hauptamtlich Angestellten und nur in einem Drittel der Verbände werden sämtliche Aufgaben von Festangestellten erledigt. Diese sind zudem oftmals für mehrere Organisationsbereiche gleichzeitig zuständig und somit selten spezialisiert. Hingegen liegt ein relativ hoher Formalisierungsgrad vor, was wohl hauptsächlich auf den vermehrten Druck von Geldgebern wie beispielsweise Swiss Olympic, entsprechende schriftliche Konzepte etc. zu erstellen, zurückzuführen ist. Entsprechend systematisch werden auch die Planung, das Monitoring und das Controlling durchgeführt. Letzteres beschränkt sich jedoch oft auf die wichtigsten Kennzahlen, und selbst vermeintlich wichtige Informationen wie die systematische Analyse unbeabsichtigter Drop-outs wird in den wenigsten Fällen vollzogen. Das Potenzial scheint in diesem Bereich allgemein noch nicht ausgeschöpft zu sein, und der vermehrte Einsatz entsprechender Instrumente könnte helfen, die Managemententscheide besser abzustützen. Eine ähnliche Situation findet man bei den Kooperationen vor, welche nur spärlich bewusst unterhalten werden und darum lediglich sporadisch, punktuell und unkoordiniert stattfinden. Somit werden Synergien oder Skaleneffekte möglicherweise noch zu wenig ausgeschöpft. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Professionalisierungsniveau in der Nachwuchsförderung einerseits ein breites Spektrum aufweist, allgemein aber eher tief ist. In den allermeisten Fällen wird die Nachwuchsförderung auf der Managementebene von einer oder einigen wenigen Personen betreut, welche zudem oftmals in Teilzeit arbeiten oder noch weitere Verbandsaufgaben übernehmen. Steuerungsinstrumente werden zwar überall eingesetzt, doch gerade auf der Ebene des Managements sind diese meistens eher dürftig ausgestaltet und eingesetzt und konzentrieren sich wenn schon auf die Erfassung sportlich relevanter Kennzahlen.

Die Organisation der Nachwuchsförderung gestaltet sich ebenfalls sehr unterschiedlich. Mit Hilfe einer Clusteranalyse können die Verbände jedoch in drei relativ homogene Gruppen eingeteilt werden. Verbände, welche über ausgereifte und wissenschaftlich hochwertige Sichtungs- und Selektionsinstrumente verfügen, weisen zugleich gute Rahmenbedingungen für einen hochwertigen Trainingsbetrieb und eine grosse Anzahl an verschiedenen Unterstützungsleistungen auf. Umgekehrt können schwach aufgestellte Verbände ihre Defizite kaum durch ein gutes Angebot in einem anderen Bereich ausgleichen. Somit ergibt

sich auch diesbezüglich eine relativ heterogene Verbandslandschaft, wobei das Niveau grundsätzlich als gut zu bezeichnen ist. Einzig im Angebot von Unterstützungsleistungen sehen die Nachwuchsverantwortlichen noch grossen Handlungsbedarf, was jedoch in den meisten Fällen auf fehlende Ressourcen zurückzuführen ist.

Auch bezüglich der Erfolgsvariablen schneiden die Verbände erwartungsgemäss sehr unterschiedlich ab. Erfreulich ist die Erkenntnis, dass die Verletzungsquote nirgends sehr hoch ist. Auch die Verfolgung einer Ausbildung neben dem Sport scheint in den meisten Verbänden keine gravierenden Probleme zu verursachen. Optimal ist die Situation diesbezüglich aber nicht zu bezeichnen, da zwar meistens eine Basislösung offeriert wird, diese aber fast überall noch stark ausbaufähig ist. Allgemein beurteilen die Befragten die eigene Nachwuchsförderung als mehrheitlich zufriedenstellend und im internationalen Vergleich als durchschnittlich oder leicht überdurchschnittlich. Dass diese Einschätzung stark mit dem sportlichen Erfolg zusammenhängt, bestätigt die dominierende Stellung dieser Zielvariable im Nachwuchsbereich.

