

Der wahrgenommene Einfluss von Führungsspielern in der Fußball-Bundesliga

**Eine Betrachtung aus der Sicht von Spielern, Trainern,
Experten und Medienvertretern**

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophischen Fakultät
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster
Fachbereich Psychologie und Sportwissenschaft
Sportpsychologie

Gutachter:

Prof. Dr. Bernd Strauß
Prof. Dr. Bernd Blöbaum

vorgelegt von:

Hans-Dieter Tippenhauer
aus Merunen

2010

Dekan: Prof. Dr. Christian Pietsch

Referent: Prof. Dr. Bernd Strauß

Korreferent: Prof. Dr. Bernd Blöbaum

Tag der mündlichen Prüfung: 5. November 2010

Vorwort – über den Autor und die Beweggründe

In der Zeit von 1965 bis 1985 war ich mit kleinen Unterbrechungen als Trainer und sportlicher Manager in der 1. und 2. Fußball-Bundesliga tätig. Warum wählte ich als Thema für meine Dissertation die Beziehungen zwischen den Akteuren und speziell den Einfluss von Spielern auf das Team, den Trainer und auf bzw. über die Medien? Dies ergab sich zunächst aus der eigenen Erfahrung als Spieler im Amateurbereich und daran anschließend beim Traditionsverein Eintracht Duisburg in der 2. Bundesliga der 60er-Jahre. Als junger Spieler konnte ich damals hautnah beobachten, wie drei bis vier erfahrene Führungsspieler auf die vermeintlich lasche Führung des Trainers und den mangelnden Siegeswillen einiger Spieler entscheidenden positiven Einfluss nahmen. So konnte der Klassenerhalt gesichert werden. Dieses Schlüsselerlebnis war der Ausgangspunkt einer sehr bewussten Beobachtung solcher teaminternen Abläufe.

Während meiner ersten Trainertätigkeit in der damaligen 3. Liga kam mir diese Erfahrung ebenso zugute wie in den Lehrgängen zum Erwerb aller Trainerscheine einschließlich der Bundesligalizenz (Fußball-Lehrer) an der Deutschen Sporthochschule in Köln.

Als ich meine erste Co-Trainertätigkeit in der 1. Bundesliga bei Eintracht Frankfurt (1975-1977) absolvierte, stieß einer der damals renommiertesten Trainer und mein Ziehvater, Dietrich Weise, an seine Grenzen: Der Einfluss der Leistungsträger des Teams, die gleichzeitig aktuelle Nationalspieler und Mitglieder des 1974er Weltmeisterteams waren, stand im Widerspruch zu den Vorgaben des Trainers. Der große Erfolg blieb aus.

In den Funktionen als Cheftrainer und sportlicher Direktor innerhalb der Bundesliga begleitete mich das Phänomen „Einfluss“ ständig – die unterschiedlichen Sichtweisen und Einschätzungen von Trainern, Spielern, Sportdirektoren und Journalisten waren immer deutlich und die Macht der Führungsspieler war permanent präsent.

Meine erste Saison als Cheftrainer bei Fortuna Düsseldorf nahm eine positive Entwicklung. Die Führungsspieler wurden von mir häufig in meine Planungen einbezogen und ihr Status und ihre Beziehungen innerhalb des Teams wurden zur Basis des Erfolgs. Die Ergebnisse gaben uns Recht, wir wurden Deutscher Pokalsieger und standen in derselben Saison im Finale des Europapokal der Pokalsieger gegen den FC Barcelona (Saison 1978/1979).

Während meines weiteren Werdegangs beobachtete ich die Führungsspieler und ihre Beziehungen zu den Mitspielern, den Trainern und den Medien noch intensiver. Je nach Ausprägung der Beziehungen im Mannschaftsgefüge und je nach

Stellung der Spieler in der Hierarchie waren sowohl positive als auch negative Auswirkungen ihrer Einflussnahme auf den Erfolg feststellbar. Insbesondere der Einfluss von (Führungs-) Spielern, die Position des Trainers zu stärken bzw. zu schwächen, war für mich von besonderem Interesse.

Generell sind Führungsspieler im heutigen professionellen Fußball für die Vereine und deren Verantwortliche mit allen daran geknüpften sportlichen und wirtschaftlichen Erwartungen wichtige Akteure. Sie werden von den sportlich Verantwortlichen der Fußball-Bundesliga stets gesucht, wobei oft nicht zu unterscheiden ist, welchen Einfluss sie ausüben sollen, welchen sie glauben auszuüben und welchen sie tatsächlich ausüben. Mit der vorliegenden Untersuchung habe ich es mir zum Ziel gemacht, zur Diskussion über Einflussmöglichkeiten von Führungsspielern und ihre Grenzen im professionellen Fußball empirische Ergebnisse beizusteuern.

Es ist meine Hoffnung, dass durch die hier gewonnenen Erkenntnisse die Beziehungen von Führungsspielern zu und ihre Einflussmöglichkeiten auf die weiteren beteiligten Akteure – Mitspieler, Trainer, Funktionäre, Medien – klarer erkannt werden können. Daraus ergeben sich dann insbesondere für die Trainer Interventionsmöglichkeiten, diese gruppendynamischen Prozesse zu steuern. Im Idealfall verbessert dies die Erfolgsaussichten der Vereine. Vielleicht helfen die Erkenntnisse dieser Studie aber auch einfach den aktiven Trainerkollegen, ihre „Rasselbande“ so zu führen, dass die Zusammenarbeit harmonischer verläuft und ihre eigene Stellung weniger gefährdet ist.

Hamburg, 22. September 2010

Hans-Dieter Tippenhauer

Danksagung

Es gilt, sich bei vielen Personen zu bedanken. An erster Stelle möchte ich Prof. Dr. Bernd Strauß und Prof. Dr. Bernd Blöbaum nennen, die in all den Jahren immer ihre Tür für mich offen stehen hatten, mich motivierten und auch stets Verständnis für meine beruflichen und familiären Aufgaben und Belastungen hatten.

Im Laufe des Promotionsstudiums lernte ich Stefan Lingott, Armin Scholl, Anton Basic und Caroline Frank kennen, die mich mit Tipps versorgten, darüber hinaus sehr angenehme Partner waren und zu Freunden wurden. Sehr hilfreich zur Seite stand mir Andrea Reichelt, Chefredakteurin in meiner Agentur. Als Schalke-Fan teilt sie mein Herzblut für den Fußball.

Meiner Familie gebührt großer Dank. Immer hatte sie Verständnis dafür, dass ich dieser zeitintensiven Forschungsstudie nachging. Der Fußballsport war schon im Vorschulalter meine Leidenschaft und ist es auch heute noch. Meine Mutter hat mich auf diesem Lebensweg bis zum Oktober 2009 begleitet. Ihr gebührt mein ganz besonderer Dank.

Außerdem danke ich vielen Menschen, die im Fußballsport tätig sind. Die Sportdirektoren der Vereine ermöglichten mir den Zugang zu den Trainern und Spielern. Die Aufnahme bei ihnen war großartig, nicht oberflächlich, wie Fußballer eben miteinander umgehen. Es war beeindruckend, wie schnell und unkompliziert die Zustimmung und Unterstützung zu dieser Studie erfolgte.

Den befragten Spielern wurde Anonymität zugesichert, weshalb hier lediglich die beteiligten Vereine aus der Saison 2005/2006 aufgelistet werden, denen mein besonderer Dank gilt:

Spieler

1. FC Köln
Alemannia Aachen
BVB 09 Borussia Dortmund
DSC Arminia Bielefeld
SV Werder Bremen

Trainer

Dieter Hecking und Trainerteam (Alemannia Aachen)
Bert van Marwijk und Trainerteam (BVB 09 Borussia Dortmund)
Thomas von Heesen und Trainerteam (DSC Arminia Bielefeld)
Thomas Doll und Trainerteam (Hamburger SV)
Thomas Schaaf und Trainerteam (SV Werder Bremen)
Trainerteam (1. FC Köln)

Sportdirektoren

Andreas Rettig (1. FC Köln)
Jörg Schmadtke (Alemannia Aachen)
Michael Zorc (BVB 09 Borussia Dortmund)
Reinhard Saftig (DSC Arminia Bielefeld)
Dietmar Beiersdorfer (Hamburger SV)
Klaus Allofs (SV Werder Bremen)

Journalisten vor Ort in Zuordnung zu den Vereinen

Thomas Fuchs, freier Journalist (Alemannia Aachen)
Christoph Pauli, Aachener Zeitung (Alemannia Aachen)
Thomas Hennecke, Kicker (BVB 09 Borussia Dortmund)
Freddie Röckenhaus, Süddeutsche Zeitung (BVB 09 Borussia Dortmund)
Werner Jöstingmeyer, Westfalen-Blatt (DSC Arminia Bielefeld)
Marcus Uhlig, Medienbüro (DSC Arminia Bielefeld)
Matthias Linnenbruegger, Die Welt (Hamburger SV)
Dieter Matz, Hamburger Abendblatt (Hamburger SV)
Babak Milani, BILD Hamburg (Hamburger SV)
Arne Flügge, Bremer Kreiszeitung (SV Werder Bremen)
Christoph Sonnenberg, Sport BILD (SV Werder Bremen)

Journalisten mit allgemeinem Fokus

Manni Breuckmann, Westdeutscher Rundfunk Hörfunk (WDR)
Heiner Gerull, Westfälische Nachrichten Münster (WN)
Pit Gottschalk, Sport BILD
Rainer Holzschuh, Kicker-Sportmagazin
Stephan Kaussen, Westdeutscher Rundfunk Hörfunk (WDR)
Hans-Günter Klemm, Kicker-Sportmagazin
Jörg Marwedel, Süddeutsche Zeitung (SZ)
Felix Meininghaus, Freier Journalist
Günter-Peter Ploog, Zweites Deutsches Fernsehen (ZDF)
Walter Straten, BILD-Zeitung
Roland Zorn, Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)

Experten (Stand der Untersuchung)

Andreas Rettig, Manager (1. FC Köln)
Jörg Schmadtke, Sportdirektor (Alemannia Aachen)
Michael Zorc, Sportdirektor (BVB 09 Borussia Dortmund)
Reinhard Saftig, Sportdirektor (DSC Arminia Bielefeld)
Oliver Reck, Torwart-Trainer (FC Schalke 04)

Dietmar Beiersdorfer, Sportdirektor (Hamburger SV)

Klaus Allofs, Sportdirektor (SV Werder Bremen)

Erich Rutenmüller, Chefausbilder beim Deutschen Fußball-Bund (DFB)

Gerd Merheim, Dozent (Deutsche Sporthochschule Köln)

Jörg Berger, vereinsfrei – † 2010

Ein schöner Nebeneffekt, der mich persönlich berührte und bereicherte, war die Tatsache, dass durch die vielen Treffen und Gespräche mit Experten und Journalisten alte Zeiten wieder lebendig wurden.

Gliederung

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Faszination des Fußballspiels aus unterschiedlichen Perspektiven	2
1.3	Die Sportpsychologie als Chance	3
1.4	Thematische Einführung und Fokus der Untersuchung	4
1.5	Aufbau der Arbeit	6
2	Die Geschichte des Fußballs	8
2.1	Auf der Suche nach dem Mutterland des Fußballs	8
2.2	Die Verbreitung des Fußballspiels und die Rolle der FIFA	13
2.2.1	Verbreitung in Europa	14
2.2.2	Verbreitung auf anderen Kontinenten	14
2.2.3	Zusammenfassung der Verbreitungsmultiplikatoren	16
2.2.4	Gründung der FIFA	17
2.2.5	Entwicklung der FIFA	17
2.2.6	Aufgaben der FIFA	19
2.3	Anfang und Entwicklung des Fußballs in Deutschland	20
2.3.1	Der Fußball in Deutschland vor 1900	20
2.3.2	Von der Gründung des DFB bis zur Weltmeisterschaft 1954	21
2.3.3	Die Weltmeisterschaft 1954 und ihre Auswirkungen	23
2.4	Die Deutsche Fußball-Bundesliga	24
2.4.1	Deutscher Fußball-Bund und Deutsche Fußball-Liga	25
2.4.2	Vereine als Unternehmen	26
2.4.3	Internationalität	28
2.5	Die Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland	30
2.6	Zusammenfassung	32
3	Sportberichterstattung	33
3.1	Entwicklungen im Verhältnis von Sport, Publikum, Medien und Wirtschaft	33
3.2	Charakteristika des Systems Journalismus	38
3.2.1	Funktion, Aufgaben, Ziele und Wandel des Journalismus	38
3.2.2	Strukturelle Kopplung von Sport und Journalismus	39
3.2.3	Situation der Entgrenzung und die Konstruktion von Realität	41
3.3	Charakteristika der Sportberichterstattung	42
3.3.1	Trends der Sportberichterstattung	42
3.3.2	Der Journalist und seine Informanten	44
3.3.3	Medienangebot: Fußballberichterstattung und die Akteure	47
3.3.4	Mediennutzung: Rezeption und Wirkung	49

4	Gruppen und Mannschaften	53
4.1	Gegenstand und Abgrenzung	54
4.1.1	Definition und Funktion einer Gruppe	54
4.1.2	Entstehungsprozess einer Gruppe	56
4.1.3	Charakteristika von Sportgruppen	58
4.2	Merkmale der Gruppenmitglieder von professionellen Fußballmannschaften	60
4.2.1	Gruppenzugehörigkeit	60
4.2.2	Gruppenzusammensetzung	62
4.3	Gruppenkontext	64
4.3.1	Gruppenaufgaben und -ziele	64
4.3.2	Gruppengröße	66
4.3.3	Territorium und Zuschauer	68
4.4	Gruppenstruktur	69
4.4.1	Normen	69
4.4.2	Position und Rollen	70
4.4.3	Status und Hierarchie	72
4.4.4	Führung und Bezugspersonen	73
4.5	Gruppenkohäsion	75
4.5.1	Unterscheidung von sozialer und aufgabenorientierter Kohäsion	76
4.5.2	Kohäsionsforschung	77
4.5.3	Kohäsion und Leistung	79
4.6	Gruppenprozesse	81
4.6.1	Interaktion und Kommunikation	82
4.6.2	Kooperation und Konflikt (Wettbewerb)	83
4.6.3	Mögliche Prozessverluste in Koordination, Motivation und Einstellung	84
4.7	Gruppenprodukte	89
5	Führung	91
5.1	Führung und Einflussnahme – Begriffsbestimmung	91
5.2	Führungsstil und Führungsverhalten	93
5.2.1	Der Führungsstil	93
5.2.1.1	Entwicklungen in der Führungsforschung	93
5.2.1.2	Das Kontingenz-Modell von Fiedler	94
5.2.2	Das Führungsverhalten	96
5.2.2.1	Das Mediationsmodell von Smith, Smoll und Hunt ..	96
5.2.2.2	Das mehrdimensionale Modell von Chelladurai	97
5.2.2.3	Das Effektivitätsmodell des Trainerverhaltens von Horn	98

5.3	Trainer	99
5.3.1	Der Trainer als Persönlichkeit	100
5.3.2	Anforderungsprofil eines Trainers	101
5.3.2.1	Der Trainer als „Allrounder“	101
5.3.2.2	Sozialkompetenz als Schlüsselqualifikation	102
5.3.2.3	Im Netz der Abhängigkeiten	103
5.4	Führungsspieler	103
5.4.1	Der Führungsspieler als Persönlichkeit	104
5.4.2	Rollenverhalten	105
5.4.3	Das Leistungsprinzip	107
5.5	Soziale Interaktion	108
5.5.1	Definition und Formen von sozialer Interaktion im Sport	108
5.5.2	Trainer-Athlet-Interaktion	109
5.6	Einflussnahme von Spielern auf und über die Medien	110
5.6.1	Drei Ebenen der potenziellen Einflussnahme	110
5.6.1.1	Inhärente Einflussnahme	110
5.6.1.2	Bewusste, verdeckte Einflussnahme	111
5.6.1.3	Bewusste Einflussnahme auf Dritte über die Medien	111
5.6.2	Beziehungsgeflecht	112
5.6.3	Die Rolle der Vereine	113
5.7	Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit	114
6	Ableitung und Methode	116
6.1	Zusammenfassung der Theorie	116
6.2	Einordnung und Fragestellung	118
6.3	Forschungsstand und Hypothesen	121
6.4	Methode	123
6.4.1	Überblick über die Methodik	123
6.4.2	Realisierung	125
6.4.3	Beschreibung der Stichprobe	126
6.4.4	Aufbau der Untersuchung	127
6.4.4.1	Allgemeine Vorbemerkung	127
6.4.4.2	Der Aufbau des Fragebogens und die Operationalisierung der Variablen	128
7	Ergebnisse zum Einfluss von Führungsspielern	131
7.1	Einflussfaktoren im Zusammenspiel der beteiligten Akteure im Profifußball	131
7.2	Einfluss auf das Team	137
7.2.1	Gruppe, Führung und Hierarchie	138

7.2.2	Einfluss von Führungsspielern auf die soziale und aufgabenorientierte Kohäsion	142
7.2.3	Fazit und Überprüfung der Hypothesen Bereich A	146
7.3	Einfluss auf den Trainer	147
7.3.1	Die Spieler-Trainer-Beziehung	148
7.3.2	Einfluss von Führungsspielern auf soziale und aufgabenbezogene Verhaltensaspekte des Trainers	150
7.3.3	Einfluss von Spielern auf die Position des Trainers	154
7.3.4	Exkurs: Die Beziehung zum Trainer als Determinante für den Einfluss auf Teammitglieder	157
7.3.5	Fazit und Überprüfung der Hypothesen Bereich B	158
7.4	Einfluss auf die Medien	159
7.4.1	Stellenwert der einzelnen Medien	160
7.4.2	Inhärente und verdeckte Beeinflussung der Medien	162
7.4.3	Der Einfluss über die Medien auf Dritte	166
7.4.3.1	Einfluss über die Medien auf die Teammitglieder ..	166
7.4.3.2	Einfluss über die Medien auf den Trainer	169
7.4.4	Fazit und Überprüfung der Hypothesen Bereich C	172
7.5	Zusammenfassung der Ergebnisse zum Einfluss von Führungsspielern und Überprüfung der Hypothesen	173
8	Ergebnisse zu Spielergruppen, Vereinen und Erfolgsanteilen	177
8.1	Vergleich zwischen Stammspielern und Ersatzspielern	178
8.2	Erfahrene Spieler im Vergleich mit unerfahrenen Spielern	181
8.3	Teams im Vergleich	184
8.4	Erfolg, Misserfolg und Trainerentlassungen	189
8.5	Zusammenfassung der Ergebnisse zu Spielergruppen, Vereinen und Erfolgsanteilen	191
9	Zusammenfassung	193
9.1	Theorie	193
9.2	Methode	194
9.3	Ergebnisse	195
9.4	Ausblick	198
	Literaturverzeichnis	200
	Anhang	213

I Theoretische Einordnung

1 Einleitung

„Man muss die Mannschaft führen, Verantwortung übernehmen. Hier ist man jeden Tag Kapitän, hat jeden Tag Einfluss, kann was ändern.“ (Mark van Bommel, zit. n. Sportbild vom 15.9.2010, S. 35) Die Äußerung von van Bommel zeigt, dass Führungsspieler glauben, Einfluss nehmen zu können. Dieser wahrgenommene Einfluss von Führungsspieler ist Gegenstand der vorliegenden wissenschaftlichen Studie. Hierzu bedarf es aber zunächst einer Bestandsaufnahme der Ausgangssituation des Untersuchungsfeldes, der Fußball-Bundesliga.