## Wodurch wird der Erfolg der Nachwuchsarbeit gefördert?

Die im Modell postulierte Kausalkette (Struktur und Strategie → Organisation → Erfolg) konnte empirisch mittels Partialanalysen nur schwach nachgewiesen werden. Zwar führen eine gute Ausbildung der Trainer, ein ausgereiftes Monitoring- und Controlling- System, ein hoher Formalisierungsgrad sowie Kooperation mit anderen Institutionen und insbesondere mit der Wissenschaft zu einer allgemein besseren Organisation der Nachwuchsarbeit, die restlichen Variablen der Verbandsstruktur und -strategie weisen jedoch keinen signifikanten Einfluss auf. Dass die Qualität der Nachwuchsförderung auf der operativen Ebene dennoch nicht ganz unabhängig vom strukturellen Aufbau und der gewählten Strategie ist, zeigt eine Erweiterung der vorhin identifizierten drei Gruppen an Verbänden. Demnach weisen die am besten organisierten Verbände auch die höchsten finanziellen und personellen Ressourcen und den höchsten Verberuflichungsgrad aus und setzen darüber hinaus auch die ausgereiftesten Managementinstrumente ein. Zudem unterhalten diese Organisationen die vielfältigsten Kooperationen und führen eigene Leistungszentren. Entsprechend niedriger sind die Werte dieser Aspekte bei denjenigen Verbänden, welche eine qualitativ mittelmässige resp. schwache Organisation der Nachwuchsförderung aufweisen. Folglich spielen strukturelle und strategische aber insbesondere auch ressourcenseitige Aspekte trotz allem eine bedeutende Rolle.

Doch auch eine qualitativ gute Nachwuchsförderung auf der operativen Ebene stellt am Ende kein Garant für Erfolg dar. So hängt insbesondere der sportliche Erfolg stark davon ab, ob auch genügend Athleten gefördert werden und diese eine genügend hohe Trainingsquantität erreichen. Zudem spielt es eine nicht unerhebliche Rolle, wie hoch die Wettbewerbsintensität an den Wettkämpfen ist. Doch auch wenn sich keine eindeutigen Erfolgsfaktoren seitens der Organisation der Nachwuchsarbeit identifizieren lassen, können anhand einer Clusteranalyse wiederum wertvolle zusätzliche Erkenntnisse gewonnen werden. Erneut erweist sich die Ressourcenausstattung als zentral, da die Erfolgreichen über signifikant mehr personelle und finanzielle Ressourcen verfügen. Weiter haben erfolgreiche Verbände einen höheren Verberuflichungsgrad, setzen das Monitoring und

Controlling gezielter ein, pflegen vermehrt Beziehungen zu wissenschaftlichen Institutionen und bieten ein grösseres Angebot an Unterstützungsleistungen an. Schliesslich weisen die erfolgreichen Verbände eine höhere Einstufung bei Swiss Olympic auf. Dies verwundert aufgrund des stark resultatbasierten Einstufungsprozesses zwar nicht, hat aber bedeutende Implikationen auf die Entwicklung von Organisationen. Da an höher eingestufte Verbände signifikant mehr Gelder ausgeschüttet werden und so für die kleinen und erfolglosen nur noch wenig übrig bleibt, wird diese Nivellierung noch verstärkt. Schwache Verbände haben im jetzigen System darum kaum mehr eine Chance aufzuschliessen, da die benötigten Ressourcen weitestgehend ausbleiben. Im Gegensatz dazu erhalten die bereits erfolgreichen noch mehr Mittel, welche sie anschliessend zu noch mehr Erfolg führt.

## Fazit

Die Struktur und das Management von Organisationen beeinflussen ihre Performance nur leicht und können die Erfolgsdifferenzen zwischen den Verbänden nicht zureichend erklären. Viel wichtiger erscheint die personelle und finanzielle Ressourcenausstattung zu sein, wobei zumindest ein gewisser Schwellenwert erreicht werden muss, um sich von der Konkurrenz abheben zu können. Die gegenwärtige erfolgsabhängige Vergabe von Fördermitteln birgt darum die Gefahr einer Pfadabhängigkeit, bei welcher kleine und finanzschwache Verbände kaum jemals die Chance haben, aufzuschliessen. Da der Unterschied von den schwachen zu den mittleren Verbänden viel grösser ist als derjenige zwischen den ersten beiden, sollte vermehrt versucht werden, die letzten auf ein mittleres Niveau zu hieven statt die besten noch besser zu machen. Dazu sei jedoch angemerkt, dass hier von einer neutralen Beurteilung der Sportarten ausgegangen wird. So gibt es durchaus Argumente dafür, dass eine Abfahrtsgoldmedaille höher gewichtet werden soll als beispielsweise ein Weltmeistertitel im Faustball und die Ressourcenallokation darum aufgrund solcher Überlegungen gestaltet wird.

Wo die zusätzlichen Ressourcen investiert werden sollten, ist hingegen unklar, da keine eindeutigen Erfolgsfaktoren identifiziert werden konnten. Einer der Schlüssel zum Erfolg ist sicherlich die Förderung vieler statt einiger weniger Talente, was jedoch nur in populären Sportarten mit einer genügend grossen Anzahl an jugendlichen Athleten möglich ist. Durch eine vermehrte Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Institutionen sowie anderen Verbänden oder Vereinen können Skaleneffekte und Synergien besser genutzt und vermehrte Unterstützungsleistungen bereitgestellt werden. Schliesslich erscheint ein systematisches Monitoring und Controlling, welches Daten für die Entscheidungsfindung aufarbeitet, zweckmässig. Doch auch wenn die Ergebnisse der Studie diesen Massnahmen den grössten Einfluss auf den Erfolg attestieren, bilden sie keine Erfolgsgarantie. Viel zweckmässiger erscheint ein insgesamt gleichmässiger Ausbau aller Bereiche statt die punktuelle Verbesserung einzelner Aspekte, da optimale Rahmenbedingungen nur gewährleistet werden können, wenn alle Verbandsbereiche eine Einheit bilden. Entsprechend weisen die erfolgreichen Verbände auch professionellere Strukturen auf und führen ein besseres Angebot auf der Ebene der Organisation der Nachwuchsförderung, wie die Clusteranalyse zeigt. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darum vor allem in einem holistischen Managementansatz. Letztlich hängt der Erfolg aber auch immer massgeblich

vom vorhandenen ‹Rohmaterial›, also talentierten und motivierten Athleten, ab. Mit geeigneten Rahmenbedingungen kann zumindest die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, dass diese auch entdeckt und entsprechend gefördert werden.

## Fussnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Lamprecht, Murer & Stamm 2005, S. 70.
- <sup>2</sup> Vgl. Emrich, Güllich & Pitsch 2005, S. 90; Rütten, Ziemainz & Röger 2005, S. 9, 60.
- <sup>3</sup> Vgl. Pitsch, Papathanassiou, Güllich & Emrich 2001.
- <sup>4</sup> Vgl. Rütten, Ziemainz & Röger 2005.
- <sup>5</sup> Vgl. Büch 2005.

## Literatur

Büch, M.-P., *Entwicklung von Potenzialen für Sporteliten - Überlegungen zu einer Theorie des Talents*, in: Emrich, E./Güllich, A./Büch, M.-P. (Hrsg.), *Beiträge zum Nachwuchsleistungssport*, Schorndorf, 2005, S. 349-369.

Emrich, E./Güllich, A./Pitsch, W., *Zur Evaluation des Systems der Nachwuchsförderung im deutschen Leistungssport*, in: Emrich, E./Güllich, A./Büch, M.-P. (Hrsg.), *Beiträge zum Nachwuchsleistungssport*, Schorndorf, 2005, S. 73-136.

Lamprecht, M./Murer, K./Stamm, H., *Probleme, Strategien und Perspektiven der Schweizer Sportvereine*, Zürich, 2005.