1.1 Ausgangssituation

Die Fußball-Bundesliga hat in Deutschland seit langem einen bedeutenden gesellschaftlichen Stellenwert und erfreut sich ungebrochener Attraktivität. Die Faszination des Spiels ist in den letzten Jahrzehnten weiter angestiegen, wobei sich die internen Dynamiken der Liga über die Jahre sehr gewandelt haben. Durch ökonomische Aspekte ist aus dem Fußballsport ein nicht unerheblicher Wirtschaftsfaktor geworden. So waren in der Saison 2007/2008 allein in Deutschland nahezu 38.000 Menschen im professionellen Fußballsport beschäftigt (DFL, 2009a), die Fernseh-Einschaltquoten bewegen sich bei Fußball-Bundesliga-Spielen in Millionenhöhe (Oedinger, 2009, S. 26) und die Zahl der Zuschauer in den Stadien liegt nahe der Auslastungsgrenze. Unter anderem durch die Einnahmen aus dem Verkauf der Übertragungslizenzen an verschiedene Medienpartner, Zuschauereinnahmen, verschiedene vereinsbezogene Vermarktungsaktivitäten, Transferaktivitäten und Personalkosten liegen die Finanzvolumina der Bundesligavereine bei einem durchschnittlichen Jahresbudget von 85 Millionen Euro (Rehm & Sommerfeld, 2009, S. 10).

Die Rolle der Medien in diesen Entwicklungen ist als zentral zu bewerten. Insbesondere der Trend der so genannten Medialisierung ist als wesentliche Entwicklung zu nennen, worauf im weiteren Verlauf noch eingegangen wird. Die damit verbundenen und eben angedeuteten Ökonomisierungstendenzen verändern das Verhalten der Akteure und die Psychologie des Spiels. Alle Verantwortlichen und Akteure der Vereine sind enormem öffentlichen und internen Druck ausgesetzt.

Vor dem Hintergrund dieser komplexen und durch verschiedene Erwartungen gekennzeichneten Situation stellt diese Untersuchung die Kommunikation der Führungsspieler mit ihren Mitspielern, der Mannschaft, dem Trainer und den Medien in den Vordergrund. Hierbei stehen den Spielern unterschiedliche Kommunikationspartner gegenüber, die wiederum jeweils unterschiedliche Interessen

verfolgen (vgl. Schlicht & Strauß, 2003). Spieler und Trainer wünschen sich im Individual- und Gruppeninteresse den größtmöglichen sportlichen Erfolg. Dieser homogenen Interessenlage stehen nicht selten individuelle Ziele, hierarchische Strukturen und Machtverhältnisse im Team gegenüber, in denen für die Trainer und die Mannschaften Konfliktpotenzial liegt (vgl. Carron, Hausenblas & Eys, 2005), was wiederum von großem Interesse für die Medien ist.

Mannschaftsmitglieder werden in ihrem Verhalten sowohl von den Trainern und einzelnen Mannschaftskollegen als auch von der Gruppe als Ganzes beeinflusst. Trainer und Führungsspieler müssen über Kompetenzen verfügen, dieses komplexe, dynamische Gruppengeschehen beurteilen zu können, um Entscheidungen zum Wohle des Einzelnen sowie der Mannschaft treffen zu können. Unerklärlicher Leistungsabfall, Konflikte, Formkrisen oder Motivationsverluste deuten darauf hin, dass psychologische Faktoren bei der Leistung in Fußballteams eine wesentliche Rolle spielen (vgl. Aronson, Wilson & Akert, 2004). Aus wissenschaftlicher Perspektive gibt es zu diesen hochkomplexen Dynamiken keine allgemein gültigen Aussagen über erfolgreiche Führung, Einflussnahme und Betreuung, denn ob ein Team Erfolg hat, liegt an unterschiedlichen Faktoren, von denen die Einflussnahme nur ein Aspekt ist. Einfache Lösungen, Schemata oder Programme, die man ähnlich wie bei der Taktik- und Technikschiung anwenden könnte, gibt es hier nicht (vgl. Alfermann & Strauß, 2001).

1.2 Faszination des Fußballspiels aus unterschiedlichen Perspektiven

Der Faszination eines Fußballspiels können sich weder die direkt aktiven Akteure, wie Spieler und Trainer, noch die Vereinsverantwortlichen und Beobachter, wie Zuschauer, Fans und Medienvertreter entziehen, wobei allerdings Spieler und Trainer als unmittelbar und aktiv Beteiligte ein Spiel in ihrer ganz eigenen Interpretation erleben. Vor dem schematisierten Hintergrund von System, Taktik und Technik wird jede gelungene Spielaktion als individuelles, nicht zwangsläufig planbares Ereignis empfunden. Die Einzigartigkeit des Zusammenspiels von physischen Abläufen und psychischen Dispositionen der Spieler sowie die Umgebungsbedingungen (Gegner, Stadion, Fans, Schiedsrichter) erhöhen das Fehlerpotenzial (vgl. Alfermann & Stoll, 2005), was aber in Anerkennung der Komplexität des Ablaufs durchaus akzeptiert wird.

Faszination geht auch von einem anderen Aspekt des Fußballs aus: der Unberechenbarkeit. So zitiert Goldblatt (2006) die berühmten Worte: „Der Ball ist rund. Ein Spiel dauert neunzig Minuten. So viel ist schon mal klar. Alles andere ist Theorie.“ (S. 2) Der Spielverlauf von bereits verloren geglaubten Spielen kann auf scheinbar wundersame Art noch zum Positiven gewendet werden. Anderer-

seits bedeutet Überlegenheit im Spiel erfahrungsgemäß nicht zwangsläufig auch den Sieg. Insofern ist in den meisten Spielen nicht allein die Fußballkunst entscheidend, sondern auch psychologische Dispositionen.

Vor diesem Hintergrund bewerten die aktiv Beteiligten und die tatsächlichen Experten des Profifußballs die spielerischen, technischen und taktischen Aspekte sowie Fragen zur Aufstellungen oder der evtl. mangelnden Fitness oft anders als die Medien und die Zuschauer (vgl. Strauß, 1999). Die sehr komplexen Dynamiken sind für Außenstehende nicht in ihrem vollen Umfang nachvollziehbar.

Aus psychologischer Sicht stehen das innere Erleben und das beobachtbare Verhalten im Mittelpunkt des Interesses. Dabei muss es der Anspruch der Sportpsychologie sein, die soziale Interaktion der Mannschaftsmitglieder und das Erleben und Verhalten der Einzelnen so zu erforschen, dass sich den beteiligten Führungspersonen, hier insbesondere den Trainern, Möglichkeiten der Optimierung eröffnen. In diesem Sinne soll diese Arbeit einen Beitrag leisten.

1.3 Die Sportpsychologie als Chance

Lange haben sich Trainer und Verantwortliche im Spitzensport den Sportpsychologen verschlossen, speziell die sportliche Führung in den Vereinen sah sich mit einer vermeintlichen Machtteilung konfrontiert. Inzwischen geht der Trend verstärkt zu Kooperationen zwischen Trainern und Sportpsychologen, was in anderen Ländern seit Jahrzehnten eine Selbstverständlichkeit ist. Der ehemalige Teamchef der Nationalmannschaft, Jürgen Klinsmann, und sein Nachfolger, Joachim Löw, haben hier wesentliche Veränderungen in der Nationalmannschaft eingeführt. Auch ein Großteil der Bundesligavereine nimmt inzwischen sportpsychologische Betreuung für seine Spieler in Anspruch. In Vereinen wie Hoffenheim, Hannover 96 und Borussia Dortmund gibt es z. B. hauptamtliche Sportpsychologen, andere Clubs bieten den Spielern freiwillige, punktuelle psychologische Interaktionsmöglichkeiten an.

Die in dieser Studie herausgestellten Führungsspieler können von dieser Entwicklung nur profitieren. In der Regel sind sie gefestigte Persönlichkeiten und verfügen über ein gewisses Charisma (vgl. Kruse, 1977). Führungsspielern werden bestimmte Basiskompetenzen zugeschrieben, die sie auf formelle oder informelle Art einsetzen und die für das effektive Zusammenspiel Struktur gebend und entscheidend sind (vgl. Eys, Loughhead & Hardy, 2007). Der Kontakt mit Sportpsychologen gibt ihnen zusätzliche Möglichkeiten, sich weiter zu entwickeln und dies im Umgang mit den Mitspielern, den Trainern und den Medien zu nutzen. Im Spitzensport stehen die Spieler unter einem enormen Leistungsdruck, dem es gilt standzuhalten (vgl. Carron, Bray & Eys, 2007). Hier können Sportpsychologen positiv auf die Spieler einwirken.

Aus der Sicht des Verfassers der vorliegenden Arbeit sind jedoch allen Beteiligten Grenzen gesetzt. Das Ligasystem lässt keine Erfüllung sämtlicher Erwartungshaltungen zu, seien sie auch noch so objektiv und realistisch formuliert. Die Bundesligatabelle ist nicht manipulierbar. Da jeder Tabellenrang besetzt wird, gilt aus Sicht des Autors die Formel: Ausschöpfen der Qualität in allen Bereichen plus Spielglück gleich Erfolg. Auch die Sportpsychologen werden langfristig am Erfolg der Mannschaft gemessen werden, weshalb es notwendig ist, dass sie an den Prozessen der Potenzialausschöpfung unmittelbar und kontinuierlich beteiligt sind.

1.4 Thematische Einführung und Fokus der Untersuchung

Spieler nehmen aufgrund der ihnen zugewiesenen Rolle und aufgrund ihrer sportlichen und persönlichen Qualitäten und ihrer Motive Einfluss, der geringfügig bis außerordentlich groß sein kann. „Möglicherweise gelingt es sogar einem einzelnen Spieler, mehr Einfluss auszuüben als die in verantwortungsvoller Position tätigen Vereinsangehörigen.“ (Cramer & Jackschath, 1998, S. 154)

Unter diesem Aspekt sind die so genannten Führungsspieler in einer entscheidenden Position: Von ihnen wird die Übernahme von Verantwortung und damit zwingend verbunden die Einflussnahme sogar erwartet. Das wiederum gibt ihnen die Möglichkeiten, mindestens aber den Glauben, Spieler, Mannschaft, Trainer und außen stehende Akteure (wie z. B. Journalisten) in ihrem eigenen Sinne beeinflussen zu können (vgl. Carron et al., 2005).

Daraus ergeben sich verschiedene Fragen: Sind Führungsspieler mit ihren Einflussmöglichkeiten für Erfolg und Misserfolg einer Mannschaft verantwortlich? Wie ist das im Hinblick auf die Bezugspersonen wie z. B. den Trainer einzuordnen, wer ist dominant? Sind in diesem Zusammenhang Trainerentlassungen überhaupt gerechtfertigt? Welche Rolle nehmen die Medien ein, dienen sie den Spielern als Instrument für ihre Absichten? Wie ist unter dem Aspekt *Einfluss* der Anteil der einzelnen Spieler und jener der Mannschaft am Gesamtergebnis zu bewerten? Welche Mittel und Wege stehen für Einflussnahme zur Verfügung? Diese und ähnliche Fragen stehen im Fokus der vorliegenden Untersuchung.

Vor dem Hintergrund der angedeuteten unterschiedlichen Sichtweisen bekommt die Beobachtung des Phänomens *Einfluss* zentralen Stellenwert im Fußballsport. Diese Thematik wurde bei wissenschaftlichen Arbeiten bisher eher vernachlässigt. Folgen von Einflussnahme können jedoch zu Höchstleistungen einer Mannschaft, aber auch zu Trainerentlassungen führen. Insofern muss die mögliche Einflussnahme von Führungsspielern als wichtiger Faktor für den Erfolg oder Misserfolg gesehen werden und somit kommt einer Analyse dieses Aspekts zentrale Bedeutung zu.

In Untersuchungen zur Gruppenthematik sind bisher neben den Spielern kaum weitere Akteure eingebunden. Aber gerade die empirische Untersuchung einer Mannschaft unter Einbeziehung z. B. der Trainer spiegelt erst die wirkliche und komplexe Situation wider. Die weitere Berücksichtigung z. B. der Medienvertreter ist im heutigen Profifußball unumgänglich (vgl. Hackfort, 2001). Der Fußballsport ist mit den Medien inzwischen so stark verknüpft, dass diese beiderseitige Einflussnahme unbedingt zu bewerten und im Zusammenhang zu berücksichtigen ist (vgl. Görner, 1995). Insofern kann die Basis für einen repräsentativen Realitätsausschnitt nur eine breit angelegte Untersuchungsstruktur sein. Die wichtigsten Repräsentanten des Profifußballs – nämlich Spieler, Trainer, Journalisten und Experten – wurden in diese empirische Untersuchung einbezogen. Eine Eigenbewertung des Verfassers schließt sich bei einzelnen Aspekten an.

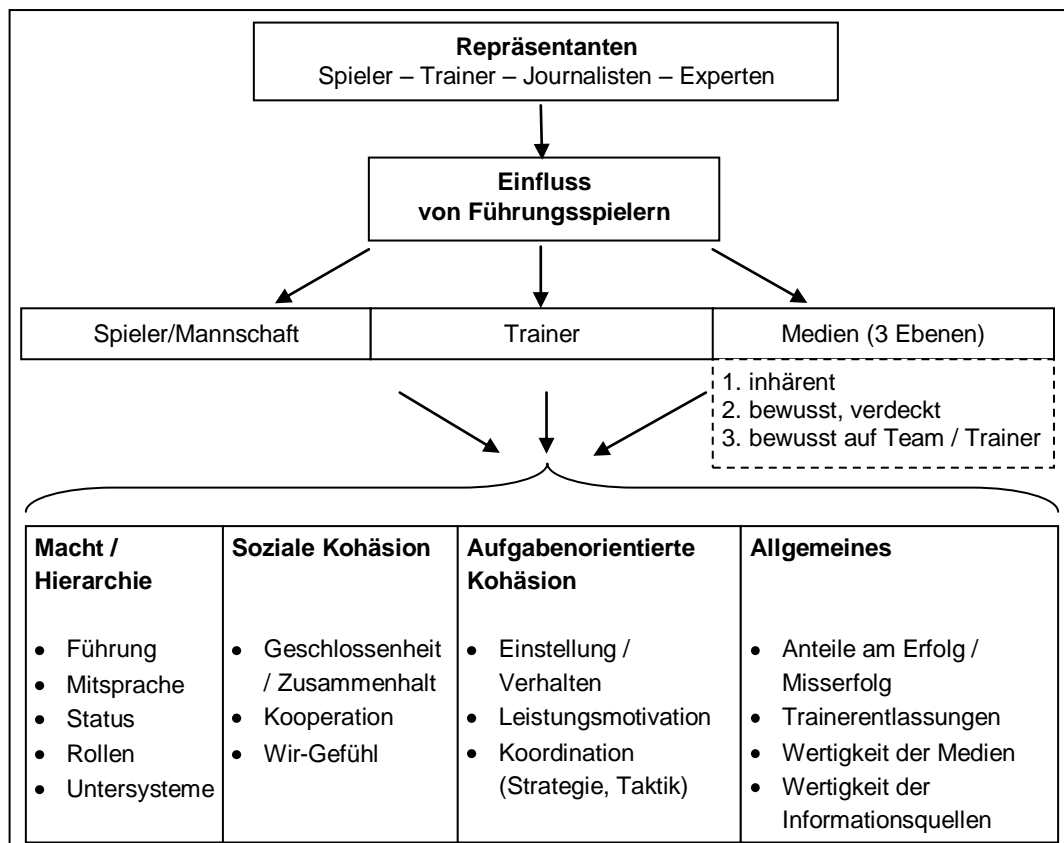


Abb. 1. Bewertung und Einfluss von Führungsspielern.

Die Repräsentanten bewerten mit ihrer subjektiven Wahrnehmung den möglichen Einfluss der Führungsspieler, welchen diese aufgrund ihrer Beziehungen zu ihren Mitspielern, den Trainern und den Medien versuchen auszuüben (siehe Abb. 1). Der formelle Aufbau der vorliegenden Untersuchung orientiert sich an diesen Beziehungen. Die Einbeziehung der aktiven Akteure wie Spieler, Führungsspieler und Trainer und der weiteren Repräsentanten wie Journalisten und Experten gewährleistet eine Betrachtung aus den unterschiedlichen Perspektiven. Dadurch

ergibt sich eine komplexe und realitätsnahe Ausrichtung dieser Arbeit.

Es wird angenommen, dass der Führungsspieler seine Mannschaftskollegen und den Trainer sowohl unmittelbar als auch über die Medien beeinflussen kann. Die Beeinflussung der Berichterstattung der Medien kann unterschieden werden in eine inhärente Form und eine verdeckte, bei der der Spieler als Informant im Hintergrund bleibt.

Nach der Frage, auf wen Führungsspieler Einfluss nehmen können, müssen die unterschiedlichen Zielrichtungen dieser Einflussnahme analysiert werden. Die Kernfragen des eingesetzten Fragebogeninstruments verlangen Bewertungen aus dem Bereich der hierarchischen Strukturen (Macht), der sozialen Geschlossenheit (soziale Kohäsion) und der aufgabenorientierten Kohäsion (Aufgaben, Leistung). Allgemeine Fragen zum Geschehen in der Bundesliga ergänzen den Fragenkomplex. Auf Verhaltensbeobachtungen wurde aus forschungsmethodischen Gründen verzichtet. Die subjektive Wahrnehmung ist aus psychologischer Sicht in den Vordergrund zu stellen, zumal alle Repräsentantenkreise einbezogen und verglichen werden.

Insgesamt konnten fünf Vereine der 1. Fußball-Bundesliga für diese Untersuchung gewonnen werden (Hamburger SV, SV Werder Bremen, BVB 09 Borussia Dortmund, DSC Arminia Bielefeld, 1. FC Köln), sechstes Team Alemannia Aachen aus der 2. Bundesliga. Der Autor der vorliegenden Arbeit sicherte den jeweiligen Sportdirektoren der Vereine Anonymität zu. Somit werden die Vereine in Zusammenhang mit den Ergebnissen nur als Buchstaben (A–F) genannt. Die Zuordnung der Buchstaben ist zufällig und orientiert sich ausdrücklich nicht an Anfangsbuchstaben oder anderen Merkmalen der Bundesliga-Mannschaften.

Der Begriff Einfluss steht für die Beziehungen der verschiedenen Kommunikationspartner und die damit verbundenen Interaktionen und Kommunikationen (siehe Kap. 5). Einfluss entwickelt sich immer aus einer Beziehung heraus und wird genutzt, um einen Zustand zu erhalten oder auch zu verändern. Dabei kann eine Einflussnahme auf verschiedene Zielebenen versucht werden. Im Fragebogen werden hierarchische, soziale und leistungsorientierte Ziele unterschieden. Von zentralem Interesse für diese Untersuchung sind die Möglichkeiten der Einflussnahme der Führungsspieler. Ihr Verhältnis und ihre Position zum Team, zum Trainer und zu den Medien soll unter Berücksichtigung gegenseitiger Abhängigkeiten herausgearbeitet werden.

1.5 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung wird die Geschichte des Fußballs vorgestellt – von den Anfängen, die letztlich im 19. Jahrhundert zu sehen sind, bis zur Gegenwart und der Stellung des Fußballs als Wirtschafts- und Gesellschaftsfaktor (siehe Kap. 2).

Anschließend wird die Rolle der Medien in den Fokus gerückt (siehe Kap. 3). Sportberichterstattung und Fußball begleiten einander seit Jahrzehnten, die Faktoren Wirtschaft und Publikum komplettieren dieses Beziehungsgeflecht, welches Hagenah (2004) als das *Magische Viereck* beschreibt. Bezüglich der Thematik der Gruppe (siehe Kap. 4) wird die Entwicklung von der Entstehung eines Teams über die Gruppenprozesse bis hin zu den Ergebnissen bzw. Produkten betrachtet. Die soziale und aufgabenorientierte Kohäsion steht dabei im Mittelpunkt (vgl. Carron et al., 2005). Der theoretische Teil der vorliegenden Arbeit wird durch die genauere Untersuchung der Trainer und Führungsspieler mit ihren Führungsaufgaben, ihren Beziehungen und ihren Einflussnahmen, dem spieler- und teamgerechten Führungsstil und dem Führungsverhalten abgeschlossen (siehe Kap. 5).

Als Bindeglied zwischen theoretischem und empirischem Teil der vorliegenden Arbeit dienen die Ableitung der Forschungsfrage sowie die Beschreibung des methodischen Vorgehens. Ein Extrakt der Theorie und des Forschungsstandes, gekoppelt mit der Kernhypothese und weiteren Hypothesen, bilden hierbei den ersten Teil. Im zweiten Teil wird die Methodik vorgestellt, der Fragebogen erläutert und das Forschungsinteresse aufgezeigt (siehe Kap. 6).

Mit der empirischen Auswertung der Daten der vorliegenden Arbeit werden im Anschluss neue Erkenntnisse vorgestellt, sowie bestehende Ergebnisse der Gruppen- und Führungsforschung geprüft. Den Einflussfaktoren im Zusammenspiel der beteiligten Akteure im Leistungsfußball folgt zunächst die Auswertung gemäß dem Aufbau des Fragebogens und daran angelehnt die Überprüfung der Hypothesen (siehe Kap. 7). Anschließend werden weitere, über die eigentliche Hypothesenprüfung hinaus reichende Erkenntnisse dargestellt (siehe Kap. 8). Hier werden zunächst Vergleiche aufgrund der demografischen Daten gezogen und anschließend werden die vereinspezifischen Situationen der beteiligten Mannschaften im Vergleich betrachtet. Der darauf folgenden, übergeordneten Frage, welche Anteile das Team und der Trainer am Erfolg oder Misserfolg der Mannschaft haben, schließt sich die Frage nach der Begründung von Trainerentlassungen an.

Abschließend werden die neuen Erkenntnisse zusammengefasst, mit dem bisherigen Forschungsstand verknüpft und diskutiert (siehe Kap. 9). Die Evaluation des Vorgehens und ein Ausblick auf mögliche Anschlussforschungen bilden den Abschluss der Arbeit.

2 Die Geschichte des Fußballs

„Football is as old as the world. [...] People have always played some form of football, from its very basic form of kicking a ball around to the game it is today.“ (Sepp Blatter, FIFA-Präsident; zit. n. Goldblatt, 2006, S. 3) Ist der Fußball wirklich so alt wie die Welt oder muss Blatter widersprochen werden und England ist tatsächlich das Mutterland des Fußballs? Eisenberg, Lanfranchi, Mason und Wahl (2004) haben im Auftrag der FIFA recherchiert und geforscht, um Erkenntnisse über die weltweiten Anfänge des Fußballs zu gewinnen.

2.1 Auf der Suche nach dem Mutterland des Fußballs

In der Geschichte verschiedener Länder gibt es Hinweise auf unterschiedliche Wettkämpfe mit einem Ball. Doch inwieweit diese traditionellen Spielformen tatsächlich als Vorläufer gelten können, bleibt fraglich. Aus Ägypten und aus dem 2. Jahrtausend v. Chr. stammen zumindest die ältesten noch erhaltenen Bälle. Sie wurden aus Leder, Holz oder Papyrus gefertigt (vgl. Eisenberg et al., 2004).

Doch vielmehr als nur um einen Ball geht es beim Fußball um die Zusammenkunft zweier Mannschaften, die nach festgelegtem Regelwerk gegeneinander antreten und sich so in einem sportlichen Wettkampf messen. Ginge es lediglich um den Beweis für Spiele mit einem Ball oder einer Kugel, so könnte aufgrund der Überlieferung von Zeichnungen auf antiken Vasen und Fresken nahezu jedes Land die Urheberschaft am Fußballspiel für sich beanspruchen (vgl. ebd.).

In China wurde bereits vor vier bis fünf Jahrtausenden ein Spiel gespielt, das zur militärischen Ausbildung gehörte, um Kondition und Reflexe der Soldaten zu schulen. Eine mit Federn gefüllte Lederkugel musste mit den Füßen in ein Netz befördert werden. Das Spiel erreichte einen gewissen Beliebtheitsgrad und wurde zwischenzeitlich zu einem Unterhaltungssport (vgl. Ziegler, 2006). Stemmler (1998) geht sogar so weit zu sagen, die Chinesen hätten das Fußballspiel erfunden, da es im Gegensatz zu den Ballspielen der Mayas, Azteken und anderer mittelamerikanischer Völker dem heutigen Spiel überraschend ähnlich sei. Die Chinesen nannten das Spiel *ts'uh küh* – den Ball (*küh*) mit dem Fuß spielen (*ts'uh*). Mit etwa zehn Spielern ähnelte sogar die Spieleranzahl der heutigen Aufstellung. Im Zuge politischer und gesellschaftlicher Veränderungen geriet es jedoch im 9. Jahrhundert wieder in Vergessenheit (vgl. Ziegler, 2006).

Ab dem 8. Jahrhundert gab es in Japan eine Form des Fußballspiels, bei der der Ball mit den Füßen möglichst lange in der Luft gehalten werden musste, ohne den Boden berühren zu dürfen (vgl. Eisenberg et al., 2004; Stemmler, 1998; Ziegler, 2006). *Kemari*, wie die Japaner ihr Spiel nannten, war aufgrund seines kooperativen Charakters und weil es keinerlei wettkämpferische Elemente ent-

hielt, wahrscheinlich die ruhigste und friedvollste traditionelle Spielform (Stemmler, 1998). Ähnliche Formen existierten bei den australischen Aborigines und einigen Kulturen im mittelamerikanischen Raum. Sie dienten aber eher religiösen Zwecken. Auch das griechische Spiel *Harpastón* und das davon abgeleitete *Harpastum* im alten Rom sowie das vom florentinischen Adel gespielte *Calcio* sollen in dieser Aufzählung Erwähnung finden. Diese Spiele glichen aber eher Rauf- als Ballspielen und können daher vielmehr als Vorläufer des Rugby- als des Fußballspiels angesehen werden (vgl. Ziegler, 2006).

All diese Spiele waren zwar Mannschaftsspiele mit einem Ball, bei denen es eine Dominanz des Fußes gegenüber der Hand gab, allerdings hebt sich keines durch eine größere Ähnlichkeit zum heutigen Fußballspiel maßgeblich von den anderen ab. Des Weiteren geht es um die Kontinuität der Fortführung und um die Entwicklung des Spiels. Bei allen genannten Spielen zeigt sich in ihrer Beständigkeit und (Weiter-) Entwicklung kein kontinuierlicher Verlauf. Goldblatt (2006) meint daher, dass diese Spiele als Vorboten zu bewerten seien, keines aber als tatsächliche Urzelle des modernen Fußballspiels verstanden werden könne.

Die soziologische Dimension früherer Spiele darf nicht außer Acht gelassen werden. So dienten diese Ballspiele überwiegend sozialstrukturellen oder religiösen Zwecken, die nach heutigem Verständnis des modernen Fußballs nicht mehr existieren. So hatte z. B. für das *Calcio* im Italien des 17. Jahrhunderts nur die Aristokratie eine Spielberechtigung und die Mannschaften waren durch die Konfession, den Beruf oder den Status der Spieler homogen sozial determiniert (vgl. Eisenberg et al., 2004). Andere Spielformen dienten der Götterverehrung oder hatten die Klassifizierung einer Gesellschaft zum Ziel. In England gab es bereits im 12. Jahrhundert den so genannten *Shrovetide*-Fußball, bei dem sich die Mannschaften oft aus Bewohnern von Pfarrbezirken oder Dörfern zusammensetzten. Mason (1997) beschreibt diese Spiele als „lokale Angelegenheit“ (S. 22), die von hoher Mitspieleranzahl, wenigen Regeln, ungenauer Spielfeldfestlegung und oftmals auch von Gewalt geprägt waren.

Schließlich sei es aber von entscheidender Bedeutung, meint Eisenberg (2006), ob und wie sich ein Ballspiel aus der vorindustriellen Volkskultur in der Alltagskultur gehalten und weiterentwickelt habe, um es in seiner Bedeutung für die Entwicklung des modernen Fußballspiels von traditionellen Ballspielen abgrenzen zu können. Während das *Calcio* in Italien zur Zeit der Renaissance und des Barocks zwar kontinuierlich zivilisiert und strenger reguliert wurde, war es doch der Aristokratie vorbehalten, an dem Spiel teilzunehmen. Stemmler (1998) vermutet deshalb, dass „gerade die Jahrhunderte lange Regellosigkeit und gesellschaftliche Offenheit“ (S. 59) des in England betriebenen Fußballspiels die Voraussetzung dafür war, dass es zu einem Massensport wurde. Man könnte sogar mutmaßen, dass sich ein allgemeines und nachhaltiges Regelwerk in England entwickelte,

eben weil das Spiel von den Massen gespielt wurde und somit eine Reglementierung noch stärker notwendig war.

Zunächst soll deshalb betrachtet werden, welche Unterschiede zwischen den Massenspielen und den Sportspielen bestehen, um schließlich die Entwicklung vom Volksspiel Fußball zum modernen Sportspiel Fußball nachzuzeichnen. Hopf (1979) stellt solche Volksspiele und moderne Sportspiele im Allgemeinen einander gegenüber und fasst die jeweiligen Merkmale der beiden Spieltypen zusammen, um sie so voneinander abgrenzen zu können:

Tab. 1. Volksspiele vs. moderne Sportspiele (modifizierte Darstellung nach Hopf, 1979, S. 17).¹

Volksspiele	Moderne Sportspiele
diffuse, informelle Organisation, beruhend auf der lokalen Sozialstruktur	hoch spezifische, formale Organisation, institutionell differenziert auf lokaler, regionaler und internationaler Ebene
einfache, ungeschriebene Gewohnheitsregeln, Legitimation aus Tradition	formelle, komplizierte, geschriebene Regeln, pragmatisch erarbeitet und legitimiert
regionale Variationen der Regeln, der Größe und der Form des Balles	nationale und internationale Standardisierung der Regeln
keine präzise Begrenzung des Spielfeldes, der Spieldauer, der Teilnehmerzahl	präzise Begrenzung von Raum, Zeit und Teilnehmerzahl
starker Einfluss natürlicher und sozialer Unterschiede auf das Spielmuster	Verringerung oder Ausschaltung sozialer Unterschiede durch formalisierte Regeln, Normen der Gleichheit und der Fairness
geringe Rollendifferenzierung unter den Spielern	hohe Rollendifferenzierung
unklare Trennung von Spieler- und Zuschauerrolle	strikte Trennung von Spieler- und Zuschauerrolle
informelle soziale Kontrolle der Spieler während des Spielvorgangs	formale soziale Kontrolle durch „Offizielle“, die den Spielvorgang kontrollieren und durch zentrale Organisationen eingesetzt werden
hoher Grad an sozial tolerierter physischer Gewaltanwendung, emotionale Spontaneität, geringe Zurückhaltung	niedriger Grad sozial tolerierter physischer Gewaltanwendung, hohe Kontrolle über Emotionalität, hohe Zurückhaltung
offene und spontane Erzeugung einer Vergnügen bereitenden Kampfstimmung	stärker kontrollierte, sublimierte Erzeugung einer Kampfstimmung (Spannung)
Nachdruck auf Gewalt und Kraft (force) statt Geschicklichkeit (skill)	Nachdruck auf Geschicklichkeit statt auf Gewalt und Kraft

Es zeigt sich eine klare Differenzierungsmöglichkeit hinsichtlich organisatorischer und formeller Aspekte (Regelwerk, Spielfeldnormierung, Institutionalisierung), sozialer Einflüsse, Toleranz von Gewalt und hinsichtlich der Rollenverteilung

¹ Hopf (1979) vollzieht diese Abgrenzung allgemein für mittelalterliche Volksspiele, daher wird hier nur eine Auswahl der Merkmale, die auf das Fußballspiel zutreffen, dargestellt.

(Spieler, Zuschauer, Schiedsrichter). So schlussfolgert Hopf (1979): „Fußballspiele gibt es schon sehr lange [...], den Fußballsport erst seit 100-150 Jahren.“ (S. 9) Und eben diese Unterscheidung mache es möglich, ein klares „Mutterland des Fußballs“ zu identifizieren, denn der Fußball in England erlebte als erster die Entwicklung zu einem modernen Sportspiel und verbreitete sich von dort aus in der Welt. Der Beantwortung der Frage, wie dies geschah, wird im Folgenden nachgegangen.

Das enorme Interesse am Fußball im 19. Jahrhundert lieferte letztlich den Startschuss für die o. g. Entwicklung, meint Mason (1997): Fußball hielt Einzug in die elitären Privatschulen, die Public Schools. Auch wenn das Spiel anfangs immer noch einem unorganisierten Massenspiel glich, das sowohl mit Füßen als auch mit Händen ausgeübt wurde, führte die erste schriftliche Fixierung eines Regelwerkes 1845 in Rugby schließlich am Ende des 19. Jahrhunderts zu einer Aufnahme des Fußballs in die Lehrpläne der Public Schools (vgl. Goldblatt, 2006). Stemmler (1998) sieht in dieser Entwicklung ein gesellschaftliches Paradoxon, da an den Public Schools nun die Söhne der Adligen und Besitzbürger das Fußballspiel weiterführten und -entwickelten, das ihre Väter zuvor als plebejisch abgelehnt hatten. Um den Werdegang vom Spiel zum Sport an den Public Schools in gesellschaftlichem Sinne zu begreifen, bedarf es einer Begriffsklärung.

Der moderne Fußball strebt nach Leistungsvergleich. In diesem Zusammenhang führt kein Weg an der Entwicklung und Etablierung des Sportbegriffs im England des 19. Jahrhunderts vorbei. Heutzutage wird Sport häufig synonym für Leibesübungen verwendet. Betrachtet man ihn jedoch wie Pfister (2002) historisch im Sinne eines *Terminus technicus*, so

„ist Sport gekennzeichnet durch formale Chancengleichheit, Überbietung und Rekord. [...] Das Streben nach Leistungsvergleichen und Rekorden führt dann sekundär zu einer Quantifizierung von Leistungen, zur Standardisierung und Normierung von Geräten und Anlagen, zu Bürokratisierung, Spezialisierung, Rationalisierung und Professionalisierung.“ (S. 38)

Bevor es jedoch an den englischen Public Schools zu einer solchen Standardisierung und Normierung kommen konnte, galt es zunächst, sich diesen Sportbegriff zu Eigen zu machen und auf den Fußball zu übertragen. Denn bis dato war der Fußball auch in der Schule ein ebenso wildes Volksspiel wie zuvor auf den Feldern zwischen den Dorfbewohnern (vgl. Dunning, 1979). Und auch der Hintergrund des Spiels war ein anderer: Oft diente es dazu, jüngere und schwächere Mitspieler zu unterdrücken oder gegen Lehrkräfte zu rebellieren (vgl. Pfister, 2002).

Die Industrialisierung und das aufkommende Bürgertum im 19. Jahrhundert und die damit verbundenen gesellschaftlichen Veränderungen führten auch zu Reformen an den Schulen und somit auch dazu, dass sich die Ballspiele im schulischen Kontext veränderten (vgl. Dunning, 1979). Einen dieser Sozialisierungs-

prozesse lösten die Lehrer der Public Schools aus, die den Sport auch als Gemeinschaft bildendes Element sahen. Thomas Arnold, Direktor der Schule in Rugby, betonte die Chance, durch Mannschaftsspiele Gemeinschaftssinn und Freundschaften zu fördern. Der Fußball diente zum einen als Disziplinierungsmaßnahme und zum anderen als Instrument, um die Beziehungen zwischen Lehrern und Schülern und unter den Schülern zu verbessern. Somit sah Arnold darin ein Mittel, die körperliche Ertüchtigung zur Charakterbildung zu nutzen und die Schüler nach einem gängigen Männlichkeitsbild zu formen (vgl. Brändle & Koller, 2002).

Wie hoch der Stellenwert des Fußballspiels an den Public Schools war, zeigt eine Notiz am Eton College Mitte des 19. Jahrhunderts: „Any lower boy in this house who does not play football once a day and twice on a half holiday will be fined half a crown and kicked.“ (Goldblatt, 2006, S. 19) Durch die Absolventen der Public Schools wurde der Fußball an die Universitäten weitergetragen. Die unterschiedlichen Regeln der einzelnen Schulen führten dort jedoch zu Verwirrungen. Deshalb wurde die Lösung dieses Problems in den sechziger Jahren des 19. Jahrhunderts systematisch angegangen: Die Vertreter verschiedener Schulen und Colleges trafen sich in Cambridge und diskutierten über ein einheitliches Regelwerk (vgl. Eisenberg, 1997).