Pitsch, W./Papathanassiou, V./Güllich, A./Emrich, E., *Zur Rolle von Trainingsempfehlungen im Nachwuchsleistungssport - Zweiter Teil: Die Quadratur des Kreises im Leistungssport*, in: *Leistungssport* (3), 2001, S. 9-14.

Rütten, A./Ziemainz, H./Röger, U., *Qualitätsgesichertes System der Talentsuche, -auswahl und -förderung*, o.A., 2005.

Wernerfelt, B., *A Resource-Based View of the Firm*, in: *Strategic Management Journal*, 5. Jg. (1984), S. 171-180.

## **Autor**

Jonas SCHAFFER

Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Freiburg/CH. Seit Anfang 2007 bis 2011 war er als Diplom-Assistent am VMI tätig und betreute in dieser Zeit hauptsächlich die Weiterbildungsangebote im Bereich des Sportmanagement. Neben dem Betreuen studentischer Arbeiten war er ausserdem in verschiedene Forschungsprojekte des VMI involviert. Seine Dissertation mit dem Titel «Erfolgsfaktoren der Nachwuchsförderung in Schweizer Sportverbänden» konnte er 2011 erfolgreich verteidigen. Heute ist er als Studienleiter im Bereich Healthcare bei der GfK Switzerland tätig.

## **Abstract**

Eine gut funktionierende Nachwuchsförderung bildet die Basis für spätere Spitzenleistungen im Sport und wird darum von Verbänden als eine der wichtigsten Aufgaben überhaupt angesehen. Der Erfolg dieser lässt sich aber durch das Verbandsmanagement nur bedingt steuern, wie eine am VMI durchgeführte Studie zeigt. Zwar kann durch die Gestaltung der Verbandsstruktur und -strategie dazu beitragen werden, eine auf der operativen Ebene möglichst optimale Nachwuchsförderung zu implementieren, am Ende geben jedoch oftmals die verfügbaren Ressourcen Ausschlag über Erfolg oder Misserfolg.

## **Schlüsselwörter**

Sportverein, Nachwuchsförderung, Nonprofit-Organisation

## **JEL Classification**

L3, L31, L83

## **Zitiervorschlag**

Schafer Jonas. 2012 «Erfolgsfaktoren der Nachwuchsförderung in Sportverbänden». Working Papers SES 437, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Freiburg (Schweiz)

## **Working Papers SES**

Last published :

- 427 Wallmeier M.: Smile in Motion: An Intraday Analysis of Asymmetric Implied Volatility; 2012
- 428 Isakov D., Weisskopf J.-P.: Are Founding Families Special Blockholders? An Investigation of Controlling Shareholder Influence on Firm Performance; 2012
- 429 Gmür M.: Werden Frauen und Männer in NPO gleich bezahlt?; 2012
- 430 Reiser H., Gmür M.: Selbstverwaltete Betriebe zwischen Tradition und Markt; 2012
- 431 Bürgisser S.: Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung in Verbänden und andere Nonprofit Organisationen; 2012
- 432 Gmür M., Ribí Y.: Erfolgsfaktoren der Mitgliederbindung in Berufsverbänden; 2012
- 433 Wallmeier M., Tauscher K.: A Note on the Impact of Portfolio Overlapping in Tests of the Fama and French Three-Factor Model; 2012
- 434 Gmür M., Gmür M.: Bezahlte Freiwilligenarbeit - ein Widerspruch?; 2012
- 435 Gmür M., Wolf M., Schafer J.: Professionelles Management und Zielerreichung im Verein; 2012
- 436 Felbermayr G., Grossmann V., Kohler W.: Migration, International Trade and Capital Formation: Cause or Effect?; 2012

## **Catalogue and download links:**

<http://www.unifr.ch/ses/wp>

[http://doc.rero.ch/collection/UNIFR\\_WORKING\\_PAPERS\\_SES](http://doc.rero.ch/collection/UNIFR_WORKING_PAPERS_SES)