Am 26. Oktober 1863 kamen die Schul- und College-Direktoren erneut zusammen und die Football Association (FA), eine nationale Aufsichtsbehörde, die auch heute noch das Fußballgeschehen kontrolliert, wurde gegründet. Die FA bündelte die unterschiedlichen Ausrichtungen des Spiels aus den Regionen und einigte sich auf die so genannten Cambridge Rules, die den *Association-Football* klar vom Rugby abgrenzten. Die Normierung des Spielfeldes, der Spielerzahl, Spieldauer, Fouls und Punktwertigkeit der Tore wurde vorgenommen (vgl. Burgschmidt, 2006). Dieses Regelwerk konnte sich in den Folgejahren allerdings noch nicht einheitlich durchsetzen. Viele Mannschaften einigten sich erst auf dem Platz über die Regeln des Spiels. Schließlich verhalf der damalige Generalsekretär der FA, Charles Alcock, den FA-Regeln in den Siebzigern des 19. Jahrhunderts zur Durchsetzung. Er glich Ungereimtheiten im Regelwerk aus, verfasste Rundbriefe an die führenden Vereine und organisierte Demonstrationsspiele nach den überarbeiteten Regeln. Daraufhin schlossen sich viele weitere englische Verbände sowie der schottische und der walisische Fußballverband dem Regelwerk an (vgl. Eisenberg et al., 2004).

Die Verbreitung und Popularität des Spiels wurde im Jahr 1871 maßgeblich durch die Einführung des Pokalwettbewerbs der FA gefördert (vgl. Mason, 1997). Am ersten Football Association Challenge Cup nahmen 15 von 50 der FA angeschlossenen Vereine teil. Die Teilnehmerzahlen bei diesem nationalen Wettbewerb nahmen stetig zu: Waren es in der Saison 1878/1879 noch 43, nahmen

1883/1884 bereits 100 Mannschaften teil (vgl. Eisenberg et al., 2004). Die Lokalzeitungen begannen, über den Sport zu berichten und immer mehr Zuschauer, insbesondere die der Arbeiterklasse, waren bereit, für die Spitzenspiele im Pokalwettbewerb Eintrittsgelder zu zahlen. Die Kommerzialisierung und Professionalisierung hielt damit Einzug in den Fußballsport.

Diese Entwicklung stieß bei den Gründervätern der FA auf Missfallen, da Soccer nach ihren Vorstellungen eine „vernünftige“ Freizeitbeschäftigung, nicht aber ein Berufszweig sein sollte (vgl. ebd.). Doch gerade diese Entwicklung war nicht mehr aufzuhalten. Bereits 1884 gab es allein in Lancashire 55 Berufsspieler (vgl. Mason, 1997). Die FA hatte, weil sie die Kontrolle über den Fußball behalten wollte, keine andere Wahl, als sich dieser Entwicklung gegenüber kompromissbereit zu zeigen. So wurde der Berufsfußball 1885 legalisiert, aber die Aufsicht über den Sport behielt die FA. 1888/1889 folgte der nächste Schritt, indem die zwölf führenden professionellen Klubs mit einem regelmäßigen Spielplan innerhalb der Football League organisiert wurden (vgl. Eisenberg et al., 2004).

Der nationalen Organisation folgte die Internationalisierung des Spiels. Bereits 1870 fand die erste internationale Begegnung zwischen England und Schottland statt und in den Folgejahren wurde der Spielbetrieb mit Wales und Irland aufgenommen. Nun sollte sich der Fußball auch über die Grenzen des Vereinigten Königreichs hinaus verbreiten (vgl. ebd.).

2.2 Die Verbreitung des Fußballspiels und die Rolle der FIFA

Die weltweite Verbreitung des Fußballspiels nahm ihren Anfang in England, um dann auch das europäische Festland zu erreichen. Den Anfängen und der Verbreitung in Deutschland wird im Folgenden ein eigenes Kapitel (2.3) gewidmet, daher soll der Fokus zunächst auf der Entwicklung des Sports in anderen europäischen Ländern und auf anderen Kontinenten liegen.

Die Frage, wie der Fußball von England aus in andere Länder kam, beantwortet Eisenberg (2000) sehr simpel: „Mit dem Dampfschiff.“ (S. 65) Diese Antwort lässt sich durch die Industrialisierung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts und die englische Insellage erklären. In der Fachliteratur ist man sich darüber einig, dass die damalige Industrievorherrschaft Englands für die Verbreitung des Fußballspiels über die nationalen Grenzen hinaus sehr förderlich war (vgl. Brändle & Koller, 2002; Eisenberg, 2000; Pfister, 2002; Schulze-Marmeling, 2000). So waren es zunächst die industriell fortgeschrittenen Länder des europäischen Festlandes und des amerikanischen Kontinents, in denen der Fußball Einzug hielt (vgl. Eisenberg et al., 2004). Pfister (2002) beschreibt zwei Wege der Verbreitung des Fußballsports: Zum einen wurde das Spiel von Engländern, die sich im Ausland befanden und dort nicht auf ihre Freizeitbeschäftigung verzichten wollten,

exportiert, zum anderen wurde es durch Englandreisende in deren Heimatländer importiert (vgl. Eisenberg, 2000; Eisenberg et al., 2004).

2.2.1 Verbreitung in Europa

Die Hafenstädte Europas spielten somit eine entscheidende Rolle als Importstätten (vgl. u. a. Eisenberg, 2000; Pfister, 2002; Schulze-Marmeling, 2000). Diese Städte waren u. a. Göteborg, Le Havre, Bremen und Hamburg. Umso interessanter ist es, dass die Schweiz trotz ihrer Binnenlage das erste europäische Land war, das sich dem Fußball zuwandte. Hierfür sind insbesondere die englischen Schüler verantwortlich, die in den Sechzigern des 19. Jahrhunderts Schweizer Privatschulen besuchten (vgl. Schulze-Marmeling, 2000). Diese Schulen waren die ersten in Europa, die *English sports* in ihren Stundenplan aufnahmen (vgl. Lanfranchi, 1997). Von der Schweiz aus verbreitete sich der Sport dann in Südeuropa, was nicht nur auf das Spiel selbst zutraf, sondern auch eine Dynamik auf personaler Ebene beinhaltete: Schweizer Spieler und Trainer zogen nach Frankreich, Italien und Spanien (vgl. Brändle & Koller, 2002; Schulze-Marmeling, 2000).

Für Frankreich waren die Hafenstädte am Kanal und im industrialisierten Norden von großer Bedeutung. 1872 wurde in Le Havre der erste Fußballklub des Landes gegründet (vgl. Schulze-Marmeling, 2000). Anders als z. B. in Italien oder Spanien war in Frankreich zunächst Rugby das populärere Spiel, weil es als ursprünglicher und vornehmer galt. Zudem hatten die Gymnastik und der Radsport in Frankreich eine lange Tradition und Priorität, der sich der Fußball zunächst unterzuordnen hatte (vgl. Lanfranchi, 1997; Pfister, 2002).

Auch für Italien spielten die Handelsbeziehungen zu England eine große Rolle. Der italienische Geschäftsmann Eduardo Bosio brachte die Idee des englischen Fußballs 1887 auf einer seiner Geschäftsreisen mit zurück nach Italien. Er gründete 1891 den ersten italienischen Fußballverein, den Internazionale Football Club Torino (vgl. Lanfranchi, 1997; Schulze-Marmeling, 2000).

In Spanien hatten sowohl die wirtschaftlichen und universitären als auch die politischen Beziehungen zu England Einfluss. Um 1890 brachten englische Bergarbeiter das Spiel in die baskischen Nordprovinzen, 1898 wurde der erste Klub Spaniens, der Athletic Club of Bilbao, von Studenten gegründet und die ersten, die in Madrid und Barcelona Fußball spielten, waren britische Soldaten (vgl. ebd.).

2.2.2 Verbreitung auf anderen Kontinenten

Auch für die außereuropäische Verbreitung des modernen Sports waren die Wirtschafts- und Handelsbeziehungen Englands entscheidend. Ende des 19. Jahrhunderts brachten Soldaten und Seeleute und später auch britische Unter-

nehmer den Fußball auf andere Kontinente. Die schnellste Entwicklung war in Südamerika zu beobachten, insbesondere, weil dort „britisches Kapital und britisches Know-how die Märkte“ beherrschten (Pfister, 2002, S. 47) und der englische Lebensstil für die oberen Schichten als Ideal galt. Im Folgenden werden exemplarisch die Entwicklungen in Südamerika und Afrika betrachtet.

Argentinien war der Vorreiter im südamerikanischen Fußball. Der bedeutendste Handelspartner Argentiniens war Britannien. Die Briten hatten in Argentinien ihre größte und reichste Community außerhalb des Vereinigten Königreichs – um 1890 lebten etwa 40.000 Briten allein in Buenos Aires (vgl. Pfister, 2002; Schulze-Marmeling, 2000). Die Hauptstadt nahm als Fußballhochburg die wichtigste Rolle ein, auch weil hier der britische Wollhändler Thomas Hogg mit seinen Brüdern bereits 1867 den Buenos Aires FC, und damit den ersten Fußballklub Südamerikas, gegründet hatte (vgl. Archetti, 1997; Pfister, 2002; Schulze-Marmeling, 2000). Aber auch der weitere Verbreitungsweg des Sports nahm seinen Anfang in Buenos Aires: Der Schotte Alexander Watson Hutton gründete 1884 in der Hauptstadt die English High School, die Sportspiele als festen Bestandteil in die Unterrichtspläne aufnahm (vgl. ebd.). Hutton war 1893 auch Initiator für die Gründung der Argentine Association Football League. Er gilt als die treibende Kraft und wird dementsprechend oft als „Vater“ des argentinischen Fußballs bezeichnet (vgl. Pfister, 2002).

Die gleichen Multiplikatoren führten auch in Uruguay und Chile zur Verbreitung und Popularisierung des Spiels. Guttmann (1994) beschreibt diese Multiplikatoren folgendermaßen: „English commercial houses and colleges were the great propagandists for the sport that, in time, became the passion of the multitude.“ (S. 61) Ebenso wie in Argentinien war Fußball auch in Uruguay zunächst eine Freizeitbeschäftigung der Bildungs- und Oberschicht, was mit der Etablierung des Spiels an der 1874 bzw. 1885 gegründeten English High School und British School begründet wird (vgl. Schulze-Marmeling, 2000).

In Brasilien machte Charles W. Miller den Soccer erstmals 1894 bekannt. Der in Sao Paulo geborene Sohn des britischen Konsuls beendete seine Studienjahre in England und hatte auf seiner Rückreise einen Fußball im Gepäck (vgl. Caldas, 1997). Caldas (1997) beschreibt, wie es Miller nach und nach gelang, englische Beamte und Manager in São Paulo, die bis dato nur Cricket gespielt hatten, für das Spiel aus ihrer Heimat zu begeistern. Damit wurde der Sport zu einem Statussymbol, so dass Fußball auf das Drängen vieler Eltern hin in die Lehrpläne der Colleges aufgenommen wurde. Es zeigt sich, dass auch der brasilianische Fußball – anders als oft angenommen – zunächst eine Freizeitbeschäftigung der Oberschicht war, denn auch hier fand das Spiel seinen Weg über das Bildungssystem und die wirtschaftlichen Beziehungen (vgl. ebd.).

Weniger das Bildungssystem oder die Wirtschaft als vielmehr der Imperialismus und die Kolonialisierung brachten den Fußball nach Afrika. Britische Kolonialisten bauten sich beispielsweise in Kenia ihre eigene Sportkultur auf, die Guttman (1994) als „the copy of the one in Britain“ (S. 65) bezeichnet. Die nur langsam fortschreitende Verbreitung in Afrika lässt sich damit begründen, dass die Anlagen und Einrichtungen für den Fußball den Europäern vorbehalten waren. Erst durch den Sportunterricht an Missionsschulen gewann Soccer allmählich an Popularität und führte laut Pfister (2002) zur Rekrutierung einer „schwarzen Elite“ (S. 48). Die vergleichsweise träge Entwicklung zeigt sich auch daran, dass in Kenia erst 1922 ein Fußballverband gegründet wurde, in Nigeria dauerte es sogar bis 1945 (vgl. ebd.).

Die Liste der Länder und die Beschreibung ihrer Geschichte des Fußballs könnte noch lange fortgesetzt werden. Die Historien der genannten Länder sollen an dieser Stelle jedoch genügen, um wesentliche Verbreitungswege aufzuzeigen, auch wenn sie nicht paradigmatisch für alle nicht erwähnten Länder sind.

2.2.3 Zusammenfassung der Verbreitungsmultiplikatoren

In der Literatur wird die Bedeutung der verschiedenen Verbreitungswege des Fußballs in unterschiedlicher Gewichtung dargestellt. Zusammenfassend können jedoch folgende Multiplikatoren des Fußball-Exports bzw. -Imports festgehalten werden:

- *Wirtschaftliche Beziehungen*
 - insbesondere durch britische Unternehmer im Ausland
 - gilt für Europa, Amerika, Australien und Asien
- *Bildungs- / Schulsystem*
 - durch Austauschschüler und -studenten sowie durch die Aufnahme des Fußballs in die Lehrpläne
 - gilt für Europa, Amerika, Australien und Asien
- *Tourismus*
 - wohlhabende Briten im Ausland oder Touristen in England
 - gilt insbesondere für Europa
- *Kolonialisierung*
 - britische Kolonien als „little England“
 - gilt insbesondere für Afrika

Bei dieser sehr vereinfachten Darstellung darf nicht außer Acht gelassen werden, dass es sich hierbei um eine Liste der Einflussfaktoren aus britischer Sicht handelt. Vielerorts waren andere Länder durch geografische Nähe, Emigranten oder ebenfalls durch wirtschaftliche Beziehungen an der Verbreitung des Fußballs beteiligt.

2.2.4 Gründung der FIFA

Die *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) kann auf eine über hundertjährige Geschichte zurückblicken und ist im Jahre 2010 die größte Sportorganisation der Welt. Sie wurde vom 21. bis 23. Mai 1904 in Paris gegründet. Die Initiative zu dieser Gründung ging von Robert Guérin aus, dem Generalsekretär des allgemeinen französischen Fußballverbandes *Union des Sociétés Françaises des Sports Athlétiques* (vgl. Eisenberg et al., 2004). Zu dem Treffen erschienen waren die Vertreter der Fußballverbände der Niederlande, Belgiens, der Schweiz, Dänemarks und Frankreichs. Guérin wurde von den Anwesenden zum Präsidenten gewählt. Auch die von ihm geschriebenen Statuten wurden bewilligt. Die Statuten legten im Wesentlichen Folgendes fest: Die teilnehmenden Verbände bilden die *Fédération Internationale de Football Association*, kurz FIFA. Mit der Unterzeichnung sprachen sich die Verbände wechselseitig das Monopol über den Fußball im eigenen Land zu, insbesondere im Hinblick auf die Austragung internationaler Spiele. Als Spielregeln wurden die der englischen FA zugrunde gelegt und – was für die weitere Entwicklung der FIFA wohl am wichtigsten ist – die Gründerverbände legten fest, dass nur die FIFA befugt sei, internationale Wettkämpfe auszutragen (vgl. Schulze-Marmeling, 2000).

Trotz mehrerer Versuche Guérins, die englische FA als Mitglied zu gewinnen, blieb Großbritannien desinteressiert. Auf dem zweiten FIFA-Kongress im Juni 1905 legte die FIFA fest, dass England nun Mitglied sei. Alle internationalen Begegnungen der Engländer mussten von der FIFA genehmigt werden, erste Statuten wurden beschlossen. Im Oktober 1905 zählte die FIFA elf Mitglieder, wobei es bezüglich der Definition „Land“ noch unterschiedliche Auffassungen gab. Jedes Land konnte nur eine Organisation und somit nur einen Vertreter einbringen. Die FIFA beschloss nach einigen Definitionswirren, dass nur selbstständige, international anerkannte Staaten als Mitglieder aufgenommen werden können (vgl. Eisenberg et al., 2004; Schulze-Marmeling, 2000). Ab 1909 gab es auch außer-europäische Staaten als Mitglieder.

2.2.5 Entwicklung der FIFA

Die historische Entwicklung der FIFA wird im Folgenden zusammenfassend beschrieben. Nach Eisenberg et al. (2004) lassen sich vier Phasen in der Geschichte der FIFA beschreiben.

In der ersten Phase, welche etwa die ersten 25 Jahre der FIFA-Geschichte umfasst, etablierte und festigte sich die Verbreitung des Fußballspiels in den einzelnen Ländern. Die FIFA stützte sich zunächst nur auf ehrenamtliche Kräfte und versuchte, sich als *global player* zu etablieren und die internationalen Beziehungen zu regulieren. Das schwierige Verhältnis zu den britischen Verbänden, interne

Auseinandersetzungen zwischen den Verfechtern des Amateurismus und des Professionalismus sowie Schwachstellen in der eigenen Organisation stellten sich als Handicap heraus. Mit Ausnahme des olympischen Fußballturniers im Jahre 1912 gelang es der FIFA noch nicht, internationale Wettbewerbe durchzuführen (vgl. ebd.).

In der zweiten Phase begann die Konsolidierung. 1930 fand die erste Fußball-Weltmeisterschaft in Uruguay statt. Zeitgleich etablierte sich die FIFA-Verbandszentrale in Zürich. Die meisten Probleme des professionellen Fußballs waren ausgeräumt. Die Internationalität nahm zu, allerdings weiterhin ohne die Vertreter Großbritanniens und der Sowjetunion. Dieses Kooperationsdesinteresse stand der Realisierung einer großen Idee zunächst im Wege, denn „in dieser Phase entwickelte die FIFA unübersehbar Ehrgeiz, ein weltweites Monopol auf ihrem Gebiet zu erreichen und die Weltmeisterschaft zu einem Spitzenereignis des internationalen Sportkalenders zu machen.“ (Eisenberg et al., 2004, S. 298) Anerkennung fand die FIFA vor allem in Kontinentaleuropa und Südamerika und die Weltmeisterschaft wurde tatsächlich zu einem Spitzenereignis des internationalen Sportkalenders. Der zweite Weltkrieg unterbrach diese internationale Entwicklung zeitweise, trotzdem hatte der Fußball seinen Fortbestand und Platz auch in den Kriegswirren (vgl. ebd.).

Nach dem Weltkrieg begann sehr schnell eine weltweite Expansionsphase, die als dritte Phase gesehen werden kann. Durch die Dekolonisierung Afrikas und Asiens gewann die FIFA viele neue Mitgliedsländer – die europäischen Verbände wurden zur Minderheit. 1946 schlossen sich die Briten wieder der FIFA an und die Sowjetunion trat erstmals als Mitglied auf (vgl. Schulze-Marmeling, 2000). Innerorganisatorische Konflikte blieben zwar nicht aus, aber es gelang der FIFA dennoch, den Fußball weltweit durch aktive Beiträge (in Form von Schiedsrichterlehrgängen und Trainerkursen) unter ihrem Dach zu vereinen. Hier spielte vor allem die Weltmeisterschaft eine wichtige Rolle, da sie über das Fernsehen einen Großteil aller Länder weltweit erreichte.

Der Übergang zur vierten Phase war fließend. In dieser Phase kam es zur Diversifizierung des Weltfußballs. Schulze-Marmeling (2000) sieht den Grund für die weltweite Expansion und erste Kommerzialisierungszüge in der FIFA-Präsidentschaft des Brasilianers João Havelange, dem wohl mächtigsten Fußballfunktionär des 20. Jahrhunderts, der 1974 als erster Nichteuropäer gewählt wurde. „Mit Havelange begannen moderne Zeiten in der FIFA“, schreibt auch Eisenberg (2006, S. 18), denn er verfolgte eine konsequente Kommerzialisierungspolitik, u. a. indem der durch Werbung, Sponsoring und Verkauf von Fernsehrechten neue Einnahmequellen erschloss. Zudem wurden weltweit weitere Fußballveranstaltungen installiert, wie z. B. die Frauen-Fußball-Weltmeisterschaft und Jugendweltmeisterschaften. Die FIFA stellte größere Mittel für die Integration und die Entwick-

lungshilfe zur Verfügung (vgl. Schulze-Marmeling, 2000). Diese Politik der Entwicklungshilfe wurde unter dem 1988 gewählten Nachfolger von Havelange, Joseph S. Blatter, noch stärker verfolgt (vgl. Eisenberg, 2006). Die FIFA etablierte sich als größter Weltsportverband. Anerkennung fand sie in der gesamten Zivilgesellschaft, ihre Ausrichtung und Position machten sie von der Politik relativ unabhängig.

2.2.6 Aufgaben der FIFA

Heute ist es eine vorrangige Aufgabe der FIFA, allen Ländern und Mitgliedsverbänden eine möglichst hohe Infrastruktur der Spielstätten zu ermöglichen, um den nationalen und internationalen Ansprüchen gerecht zu werden. Ausbildung, Finanzwesen, Organisation, öffentliche Sicherheit und Medienumgang sind nur eine Auswahl aus dem gesamten Anforderungskatalog.

In den Statuten der FIFA sind die allgemeinen Bestimmungen des Verbandes in zehn Artikeln festgehalten. Zum Zweck der FIFA heißt es dort in Artikel 2:

„Der Zweck der FIFA ist: a) den Fußball fortlaufend zu verbessern und weltweit zu verbreiten, wobei der b) völkerverbindende, erzieherische, kulturelle und humanitäre Stellenwert des Fußballs berücksichtigt werden soll, und zwar im Einzelnen durch die Förderung des Fußballs durch Jugend- und Entwicklungsprogramme, c) das Organisieren internationaler Wettbewerbe, d) das Festlegen von Regeln und Bestimmungen sowie die Sicherstellung ihrer Durchsetzung, e) die Kontrolle des Association Football in all seinen Formen, indem alle notwendigen Maßnahmen ergriffen werden, welche die Verletzung der Statuten, Reglemente und Entscheide der FIFA sowie der Spielregeln verhindern, f) zu verhindern, dass Methoden oder Praktiken vorkommen, welche die Integrität der Spiele oder Wettbewerbe gefährden oder zu Missbräuchen des Association Football führen könnten.“ (FIFA, 2003, S. 5)

Neben dem Zweck des Verbandes sind in diesen Artikeln weitere Bestimmungen festgehalten, u. a. für den Kampf gegen Rassismus, die Förderung freundschaftlicher Beziehungen, die Spielregeln, die offiziellen Sprachen und die Aufnahme von Mitgliedern. Aber den Fußball als Botschafter der Völkerverständigung zu etablieren, scheint für viele einer der Kerngedanken zu sein. So meinte der Vizepräsident des britischen olympischen Komitees, Lord Decies, zu Beginn des 20. Jahrhunderts:

“It is well to remember that if you play football with a man [...] then you won't want to kill him, no matter what the politicians think about it. We want to foster a real brotherhood of man, and the best way to do it, in my view, is by encouraging the nations to meet each other in games.” (Goldblatt, 2006, S. 227)

Diese pazifistische Idee von Sport vertrat auch einer der Pioniere des deutschen Fußballs, Walther Bensemann. Nach Beyer (2006) wurde er 1925 in der Fußballzeitschrift *kicker* wie folgt zitiert: „Der Sport ist eine Religion, vielleicht das einzige wahre Verbindungsglied der Völker und Klassen.“ (S. 21) Auch Joseph „Sepp“ Blatter schließt sich heute noch diesen Aussagen an, indem er in einem Interview anlässlich seines 70. Geburtstages sagte: „Die Aufgaben des Fußballs enden nicht am Spielfeldrand, sondern sie reichen weit darüber hinaus. Wir tragen sozi-

ale Verantwortung – dem Fußball zuliebe und auch einer besseren Welt zuliebe.“ (Werz & Herren, 2006)

2.3 Anfang und Entwicklung des Fußballs in Deutschland

In diesem Kapitel soll nun die Geschichte des Fußballs in Deutschland von seinen Anfängen bis hin zur Fußball-WM 2006 im eigenen Land zusammengefasst werden. Im Fokus stehen die Gründung des Deutschen Fußballbundes (DFB), die Entwicklung des Fußballs nach dem Zweiten Weltkrieg und die heutige Situation von DFB und Vereinen.

2.3.1 Der Fußball in Deutschland vor 1900

Die entscheidenden Impulse zur Verbreitung des Spiels gingen im 19. Jahrhundert vor allem von den so genannten Engländerkolonien in den Modebädern, Residenzstädten und Handelszentren Deutschlands aus (vgl. Jönen, 2007). Die Engländerkolonien setzten sich aus Menschen zusammen, die aus beruflichen und familiären Gründen nach Deutschland gekommen waren. Der Soccer, den sie dabei mitgebracht hatten, fand insbesondere unter Schülern viele Zuschauer, die kurze Zeit später ebenfalls mit der Ausübung dieses Sports begannen (vgl. Heinrich, 2000).

Zunächst aber blieb der Fußball ein Phänomen des Bürgertums und dessen Nachwuchses und wurde vor allem an Schulen und Universitäten praktiziert. Die Ausbreitung des Spiels an den Universitäten war auf die zahlreichen britischen Studenten zurückzuführen, die hier als weitere Multiplikatorengruppe genannt werden muss (vgl. Eisenberg et al., 2004). An der Verbreitung und Entwicklung an deutschen Schulen war maßgeblich der Braunschweiger Gymnasiallehrer Konrad Koch beteiligt, der deshalb als einer der Pioniere des deutschen Fußballs gilt (vgl. Jönen, 2007). Er war der erste, der das Spiel 1874 am Braunschweiger Martino-Katharineum in den Turnunterricht eingliederte. Die Gelehrtenschule Johanneum in Hamburg folgte 1876 als zweite Schule (vgl. Heinrich, 2000). Koch betrat damit sportliches Neuland, denn Deutschland war eine Hochburg des Turnens. So stellt Schulze-Marmeling (2000) fest: „Mit dem Turnen hatte sich bereits eine andere Disziplin als ‘nationaler Sport’ etabliert, die keinen Emporkömmling neben sich duldete. Schon gar nicht, wenn dieser ausländischen Ursprungs war.“ (S. 63)

In der Tat war die Größe der Organisation *Deutsche Turnerschaft* (DT) beträchtlich: 1880 zählte sie 160.000 Mitglieder in knapp 2.000 Vereinen. 1900, im Gründungsjahr des Deutschen Fußballbundes, waren bereits rund 650.000 Turner in 6.500 Vereinen organisiert (vgl. Heinrich, 2000).

Zunächst war die DT noch angetan von dem Verbreitungsgedanken und äußerte sogar die Hoffnung, dass sich der Fußball „in unseren Turnerkreisen neben den übrigen Turnspielen noch immer mehr einbürgern möge.“ (zit. n. Ding, 1895 in Heinrich, 2000, S. 21) Doch zunehmend wuchsen die Zweifel – zum einen wegen der wachsenden Beliebtheit und der daraus resultierenden Sorge der DT, in Konkurrenz treten zu müssen. Zum anderen war der nationalistisch denkenden Turnerschaft der englische Import ein Dorn im Auge (vgl. u. a. Brändle & Koller, 2002). Sie ließ verlauten, „Fußball sei *undeutsch*“ (Heinrich, 2000, S. 23). Doch der Fußball ließ sich nicht lange aufhalten. Schon bald antwortete man in umgekehrter Manier im Refrain mit: „Pro patria est, dum ludere videtur“ – „Dem Vaterland gilt es, während wir zu spielen schienen.“ (ebd., S. 23)

Krüger (2000) meint mit dieser „Verdeutschung“ des Fußballs nicht nur die Übersetzung der englischen Fachbegriffe, sondern vielmehr die politische Instrumentalisierung (u. a. indem sportliche Spiele und Übungen bei der Armee eingeführt wurden), die Pädagogisierung (durch die Einführung des Fußballs in Schulen und Vereinen) und die Ideologisierung (insbesondere durch den Vaterlandsbezug, aber auch durch die Entwicklung einer Sportkultur).

2.3.2 Von der Gründung des DFB bis zur Weltmeisterschaft 1954

Die deutsche Fußballbewegung wurde in ihren Anfängen durch das Bürgertum gestützt. So verwundert es nicht, dass die Gründerväter des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) den Fußball an Gymnasien oder Universitäten kennen gelernt hatten und daraufhin selbst Vereine oder Spielgruppen gründeten. Heinrich (2000) beschreibt die „soziale Homogenität“ (S. 26) dieser Spielgruppen und Vereine als Zeichen für eben diese Rekrutierung der Fußballer aus dem Bürgertum, denn zumeist fanden sich in diesen Gruppen nur junge Männer zusammen, die sich beruflich und gesellschaftlich nahe standen. An den Mitgliederzahlen des DFB (1904: 9.317 und 1910: 82.326) zeigt sich zwar ein starkes Wachstum, aber im Vergleich zu den Mitgliederzahlen der Deutschen Turnerschaft (1905: 800.000 und 1910: 1.080.000) wird die ernüchternde Situation der Fußballverbreitung deutlich (siehe Abb. 2 sowie Eisenberg, 1997 und Eisenberg et al., 2004). Dass Spieler vorwiegend aus dem Bürgertum stammten, war also der entscheidende Faktor der Verbreitungshemmnisse des Fußballs. Die Ergebnisse der ersten Mitgliederanalyse des DFB im Jahre 1910 zeigten diese Limitierung deutlich: Von 51.162 aktiven Fußballern waren 11.478 Schüler. 8.469 (also 73.7 %) dieser Schüler besuchten Volksschulen, 1.774 Schüler (bzw. 15.4 %) kamen von anderen, vermutlich Mittel- und Fachschulen (vgl. Heinrich, 2000). Arbeiterkindern blieb der Zugang zu Gymnasien und Universitäten zumeist verwehrt, daher schlussfolgert Heinrich (2000), dass ihr Anteil unter den aktiven Fußballspielern im DFB kaum größer als 10 % gewesen sein dürfte.

Eine solche milieuspezifische Barriere aufrechtzuerhalten, widerstrebte den Plänen des bereits 1891 gegründeten Zentralausschusses für Volks- und Jugendspiele (ZA). Die Aktivisten des ZA, unter ihnen auch Konrad Koch, hatten sich vielmehr zum Ziel gesetzt, die Arbeiterschaft als Zielgruppe des Fußballs anzuvisieren und eine massenhafte Spielbewegung zu initiieren (vgl. Eisenberg, 1997). Als umso erschreckender wurden die o. g. Mitgliederentwicklungen betrachtet. Der ZA hatte sich grundsätzlich der Förderung eines angemessenen Nationalgefühls verschrieben – Heinrich (2000) beschreibt ihn als „Hort deutschen Nationalismus wilhelminischer Provenienz“ (S. 30).

Schulze-Marmeling (2000) nennt den Anstieg der Zahlen in der Mitgliederstatistik des DFB in den Folgejahren allerdings symptomatisch für die erfolgreiche Verbreitung des Sports unter der Arbeiterschaft. Während 1904 erst 194 reine Fußballvereine mit 9.317 Mitgliedern vertreten waren, zählte der Verband im Jahre 1913 bereits 161.613 Mitglieder.

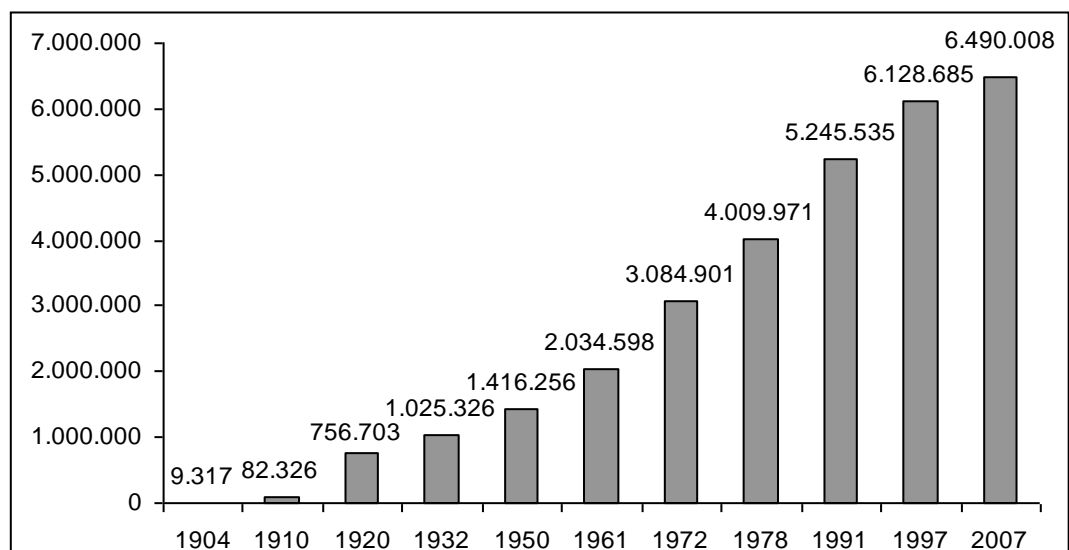


Abb. 2. Mitgliederentwicklung des Deutschen Fußball-Bundes (DFB, 2009a, S. 140).

Diese Zahlen stiegen nach dem Ersten Weltkrieg noch einmal rapide an (siehe Abb. 2): 1920 waren es 756.703 und 1925 bereits 823.425 Mitglieder (vgl. ebd.). Nachdem dies lange Zeit von der Turnerschaft in Frage gestellt worden war, konnte der DFB dank der FIFA das Monopol des mitgliederstärksten Verbandes in Deutschland für sich beanspruchen und bewahren (vgl. Eisenberg et al., 2004).

Eisenberg (1997) bezeichnet den genannten unmittelbaren Vaterlandsbezug des Sports bzw. die „ausgeprägte Staatsorientierung“ (S. 94) als eines der zwei Merkmale des deutschen Fußballs. Sie habe sich in der Entstehungszeit des Fußballs im Kaiserreich herausgebildet und ihre Entsprechung mit der Gründung des DFB am 28. Januar 1900 in Leipzig gefunden. Denn den Gründungsvätern ging es

weniger darum, einen Spielbetrieb für die Vereine und eine Bekräftigung der lokalen Identifikationen herbeizuführen – ihre Motivation galt vielmehr einer deutschen Nationalmannschaft (vgl. ebd.).

Das zweite Merkmal des deutschen Fußballs ist, laut Eisenberg (1997), das Amateurprinzip als ideologische Grundlage. Weder in der Entstehungszeit, noch während der Einführung des Berufsfußballs in den Zwanzigern und Dreißigern des letzten Jahrhunderts gab es reguläre Gehälter für die Spieler. Und selbst die 1963 gegründete Bundesliga stand und steht heute noch unter der Aufsicht des DFB als Amateurverband, was eine einmalige Konstruktion in Europa darstellt (vgl. ebd.).

2.3.3 Die Weltmeisterschaft 1954 und ihre Auswirkungen

Die ideologischen Komponenten des Fußballs in Deutschland finden nicht nur in den FIFA-Statuten ihre Entsprechung, sondern auch am praktischen Beispiel, insbesondere in ihrer Funktion nach dem Zweiten Weltkrieg. Viele Menschen fanden national und weltweit gemeinsame Nähe und Identität beim Fußball wieder. Gerade in Deutschland bekam die Bevölkerung mit dem Gewinn der Weltmeisterschaft (WM) 1954 in der Schweiz eine neue „innere Ausrichtung“, die als positiv für ihre Lebenseinstellung gesehen wurde:

„Zum ersten Mal nach dem Krieg wagten die Westdeutschen den kollektiven Blick in den Spiegel und verschafften sich – zwischen Selbsterkenntnis und Selbstgefallen – mit dem makellosen Sieg ihrer Mannschaft den Beweis ihrer Vollwertigkeit im Kreis der Nationen.“
(Schindelbeck, 2006, S. 33)

Auch wenn Brändle und Koller (2002) über missgünstige bis besorgte Stimmen anlässlich des deutschen Weltmeisterschaftsgewinns 1954 in der ausländischen Presse berichteten, weil der Freudentaumel der Deutschen den ein oder anderen an einen kriegerischen Siegeszug erinnerte (vgl. auch Krüger, 2000), so wurden von Seiten der Fußballer weit unpolitischere Töne angeschlagen: „Reden wir nicht vom Krieg, reden wir vom Fußball“, schrieb Fritz Walter 1959 (zit. n. Brändle & Koller, 2002, S. 157). Und die breite Masse schöpfte aus diesem sportlichen Ereignis neuen Mut, schließlich sahen 1954 erstmals wieder etwa 60 % der Deutschen erwartungsfroh der Zukunft entgegen (vgl. ebd.).

Nicht zuletzt wurden Auswirkungen des Gewinns der Fußball-WM 1954 mit dem deutschen Wirtschaftswunder in Verbindung gebracht. Die ökonomische Bedeutung des Fußballs wurde hier – vermutlich zum ersten Mal in dieser Deutlichkeit – sichtbar. Bei der WM 2006 im eigenen Land sind diese wirtschaftlichen Faktoren tatsächlich noch offensichtlicher (siehe Kap. 2.5). Auch auf die Mitgliederentwicklung des DFB hatte die WM positive Auswirkungen, war doch 1954 ein rapider Anstieg der Mitgliederzahlen zu verzeichnen (siehe Abb. 2 und Kap. 2.3.2).

Strukturell teilte der DFB in dieser Zeit das politische Westdeutschland zunächst in fünf Oberligen als höchste Spielklassen des Spielbetriebs ein und zwar in West, Nord, Südwest und Süd; Berlin bekam aufgrund der politischen „Inselsituation“ mit einer eigenen Oberliga einen Sonderstatus. Die jeweils besten Teams aus den Oberligen spielten in einer Qualifikation die beiden Endspielteilnehmer zur Deutschen Meisterschaft aus. Spieler wie Fritz Walter, Uwe Seeler und Teams wie der 1. FC Kaiserslautern, Borussia Dortmund, der VfB Stuttgart und der Hamburger SV prägten die Fußballlandschaft der fünfziger Jahre (vgl. Schulze-Marmeling, 2000).

2.4 Die Deutsche Fußball-Bundesliga

Der Bundestag des DFB beschloss im Juli 1962 sowohl die Einführung der Fußball-Bundesliga als auch das bezahlte Athletentum (vgl. ebd.). Mit der Bundesligagründung 1963 ging eine fußballerische Qualitätskonzentration einher, die besten Vereine spielten nun in einer Liga, der 1. Fußball-Bundesliga. Die verbliebenen Vereine spielten in der 2. Liga oder unterschiedlichen darunter angesiedelten Ligen.

Die Bundesligaspieler gingen ausschließlich dem Fußball als Beruf nach. In den 70er Jahren dominierten der FC Bayern München und Borussia Mönchengladbach die Bundesliga. Auf europäischer Ebene gewann der FC Bayern München in Serie den Pokal der Landesmeister (vgl. Schindelbeck, 2006).

Die deutsche Fußball-Nationalmannschaft profitierte enorm von der Bundesliga, sie war mit Ländern wie Brasilien, Italien und England gerade in den sechziger und siebziger Jahren im Weltfußball führend. Duelle mit England bei der WM 1966 und Italien 1970 gelten heute noch als Klassiker. (West-) Deutschland setzte laut Oswald (2008) zu einem „ungeahnten Höhenflug“ an (S. 308): Vizeweltmeister 1966, Dritter bei der WM 1970, Europameister 1972 und Weltmeister 1974 – ein Höhepunkt des deutschen Fußballs war erreicht, man spricht von der bis dato besten deutschen Nationalelf aller Zeiten, von Spielern wie Beckenbauer, Hoeneß, Netzer, Gerd Müller u. v. m. Eben diese Spieler sind auch heute noch in verschiedenen nationalen und internationalen Funktionen und Gremien des Fußballsports tätig.

Im Folgenden wird die aktuelle Situation des Fußballs in Deutschland beleuchtet. Hier werden insbesondere der DFB, die Deutsche Fußball Liga (DFL), die Vereine als Wirtschaftsunternehmen sowie die WM 2006 in Deutschland und ihre wirtschaftlichen Konsequenzen näher betrachtet.

2.4.1 Deutscher Fußball-Bund und Deutsche Fußball-Liga

Mit mehr als 6,7 Millionen Mitgliedern in über 25.000 Vereinen, die in 21 Landesverbänden und weiter in 5 Regionalverbänden organisiert sind, ist der DFB der größte Fachverband im *Deutschen Olympischen Sportbund* (DOSB) (vgl. DFB, 2009b) und wird als größter Sportfachverband der Welt betrachtet (vgl. Schwertfeger, 2005). Die Struktur des DFB lässt sich wie folgt grafisch darstellen:

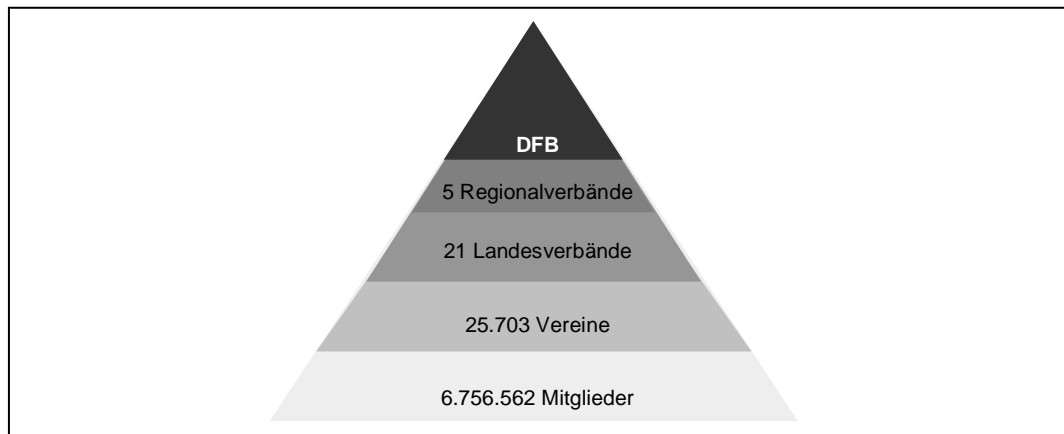


Abb. 3. Mitgliederstruktur des Deutschen Fußball-Bundes (DFB, 2010).

Die *Deutsche Fußball Liga GmbH* (DFL) organisiert im Auftrag des DFB das operative Geschäft der 1. und der 2. Bundesliga. Die „Organisation und die Vermarktung des Profifußballs in Deutschland“ ist für die DFL das vorrangige Ziel (DFL, 2009a). Zu den vier Kernbereichen zählen der Rechte- und Lizenzvertrieb, die Organisation des Spielbetriebs, der Bereich Lizenzierung und Finanzen sowie Marketing und Kommunikation.

In der Saison 2007/2008 bot der Profifußball laut dem DFL-„Bundesliga Report 2009“ 37.684 Menschen in Deutschland Arbeit. Steuern und Abgaben wurden in Höhe von 665,6 Millionen Euro geleistet (vgl. DFL, 2009b). Somit ist auch die ökonomische Bedeutung des Fußballsports in Deutschland nicht zu vernachlässigen.

Diese bisher genannten Fakten und auch die Markenbekanntheit der Fußball-Bundesliga von 99 % (vgl. DFL, 2009b) machen die herausragende Stellung des Fußballs in Deutschland deutlich. Das Zuschauerinteresse bestätigt diesen einzigartigen Stellenwert: In der DFL-Saison 2008/2009 hatte die Bundesliga mit knapp 13 Millionen Stadionbesuchern weltweit die größte Resonanz aller Top-Ligen (Oediger, 2009, S. 24) und zugleich einen erneuten Zuschauerrekord gebrochen. Pro Spiel kamen im Schnitt 41.904 Besucher in die Stadien (ebd., S. 24). Und mit durchschnittlich 5.1 Millionen (ARD) bzw. 2.07 Millionen (ZDF) Zuschauern erreichten allein die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender mit der Bun-

desligaübertragung eine so hohe Einschaltquote wie mit keiner anderen Sportart (ebd., S. 26). Diese Zahlen verdeutlichen die anhaltende und kontinuierlich steigende Beliebtheit des Profifußballs in Deutschland.

Der Umsatz der Bundesliga kletterte von 1.195 Millionen Euro in der Saison 2005/2006 auf 1.438 Millionen Euro in 2007/2008 und geschätzte 1.460 Millionen in der Saison 2008/2009 (Jürgens, 2009, S. 19). Den größten Anteil an diesem Umsatz stellen 2007/2008 mit 33 % die TV-Einnahmen dar, gefolgt von den Einnahmen aus Sponsoring (28 %), den direkt mit dem Spieltag verbundenen Umsätzen (24 %) und den sonstigen Einnahmen (15 %). Mit einem positiven Ergebnis von 136 Millionen Euro weist die Bundesliga eine Umsatzrendite von 9.6 % auf (vgl. ebd.). Trotz einiger Schwierigkeiten bei den Verhandlungen, inklusive strikten Vorgaben des Bundeskartellamts, dass eine Zusammenfassung der Samstagsspiele noch vor 20 Uhr im Free-TV gezeigt werden sollte, garantiert der seit der Saison 2009/2010 und bis 2013 geltende Medienrechtevertrag der Bundesliga weiterhin im Durchschnitt 412 Millionen Euro Einnahmen (Primke, 2009, S. 30). Hingenommen werden musste dafür allerdings, dass der Spieltag durch zusätzliche Anstoßzeiten am Samstagabend und Sonntagnachmittag weiter auseinandergezogen wird. Damit einher geht allerdings die Möglichkeit für die Zuschauer, noch mehr Bundesligaspiele pro Wochenende in voller Länge live zu verfolgen.

Das Fußballerlebnis wird also medial und wirtschaftlich optimiert, außerdem erfuhr es in den Stadien in den letzten Jahren eine immense Aufwertung. Die vergleichsweise neuen Stadien in Deutschland, wie z. B. die Allianz Arena in München oder die Veltins-Arena in Gelsenkirchen, sowie aufwändige Renovierungen und Erweiterungen älterer Bauten, führten und führen zu einer noch intensiveren Einbeziehung der Zuschauer. Hoher Komfort, exzellente Infrastruktur (Anfahrten, Gastronomie, Museen, Fanshops, Unterhaltung und Kinderbetreuung u. a.) und eine größtmögliche Nähe zum Spielfeld intensivieren das Erlebnis.

2.4.2 Vereine als Unternehmen

Anhand dieser Darstellung ist klar zu erkennen, dass sich Profifußballvereine zu eigenständigen Wirtschaftsunternehmen entwickelt haben, wobei die Qualität der Spieler ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Handlungsfähigkeit der Klubs geworden ist. Der gesamte Beschaffungsprozess im professionellen Fußball ist äußerst komplex geworden und treibt die Investitionen für neue Spieler in bisher nicht gekannte Höhen, wie im Jahr 2009 am Transfer von Cristiano Ronaldo für knapp 100 Millionen Euro von Manchester United zu Real Madrid beobachtet werden konnte.

Ehrenamtliche Positionen im Bereich des operativen Geschäfts gehören der Vergangenheit an. Zwar hat heute noch jeder Klub seine eigene Struktur und Spezi-

fität, kaufmännische und sportliche Geschäftsführung sind aber in der Regel mit Experten in ihrem Fach besetzt. Die Trainer unterstehen als sportliche Leiter den Sportdirektoren, sofern beide Positionen nicht in Personalunion bekleidet werden, wie aktuell z. B. durch Felix Magath beim FC Schalke 04. Diese Bündelung der Rollen in einer Person bleibt bisher allerdings die Ausnahme, wird doch die duale Ausrichtung oftmals als relevant für den sportlichen Erfolg betrachtet. Eingesetzte Scouts mit ihren weltweiten Verbindungen und Datenbanken arbeiten diesem „Tandem“ Trainer-Sportdirektor zu. Geschäftsführung und Finanzfachleute komplettieren den operativen Stab, der von einem Vorstandsvorsitzenden verantwortlich geführt wird. Als Kontrollgremium fungiert der Aufsichtsrat, dessen Funktion in den Klubs sehr unterschiedlich ist.

Bis auf den BVB 09 Borussia Dortmund (börsennotierte AG in Form einer GmbH) ist der Lizenzspielerbereich bei den meisten Bundesligavereinen in eine Kapitalgesellschaft ausgegliedert. Nicht nur die internen Strukturen wurden optimiert, viele weitere Bereiche wie z. B. die Außendarstellung (PR, Sponsoring, Marketing) wurden im Zuge der bisher genannten Entwicklungen professionalisiert. Inzwischen belaufen sich die Budgets der Top-Teams auf durchschnittlich 85 Millionen Euro pro Saison (2008/2009), wobei der FC Bayern München mit 286.8 Millionen Euro Umsatz das größte Finanzvolumen aller Bundesligavereine aufweist (Saison 2007/2008; Rehm & Sommerfeld, 2009, S. 10). Nicht zuletzt die hohen Lohn- und Gehaltszahlungen lassen Rückschlüsse auf die enorme Höhe der Vereinsbudgets zu. In diesem Zuge werden Spielertransfers zu großen Wagnissen, hängen sie doch wesentlich von der Qualität der Spieler ab, und müssen sich wirtschaftlich sowie sportlich lohnen. Der Erfolgsdruck wird durch diese stärker ausgeprägte finanzielle Komponente größer.

Nach der Wiedervereinigung Deutschlands hat sich im Fußball eine „Zweiklassengesellschaft“ gebildet: In der Saison 2005/2006 gab und aktuell gibt es kein Team aus den Neuen Bundesländern in der 1. Bundesliga. Die schwache Wirtschaftskraft und fehlende Investoren vor Ort sind vordergründig dafür verantwortlich, die Spitzenspieler dieser Vereine verpflichten sich fast ausschließlich bei den sportlich und wirtschaftlich starken Klubs im In- und Ausland.

Der Journalist Harald Schwarz zitiert in der Süddeutschen Zeitung mit Bezug auf die allgemeine wirtschaftliche Ausrichtung der Vereine Creditreform-Vorstand Helmut Rödl:

„Die Bundesligisten haben in den vergangenen Jahren einen guten Job mit Blick auf die finanzielle Situation in den mittelständischen Unternehmen des Profifußballs gemacht. Aber noch immer schleppen zu viele Klubs zu hohe Schulden mit sich herum und haben weiterhin Nachholbedarf bei der Bildung von zusätzlichem Eigenkapital. Die Klubs können dies erreichen, indem sie weniger Geld in überbewertete Spielertransfers und überdimensionierte Infrastrukturprojekte stecken.“ (Schwarz, 2006, 10.4.)

Das Kerngeschäft eines Klubs ist eine funktionierende Mannschaft, dies ändert aber nichts an der Notwendigkeit wirtschaftlicher Stabilität. Die Verbindlichkeiten der Bundesligisten betragen in der Saison 2007/2008 469.4 Millionen Euro (Guthardt, 2009, S. 18), Vereine wie Borussia Dortmund, FC Schalke 04 und Hertha BSC Berlin sind hier im negativen Sinne führend.

2.4.3 Internationalität

Im internationalen Vergleich befinden sich die Budgets der deutschen Vereine – und auch ihre Schulden – jedoch nicht an der Spitze. Die Attraktivität der englischen und spanischen Ligen hängt nicht unwesentlich mit den weit höheren Investitionen in Weltklassemannschaften zusammen. Auch deutsche Spitzenspieler wanderten in den letzten Jahrzehnten oft ins europäische Ausland ab, wobei umgekehrt immer mehr ausländische Spieler für die Bundesliga verpflichtet wurden (siehe Tab. 2).

Tab. 2. Ausländer in der Fußball-Bundesliga (Schulze, 2007, S. 231).

Saison	Spieler insgesamt (Anzahl)	ausländische Spieler (Anzahl)	Ausländeranteil (%)
1963/64	322	6	1.9
1968/69	395	25	6.3
1973/74	378	25	6.5
1978/79	386	31	8.0
1983/84	412	34	8.3
1988/89	416	47	11.3
1993/94	465	96	20.6
1998/99	473	188	39.7
2003/04	517	263	50.9

Die Zahlen von Schulze (2007) zeigen, dass bereits in der Saison 2003/2004 mehr ausländische Spieler in der Fußball-Bundesliga spielten als deutsche. Kontinental betrachtet kommt die Mehrzahl der Spieler aus Europa, fast gleichauf liegen Südamerika und Afrika. Im Ländervergleich zeigt sich, dass Brasilien mit 27 Spielern in der Saison 2003/2004 an der Spitze der Herkunftsländer steht (vgl. ebd.).

Allerdings hat die Medaille der Internationalität auch ihre Kehrseite: Die Abgänge namhafter Spieler ins Ausland (Ballack, Poulsen, Berbatow, Rosicky, Koller, van der Vaart, Diego u. a., Stand: Juli 2009) zeigen einen Strukturwandel und den Nachteil der Bundesliga. Die besten Klubs aus Italien, Spanien und England sind den deutschen Vereinen finanziell überlegen, woraus sich auch ein sportlicher Vorsprung ableitet.

Zu den 20 umsatzstärksten Klubs in Europa zählten in der Saison 2007/2008 die vier deutschen Vereine FC Bayern München (ca. 286 Millionen Euro), FC Schalke 04 (ca. 150 Millionen Euro), der Hamburger SV und der VfB Stuttgart (Rehm & Sommerfeld, 2009, S. 10; Sponsors, 2009, S. 50). An der europäischen Spitze stand mit 365.8 Millionen Euro Real Madrid als umsatzstärkster Verein, gefolgt von Manchester United mit 324.8 Millionen Euro und dem FC Barcelona mit 308,8 Millionen Euro Umsatz (Sponsors, 2009, S. 50). Dass sich unter den ersten 20 sieben englische Vereine befinden, macht erneut die Dominanz der Premier League deutlich.

Auch die Gesamtumsätze der fünf Top-Ligen in Europa bestätigen dieses Bild. Der Umsatz der Bundesliga kletterte zwar von 1.195 Millionen Euro in der Saison 2005/2006 auf 1.438 Millionen Euro in 2007/2008 und geschätzte 1.460 Millionen in der Saison 2008/2009, womit die Umsatzentwicklung der Bundesliga nahezu gleichauf mit der in Spanien und Italien liegt. Allerdings wird in England mit 2.441 Millionen Euro noch mehr umgesetzt (siehe Abb. 4).

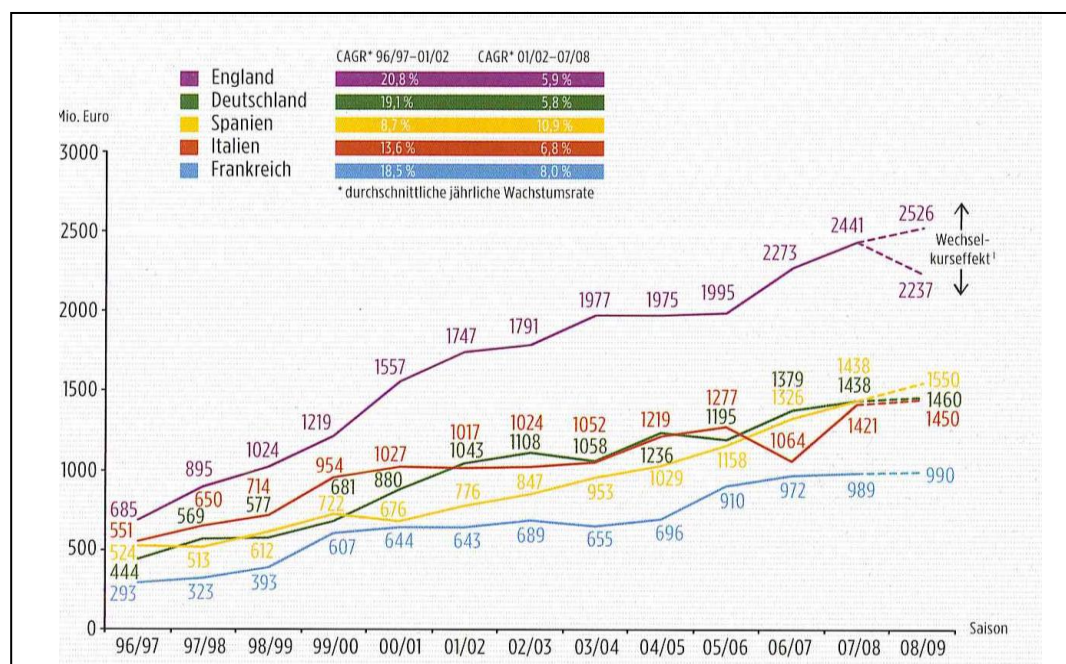


Abb. 4. Umsatzentwicklung im Fußballsport in Europa (Jürgens, 2009, S. 19).

Erwähnenswert ist zuletzt auch die Entwicklung in Osteuropa, speziell in Russland und in der Ukraine. Europäische und südamerikanische Spieler finden immer häufiger den Weg dorthin und Großkonzerne nutzen die sportliche Aufmerksamkeit als Instrument für ihre eigenen wirtschaftlichen Interessen.

Mit Bezug zum Thema dieser Arbeit kann vorläufig konstatiert werden, dass die dargelegte Bündelung der ökonomischen, medialen und das Stadionerlebnis betreffenden Faktoren im heutigen Fußballsport in Deutschland und Europa für die Vereine und insbesondere die Spieler eine Intensivierung bedeutet: Der wirt-

schaftliche Erfolg hängt mehr und mehr von der Teilnahme an den internationalen Wettbewerben bzw. dem Vermeiden des Abstiegs ab. Enorme wirtschaftliche Folgen positiver und negativer Art sind zu berücksichtigen, was den Erfolgsdruck erhöht.

Das wiederum führt zu einer veränderten Position für alle Spieler, speziell aber für die Führungsspieler. Sie müssen in einer bisher nie gekannten Art und Weise die Balance zwischen Eigen- und Kollektivinteresse finden. Nur das richtige Gleichgewicht bei der Einflussnahme auf ihre Mitspieler, auf den Trainer und auf die Medien sichert ihren Status, was im Verlauf der vorliegenden Arbeit noch näher betrachtet wird (siehe Kap. 3).

2.5 Die Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland

Gerade in Deutschland nimmt der Fußballsport einen extrem hohen Stellenwert ein und wird gerne genutzt, um das nationale Image zu verbessern. Markwart Herzog zitiert Egidius Braun bei der 100-jährigen Jubiläumsfeier des DFB in Leipzig im Jahr 2000 mit den Worten, „Fußball ist nicht nur die schönste Nebensache der Welt, sondern auch ein Stück Kultur in unserem Land.“ (Herzog, 2002, S. 14) Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass der Fußball ein besonders beliebtes Kulturgut ist. Die Fußball-WM in Deutschland 2006 bestätigte diesen hohen Stellenwert.

International tritt die FIFA als globaler Fußballkoordinator und Veranstalter der Fußball-Weltmeisterschaft auf. Bei der Bewerbung setzte sich Deutschland in der Endabstimmung mit 12:11 Stimmen gegen Südafrika durch. Letztlich war es Franz Beckenbauer, dem offiziellen Repräsentanten des Organisationskomitees (OK) Deutschland zu verdanken, die WM 2006 nach Deutschland geholt zu haben. Sein weltweiter Bekanntheitsgrad und seine Reputation waren ein nicht zu unterschätzender Faktor für den Zuschlag. Der seinerzeit amtierende Bundeskanzler Gerhard Schröder sowie Innenminister Otto Schily stärkten dem OK in allen Belangen den Rücken. Das Motto der Bewerbung „Die Welt zu Gast bei Freunden“ wurde in vielfältigen Imagekampagnen eingesetzt. Erfahrungen konnten alle Beteiligten bei der Durchführung des Konföderationen-Cups sammeln, der traditionell ein Jahr vor der WM im Ausrichterland stattfindet. Teilnahmeberechtigt waren die aktuellen Meister der sechs Kontinentalverbände, der Weltmeister und das Gastgeberland. Das Turnier wurde ein großer Erfolg.

Aktuell sind 201 Mitgliedsnationen in der FIFA organisiert, davon nahmen 151 Länder an der Qualifikation zur WM 2006 teil. Die FIFA teilt die „Fußballwelt“ in sechs Kontinentalzonen ein, die mit einer Teilnehmerquote ausgestattet sind. Somit ist im Gegensatz zu anderen Sportorganisationen eine weltweite Teilnahme gesichert. Weltweite Kampagnen der FIFA und Investitionen in sozial schwa-

chen Ländern haben langfristig ein Gleichgewicht der Kontinentalzonen zum Ziel. Damit geht eine entsprechende TV-Vermarktung einher, die sogar die Olympischen Spiele in den Schatten stellt.

Die WM war für Deutschland in jeder Hinsicht ein großer Erfolg. Die großartige Stimmung innerhalb und außerhalb der Stadien wurde weltweit gewürdigt. „Die Welt zu Gast bei Freunden“ als Leitmotiv übertrug sich auf Millionen von Besuchern, Deutschland wurde seiner Gastgeberrolle gerecht und erlebte einen großen Imagegewinn (vgl. Wohlers, 2006).

31 Nationen qualifizierten sich für die Endrunde der FIFA-WM, Deutschland als Ausrichter und Gastgeber war automatisch gesetzt. Mit den Gruppenspielen und der anschließenden K.O.-Runde fanden 64 Spiele in ausverkauften Stadien und bei fantastischer Atmosphäre statt. 3.2 Millionen Zuschauer erlebten die Spiele für Preise zwischen 35 und 600 Euro. Millionen Menschen in den Stadien und Milliarden bei den so genannten *Public Viewings* und vor den Bildschirmen bildeten in dieser Konzentration eine bisher nicht da gewesene Fußballfamilie, die Italien als Weltmeister erleben konnte.

Das Organisationskomitee budgetierte 430 Millionen Euro und erwirtschaftete einen Überschuss von insgesamt 135 Millionen. Nach Abzug der Körperschafts- und Gewerbesteuer und dem Anteil von 40.8 Millionen, den die FIFA erhielt, blieb ein Reingewinn von 56.5 Millionen Euro, der zwischen DFB und DFL hälftig geteilt wurde (vgl. Sponsors, 2006). Somit war die WM ökonomisch und auch aus Sicht der Zuschauer ein voller Erfolg und wirkte sich insgesamt positiv aus. Gemäß der DFB-Statuten wurde der finanzielle Gewinn in den deutschen Fußball investiert, durch die im Vorfeld neu gebauten bzw. modernisierten WM-Stadien profitierte er langfristig. Vom gesteigerten Image Deutschlands und seinem Fußball zog nicht zuletzt die Bundesliga Nutzen, sowohl in Bezug auf die Gewinnung von neuen Marketingpartnern, wie z. B. Gazprom, als auch im Ansehen bei ausländischen Spielern (vgl. Wohlers, 2006).

Aus sportlicher Sicht gab es keine neuen Erkenntnisse. Auffällig waren die defensiv ausgerichteten Spielsysteme der zum Favoritenkreis zählenden Teams, nur Brasilien und Deutschland spielten in einem offensiven 4:4:2 System. Während Brasilien als Titelverteidiger unmotiviert und untrainiert wirkte, spielte die deutsche Elf erfrischend offensiven Angriffsfußball. Die meisten Trainer scheuten dieses Risiko, die Folge waren relativ wenige Tore ab den im K.O.-System durchgeführten Achtelfinalspielen.

2.6 Zusammenfassung

Obwohl die Idee des Fußballspiels bereits in traditionellen Volksspielen gesehen werden kann, ist der Ursprung des Fußballs als modernes Sportspiel klar im England des 19. Jahrhunderts anzusiedeln. Hier wurde das Spiel zum ersten Mal strukturiert, normiert und definiert. Und von hier aus verbreitete sich – nicht zuletzt wegen der wirtschaftlichen und militärischen Vorherrschaft der Briten zu dieser Zeit – die Faszination am Fußballspiel über den gesamten Globus. Mit der Gründung der FIFA und ihrem im Laufe der Zeit gewonnenen Einfluss wurde der entscheidende Schritt zur Förderung einer weltweit einheitlichen Regelauslegung und zu internationalen, attraktiven Wettkämpfen gelegt. Heute ist die FIFA in vielen, den Fußballsport fördernden Aktivitäten involviert.

In Deutschland stand der Fußball zunächst im Schatten des Turnsports, bevor er – insbesondere durch die Weltmeisterschaft 1954 – zum Volkssport Nummer Eins wurde. Erfolge von deutschen Vereinsmannschaften und der Nationalmannschaft, vor allem in den Siebzigern, steigerten die Beliebtheit.

Heute ist der DFB mit knapp 6.7 Millionen Mitgliedern und knapp 26.000 angeschlossenen Vereinen (vgl. DFB, 2010, Stand 1.1.2010) die größte deutsche Sportorganisation. Die Mehrheit der Bundesbürger bezeichnet sich als fußballinteressiert und sowohl die Zahlen bezüglich der Stadionbesuche als auch die Zuschauerzahlen bei Fußballübertragungen zeigen deutlich den einzigartigen Stellenwert des Fußballs. Mit der sportlich und wirtschaftlich als Erfolg zu wertenden WM 2006 im eigenen Land wurde die Begeisterung noch verstärkt. Die mit diesen Entwicklungen einhergehenden Tendenzen führten zu einer dynamisch fortschreitenden Ökonomisierung des Fußballsports. Der moderne Profifußball machte aus den Vereinen Unternehmen und aus den beteiligten Akteuren unternehmerisch denkende und handelnde Personen.

Diese Entwicklungen veränderten und verändern die Dynamiken, Abläufe und Strukturen im Sportsystem (siehe Kap. 3). Der Fußballsport und die Sportberichterstattung begleiten einander seit Jahrzehnten. Nicht zuletzt stehen die Spieler als Gruppenmitglieder und die Trainer als Führungspersonen im Mittelpunkt und damit unter enormem Druck der medialen Beobachtung. Für die weiteren Betrachtungen der Themen *Gruppe* (siehe Kap. 4) und *Führung* (siehe Kap. 5) sind diese Dynamiken ebenso von wesentlicher Bedeutung.

3 Sportberichterstattung

Die Entwicklung der Systeme Journalismus und Sport ist in den letzten Jahren und Jahrzehnten – gemäß der Systemtheorie Luhmanns – durch eine stärker werdende strukturelle Kopplung gekennzeichnet. Durch sie wird großes Publikumsinteresse geweckt. Die dafür notwendigen Voraussetzungen und Mechanismen greifen vor allem bezüglich des populären Spitzensports, der bei der medialen, besonders der audiovisuellen Sportberichterstattung im Vordergrund steht.

3.1 Entwicklungen im Verhältnis von Sport, Publikum, Medien und Wirtschaft

In der Vergangenheit waren Personen wie Franz Beckenbauer als Teamchef der deutschen Fußballnationalmannschaft, Boris Becker und Steffi Graf beim Tennis, Bernhard Langer beim Golf, Franziska von Almsick im Schwimmsport oder Michael Schumacher in der Formel Eins absolute Publikumsmagneten und haben oftmals das mediale Interesse für die Sportart erst geweckt. Die beliebten Sportarten, allen voran Fußball, sind dabei durch eine große Attraktivität gekennzeichnet und beziehen ihre Zuschauer aus allen Bevölkerungsschichten.

Aus wirtschaftlicher Sicht macht ein großes Zuschauerpotenzial die Attraktivität einer Sportart aus. Die Folge ist eine Belebung des Sportrechtswettbewerbs, was insbesondere durch die privaten Fernsehsender neue Dimensionen erfährt. Für die Verbände und Veranstalter stellt dies eine ideale Ausgangsposition dar. So überdenken die Sportverbände ihre Positionen aus medienökonomischer Sicht. Das führte nicht selten zu publikumswirksamen Veränderungen, was unter dem Stichwort der Medialisierung subsummiert wird und worauf im Folgenden noch eingegangen wird.

Sowohl im audiovisuellen Bereich als auch im Printbereich stieg in den letzten Jahrzehnten das Interesse an der Berichterstattung über den Spitzensport (vgl. Hackforth, 2001; Schwier, 2004; Schwier & Schauerte, 2007). Sport und Journalismus bauten das Angebot für ein breites Massenpublikum weiter aus. Daraus resultieren für die Sportberichterstattung neue wirtschaftliche Dimensionen mit der Grundlage einer berechenbaren, linearen Ausrichtung: Der Sport liefert aufgrund seiner Terminierung und des stark ausgeprägten Wettbewerbscharakters planbares und an sich spannendes, unterhaltsames und informatives Material für journalistische Beiträge. Häufig ist das Publikumsinteresse dabei bereits vorab recht genau zu bestimmen und für die Sender im Rechtswettbewerb eine kalkulierbare Größe, wie z. B. bei großen Fußballturnieren oder Olympischen Spielen.

Görner (1995) stellt zu dieser Dynamik fest: „Sport und Massenmedien profitieren voneinander, existieren nur schwerlich ohne einander und entwickeln sich miteinander – unterstützt von der Wirtschaft – in kommerzielle Höhen.“ (S. 60) Diese Dreiecksbeziehung der Systeme Sport, Journalismus und Wirtschaft wurde zunächst als *Magisches Dreieck* bezeichnet (vgl. Blödorn, 1988; Gleich, 2001; Knobbe, 2000; Loosen, 2001). Hagenah (2004) erweitert dieses Beziehungsmodell um den Faktor Publikum.

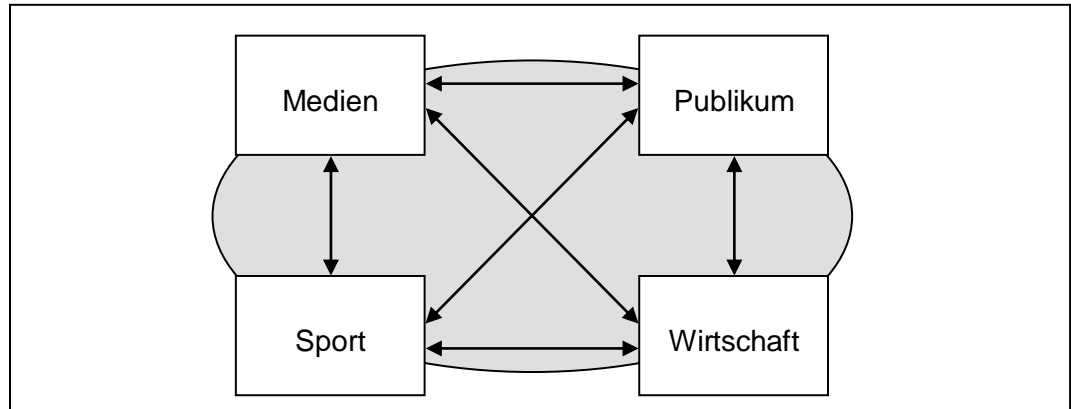


Abb. 5. *Magisches Viereck* (Hagenah, 2004, S. 17).

In dieser von ihm *Magisches Viereck* genannten Beziehung (Hagenah, 2004, S. 17) bilden die Systeme „eine Art 'Interessensgemeinschaft', die von gegenseitigen Einflussnahmen und Abhängigkeiten gekennzeichnet ist“ (Gleich, 2001, S. 169). Letztlich profitiert dabei jeder von jedem: Der Sport steigert in der Verbindung mit den Massenmedien die eigene Popularität und gewinnt an Bedeutung, womit wiederum auch eine Steigerung des Marktwertes sowohl des Sportproduktes in seiner Gesamtheit als auch der einzelnen Beteiligten einhergeht (vgl. Digel & Burk, 2001; Hagenah, 2004). Erst durch diese Kopplung mit den Massenmedien und den daraus resultierenden wirtschaftlichen Vorteilen ist es dem System Sport möglich, finanziell im größeren Stil zu investieren, wie die stetig steigenden Umsatzzahlen der Topligen in Europa zeigen (vgl. Jürgens, 2009). Ein guter Indikator dafür ist auch die große Anzahl relativ neuer, hochmoderner Fußballstadien in Deutschland.

Die Medien profitieren ebenfalls von dieser strukturellen Kopplung der Systeme, indem ihre Programmangebote an Attraktivität gewinnen, was höhere Einschaltquoten, dementsprechend höhere Marktanteile und schlussendlich größere wirtschaftliche Profite nach sich zieht. Auch hier sind ein allgemeiner und konkreter Bedeutungsgewinn innerhalb des Gesamtsystems Journalismus und bei den einzelnen Akteuren festzustellen (vgl. Digel & Burk, 2001).

Für die Wirtschaft liegen die Vorteile dieser Entwicklung auf der Hand: Die Umsatzzahlen sind in der Fußball-Bundesliga und in anderen populären Sportarten in den letzten Jahren in die Höhe geschossen und erreichten in der Saison 2005/2006 im europäischen Markt 12.6 Mrd. Euro (Weilguny, 2007, S. 24). Speziell für die Werbewirtschaft ergeben sich lukrative Kopplungen mit dem Sport, sei es zum Zweck der Imageverbesserung, der Zielgruppenorientierung oder der Steigerung des Bekanntheitsgrades. Letztlich steht die Erhöhung des Warenabsatzes im Vordergrund (vgl. Digel & Burk, 2001; Gleich, 2001). Der Sport ist schon lange nicht mehr nur ein Spiel, sondern ein entscheidender Wirtschaftsfaktor für die einzelnen Regionen, die Bundesrepublik und ganz Europa. Besonders deutlich wird diese Entwicklung bei Betrachtung der Fußball-WM 2006 im eigenen Lande, die den kurzfristigen wirtschaftlichen Aufschwung mindestens verstärkt hat (siehe Kap. 2.5).

Für die Zuschauer ergeben sich aus der attraktiven Programmgestaltung und einer gesteigerten Dramatik viele Vorteile. Die Spannung geht oft weit über den Spielverlauf und das Ergebnis hinaus. Die Inszenierung des Sportproduktes erhöht den subjektiven Unterhaltungswert, bietet vermehrte Identifikationsmöglichkeiten und führt zu einer häufigeren Thematisierung im Alltag, wodurch Anschlusskommunikation möglich wird (vgl. Digel & Burk, 2001; Hagenah, 2004).

In diese Beziehungen der Systeme, die hier nur angerissen werden können, sind – wenn auch nicht von gleicher Bedeutung – weitere Bereiche eingebunden, die die Dynamik im Zusammenspiel von Sport, Medien, Wirtschaft und Publikum verdeutlichen. So spielt z. B. die Politik eine Rolle, die über Einnahmen aus Steuergeldern Sportstätten und den Sport im Allgemeinen finanziell fördert, was wiederum Imagegewinn garantiert, Arbeitsplätze sichert, weitere Steuereinnahmen bedeutet und schlussendlich die Wirtschaft ankurbelt.

Der steigende ökonomische Druck auf den Sport (vgl. Schaffrath, 2002) wirft Fragen nach Abhängigkeiten auf: Verändert sich der Sport aufgrund eines am „Primat der Ökonomie“ (vgl. Rademacher, 1998) orientierten Mediensystems und verliert damit seine Natürlichkeit und womöglich sogar seine Eigenständigkeit? Hintergrund dieser Fragestellung sind so genannte Tendenzen der Medialisierung. Dieses Schlagwort wird verwendet, wenn Veränderungen am Sportgeschehen aufgrund von Medieneinflüssen zu beobachten sind. Solche Veränderungen können den Sport direkt betreffen, wenn z. B. das Regelwerk geändert wird, um mehr Spannung zu erzeugen, oder das Spielgerät modifiziert wird, um eine bessere Erkennbarkeit im Fernsehen zu erreichen (vgl. Dohle & Vowe, 2006). Weiter werden im Zuge der Medialisierung die Rahmenbedingungen verändert, wenn z. B. Stadien für die Fernsehübertragung optimiert werden oder der zeitliche Rhythmus (Beginn und Verlauf) von Sportveranstaltungen verändert wird, um mehr Zuschauer zu erreichen (vgl. ebd.).

Das Ziel der Medialisierung ist letztlich immer eine Verbesserung der medialen Verwertbarkeit (vgl. ebd.). Durch die Transformation des Sports wird eine bessere Inszenierung des Spitzensports verfolgt, „die durch kontinuierliche telegerechte Innovationen ein möglichst großes Publikumsinteresse erzielen will“ (Schauerte & Schwier, 2004, S. 164). Somit ist die Medialisierung klar ökonomisch begründet: Die Medien erhoffen sich eine Steigerung der Einschaltquoten und damit verbunden höhere Marktanteile, einen Imagegewinn und größere Werbeeinnahmen. Die betroffenen Sportarten profitieren aufgrund der gesteigerten Aufmerksamkeit durch höhere Lizenzeinnahmen sowie durch erhöhten Imagegewinn und daraus resultierende höhere Einnahmen aus dem Marketing. Daher versucht der Sport, „sich marktgerecht zu präsentieren und ist zunehmend bereit, seine gewachsenen Strukturen den externen Bedürfnissen anzupassen“ (Schauerte & Schwier, 2004, S. 165).

Meist lässt sich der Trend der Medialisierung bei solchen Sportarten stärker feststellen, die bisher weniger im Fokus der Berichterstattung stehen. Es wird versucht, durch eine telegerechte Veränderung des Sportprodukts mehr Medienaufmerksamkeit zu erreichen und damit bekannter und interessanter zu werden, wie z. B. beim Skispringen, dem Tischtennis oder dem Basketball geschehen (vgl. Dohle & Vowe, 2006). Allerdings können auch beim Fußball deutliche Medialisierungstendenzen erkannt werden. Die Beispiele reichen von der Veränderung des Balls, z. B. der Einführung des im Fernsehen besser erkennbaren Balls *Teletar* bei der Weltmeisterschaft 1970 (vgl. Dohle & Vowe, 2006), bis hin zur Veränderung der Anstoßzeiten in der Bundesliga und Champions League. In vielen Wochen im Jahr können so inzwischen beinahe jeden Tag eine oder gar mehrere Live-Übertragungen rezipiert werden: Freitag, Samstag und Sonntag jeweils die 1. Bundesliga, Spiele der 2. Bundesliga ebenfalls an diesen Tagen allerdings meist zu anderen Zeiten und zusätzlich noch montags. Dienstag und Mittwoch folgt die Champions League und donnerstags die Europa League.

Dass solche Veränderungen nicht immer willkommen sind, sieht man an Beispielen wie der von Fans organisierten Initiative *Pro 15:30*² in Deutschland, die vor einigen Jahren vehement für einheitliche Anstoßzeiten eintrat – mit Erfolg, wenn auch nur für wenige Spielzeiten, denn mit der Einführung des so genannten „Top-Spiels“ am Samstagabend und der Modifizierung der Anstoßzeiten der Spiele am Sonntag gab es in der Saison 2009/2010 allein bis zu fünf verschiedene Anstoßzeiten in der Bundesliga.

Es kann somit berechtigt konstatiert werden, dass der Spitzensport längst zu einem „Fernsehsport“ bzw. „Inszenierungssport“ (vgl. Hackforth, 2001; Schauerte & Schwier, 2004) geworden ist. Insbesondere der ökonomische Faktor treibt die

² Weitere Informationen auf der Internetplattform der Initiative: www.pro1530.de (23.8.2010)

damit verbundene Medialisierung, setzt ihr aber zugleich Grenzen: „Wo sich eine Medialisierung nicht rechnet, wird sie sehr unwahrscheinlich.“ (Dohle & Vowe, 2006, S. 25) Das Kosten-Nutzen-Kalkül gewinnt somit an Einfluss auf das Sportgeschehen, wie auch bereits beim *Magischen Viereck* gesehen (s. o.). Letztlich bemisst sich „der Marktwert einer Sportart [...] an ihrem [...] dramaturgischen Potenzial“ (Schwier & Schauerte, 2004, S. 169), was dem Trend der Sportberichterstattung zu einer stärkeren Betonung des Unterhaltungsaspekts entspricht, was im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit noch gezeigt werden wird.

Ohne die finanziellen Mittel aus der dramaturgisch inszenierten Fernsehübertragung (Verwertungsrechte, Sponsoring, Werbung etc.) könnte der Profifußball kaum in seiner derzeitigen Form existieren. Mit den daraus resultierenden Bindungen und Abhängigkeiten gehen im Leistungssport enorme Erwartungen einher. Eigeninteressen verbinden sich mit Fremd- oder Allgemeininteressen und letztlich spielt der Nutzen, sprich wirtschaftlicher und sportlicher Erfolg, die alles überragende Rolle.

Der beschriebene Veränderungsprozess ist sicherlich nicht zu leugnen und noch nicht an seinem Ende angelangt, sondern wird sich weiter fortsetzen. Rademacher (1998) merkt hierzu kritisch an:

„So sehr das ganze Sportsystem auch von finanziellen Rahmenbedingungen abhängig ist – die sportliche Handlung als solche ist autonom und allein den innersportlichen Gesetzmäßigkeiten, den Regeln unterworfen. Dieser Restbestand an Ursprünglichkeit, der durch Absprachen [...] offen pervertiert wird, ist der Garant für sportliche Attraktivität. Solange dieser Minimalkonsens nicht offen angetastet wird [...], sondern zumindest den Anschein von Autonomie erwecken kann, besteht das hier fokussierte Gleichgewicht fort.“ (S. 33)

Im Folgenden wird auf die genannten Aspekte näher eingegangen, wobei der Fokus auf den Auswirkungen der sportjournalistischen Praxis innerhalb des *Magischen Vierecks* liegt. Die Kernfrage dieses Kapitels wird sein, welchen Einfluss die Sportberichterstattung in diesem Geflecht ausübt. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Medien nicht als objektive Beobachter und Berichterstatter gesehen werden können, sondern sie ganz im Sinne der strukturellen Kopplung und des *Magischen Vierecks* aktiv und in Wechselwirkung die Dynamik des Sports beeinflussen, ja fundamental prägen.

Um Aspekte der Macht und der Einflussnahme von einzelnen Spielern bzw. Spielergruppen zu analysieren, müssen aufgrund der beschriebenen Entwicklungen die Medien unbedingt entsprechend eingebunden sein, was in der bisherigen Forschung nicht immer berücksichtigt wurde. Wie wir sehen werden, kann die Rolle der Medien dabei differenziert werden: Einerseits fungieren die Medien als Kommunikationspartner der Spieler (Einfluss *auf* die Medien), andererseits dienen sie ihnen auch als Instrument der Einflussnahme (Einfluss *über* die Medien auf Dritte). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zu diesen Aspekten der Einflussnahme werden im zweiten Ergebnisteil ausführlich dargelegt (siehe Kap. 8).

3.2 Charakteristika des Systems Journalismus

Zunächst gilt es, den Journalismus als System zu beschreiben und zu begreifen. Dies soll im Folgenden geschehen, indem Funktionen, Aufgaben, Ziele und Wandel des Journalismus erläutert werden, um dann auf die Kopplung von Journalismus und Sport einzugehen und schließlich die Entgrenzung und Konstruktion von Realität durch den Journalismus zu beschreiben.

3.2.1 Funktion, Aufgaben, Ziele und Wandel des Journalismus

Die Primärfunktion des journalistischen Systems ist es, „Themen aus den diversen sozialen Systemen (der Umwelt) zu sammeln, auszuwählen, zu bearbeiten und dann diesen sozialen Systemen (der Umwelt) als Medienangebot zur Verfügung zu stellen“ (Weischenberg, 1992, S. 41). Blöbaum (1994) sieht dies ähnlich, wenn er die Primärfunktion des Journalismus als „aktuelle Selektion und Vermittlung von Informationen zur öffentlichen Kommunikation“ (S. 261) definiert. Er ergänzt diese Definition, wenn er konstatiert, dass der Journalismus „zeitlich gesehen für eine momenthafte Kopplung der lose gekoppelten Elemente des Mediums Öffentlichkeit“ sorgt, und dass der Journalismus als System eine Form der Selbstbeobachtung der Gesellschaft ist. [...] Individuen vermittelt sich die Welt vor allem mittels Journalismus“ (ebd., S. 328). Die Gesellschaft beobachtet sich also selbst unter Zuhilfenahme der Medienangebote, die der Journalismus zur Verfügung stellt (vgl. Scholl & Weischenberg, 1998). Eines der wesentlichsten Selektionskriterien ist dabei die Aktualität als Kriterium Relevanz (vgl. ebd.).

Die Sportberichterstattung, um die es in dieser Arbeit vorrangig geht, bildet hier keine Ausnahme. Durch die ständige Produktion neuer medienwirksamer Ereignisse wirkt sie systemtheoretisch als eine ständige Kopplung, in der Aktualität reflexiv wieder aktualisiert wird: "Dem unterhaltenden Thema wird als Ressource neue Aktualität zugeführt und damit die Möglichkeit zu neuen Referenzen in den beteiligten Systemen geschaffen.“ (Horky, 2003, S. 25) Die Informationsvermittlung mit aktuellem, objektivem und relevantem Wirklichkeitsbezug war und ist dabei eines der vorrangigen, ureigenen Ziele des Journalismus, zumindest des in der westlichen Welt vorherrschenden Informationsjournalismus. Dabei gilt, dass erst die Berichterstattung über ein Ereignis durch den Journalismus für die Öffentlichkeit wahrnehmbarer wird. Die öffentlich-rechtlichen Rundfunk- und Fernsehanstalten haben diese Aufgabe der informierenden Vermittlung in besonderer Weise als Auftrag und ihr oberstes Ziel definiert bekommen.

In den letzten Jahren hat der Journalismus – teils gewollt, teils gezwungenermaßen – dem Unterhaltungsaspekt des journalistischen Produkts mehr Bedeutung zugemessen, was auch auf den Sportjournalismus zutrifft (vgl. Burk & Digel, 2002; Horky, 2003; Loosen, 1998). Die von dem Soziologen Schulze (2005) als

Erlebnisgesellschaft bezeichnete Gruppe von Rezipienten fordert vom Journalismus eine verstärkte Inszenierung des Wirklichkeitsbezugs, hier von Events, und misst den Wert des Medienangebotes verstärkt an dessen Unterhaltungswert. Gerade im Bereich der Sportmedien lassen sich solche Tendenzen der Inszenierung und damit einhergehend Tendenzen der Emotionalisierung, der Dramatisierung und der Polarisierung eindeutig feststellen. Der Sport eignet sich durch seinen inhärenten Wettbewerbs- und begleitenden Eventcharakter im besonderen Maße zur Unterhaltung.

Der Journalist und das System des Journalismus befinden sich heute im Spannungsfeld der beiden Ziele, informieren zu wollen und dem Wunsch des Rezipienten nach Unterhaltung entgegenzukommen. Wo die Informationsvermittlung einerseits und die Unterhaltung andererseits zusammenkommen, spricht man heute vom *Infotainment* bzw. einem hybriden Zustand (vgl. Loosen, 2001). Laut Studien von Görner (1995) und Frütel (2005), die Sportjournalisten zu ihrer Selbsteinschätzung befragten, wird die Information zwar weiterhin als dringendste Journalistenpflicht empfunden, die Unterhaltung gewinnt aber einen immer größeren Stellenwert.

Im Zuge der Kommerzialisierung gewinnen wirtschaftliche Gesichtspunkte für den Journalismus an Relevanz. Die strukturelle Kopplung der Systeme Journalismus und Wirtschaft hat sich verfestigt. Die an Bedeutung zunehmenden ökonomischen Zwänge sowie die Technisierung wirken sich auf die Qualität der Berichterstattung aus. Die Trends der Informationsgesellschaft verändern die Struktur und Funktion sowie die Selektionskriterien und die Darstellungsformen des Journalismus. Der Journalismus als System ist lernfähig und passt sich dem gesellschaftlichen Wandel an, wie bereits oben am Beispiel der Erlebnisgesellschaft angedeutet, wobei eine Wechselwirkung offensichtlich ist.

Bestandteil dieses Wandels ist auch ein verändertes Mediennutzungsverhalten der Rezipienten, wie z. B. an den sinkenden Verkaufszahlen der Tageszeitungen (vgl. ivw, 2010a) und der gegenläufig steigenden Nutzung von Onlineangeboten zu sehen ist (vgl. ivw, 2010b). Letztlich tragen auch die Veränderungen in den Redaktionen, z. B. die in den letzten Jahren verschwimmenden Grenzen der Ressorts, zum Wandel des Journalismus bei.

3.2.2 Strukturelle Kopplung von Sport und Journalismus

Das Mediensportsystem ist die Schnittmenge der beiden gesellschaftlichen Funktionssysteme Sport und Journalismus. Blöbaum (1994) konstatiert zusammenfassend: „Es ist primär die Publikumsorientierung des modernen Leistungssports, die Bezüge zwischen Journalismus und Sport eröffnet.“ (S. 305)

Neben der starken Publikumsorientierung des Leistungssports ist die Systemkopplung geprägt durch Merkmale wie die inhärente Spannung des Sportereignisses, die Telegenität der sportlichen Aktivitäten, die klar abgegrenzten Faktoren Raum und Zeit, in denen die Ereignisse stattfinden, und die verlässlichen und kontinuierlichen Lieferungen von Informationen und Anlässen der journalistischen Berichterstattung. Der Sport liefert dem Journalismus mediengerechte Ereignisse und stellt ein enormes Publikumspotenzial bereit:

„Die agonale Struktur sportlicher Wettkämpfe, ihre Serialität und die regelmäßige Wiederkehr herausragender Ereignisse trägt zur Produktion stabiler Zuschauerschaften bei – aber auch zu ganz eigenen Darstellungsformen. Zugleich formen Medien mit der ihnen eigenen Ökonomie und Ästhetik immer schon Charakter und Ereignishaftigkeit des Sports.“ (Müller & Stauff, 2008, S. 4)

Im Sinne von Luhmann (1996) ist dies als „Serienproduktion von Neuheiten“ (S. 59) zu begreifen, was nach Siegert und Rademacher (2007) den Inputfaktor darstellt: Der Sport liefert aufgrund seiner kontinuierlichen Ereignisproduktion medial verwertbares Material – informatives wie unterhaltendes – durch Anpassung an den medialen Inszenierungs- und Vermarktungsbedarf, durch die Bedienung von Bedürfnissen der Identifikation und Repräsentation unter Zuhilfenahme von Dramatisierung und Personalisierung sowie durch seine inhärente Indifferenz gegenüber Herkunft, Religion und Nationalität der Sportler. Der Journalismus wiederum stellt den Bezug zum Publikum her, indem er Öffentlichkeit schafft und vermittelt, und als Spiegel zur Selbstbeobachtung dient. Der Journalismus vergrößert also nicht nur die Reichweite, sondern gibt dem System Sport auch die Möglichkeit, sich selbst zu beobachten. Insofern ist diese strukturelle Kopplung und das daraus resultierende mediale Sportsystem für beide Systeme von Vorteil und – zumindest meistens – gewollt.

In der Sportberichterstattung werden das Fußballspiel und sein Kontextgeschehen dabei medial transformiert. Durch Textualisierung des Geschehens aufgrund von Inszenierung wird das Sportereignis ein medial repräsentiertes (vgl. Burk, 2002; Rademacher, 1998). Die drei ästhetischen Dimensionen, „die für die Unterhaltungserfahrung konstituierend sind“ (Müller, 2008, S. 164), werden von Müller als Narratisierung, Stilisierung und Reflexion gesehen, die allesamt „systematisch auf das Zustandekommen einer Unterhaltungserfahrung“ (ebd.) zielen.

Zusammenfassend sei auf Nölleke (2004) verwiesen, der in seiner Magisterarbeit mit Verweis auf Blöbaum (1994) aus systemtheoretischer Sicht feststellt, dass die beiden Systeme aufgrund ihrer Verknüpfung Ressourcen austauschen und somit Leistungen füreinander erbracht werden. Dieser Leistungsaustausch berührt zwar nicht die Ausbildung von systemeigenen Sinnzusammenhängen, „doch deutet er an, dass es zwischen Sport und Journalismus zahlreiche Bezüge gibt. Diese Bezüge und Umweltbeziehungen können schließlich Anstoß für Dynamik und Wandel innerhalb eines Systems sein“ (Nölleke, 2004, S. 32).

3.2.3 Situation der Entgrenzung und die Konstruktion von Realität

Die Ausdifferenzierung des Systems Journalismus ist analog zur Ausdifferenzierung der Multioptiongesellschaft über die letzten Jahre fortgeschritten. Dies führte aber nicht nur zu klareren Differenzierungen der Subsysteme, sondern auch zu einer Situation der Entgrenzung: Die Grenzen einzelner Ressorts zueinander sowie die Abgrenzung des Systems Journalismus zu anderen Systemen verwischen zum Teil. Als Beispiel auf der Ebene der Systeme sei die bereits angesprochene gewachsene strukturelle Kopplung der Systeme Wirtschaft und Medien genannt. Im Bezug zu Subsystemen kann die verwischte Grenze zwischen Werbung oder PR und dem Journalismus genannt werden.

Gerade im Sport und seiner journalistischen Aufbereitung sind solche Entgrenzungen deutlich zu beobachten. So wird versucht, die Werbung mehr oder weniger in die eigentliche Sportberichterstattung zu integrieren, statt sie getrennt davon vor- bzw. nachzuschalten, oder sportliche Fakten werden zeitgleich mit Werbung berichtet. Beispiele hierfür sind die Interviews nach einem Fußballspiel, die jeweils vor der Sponsorenwand geschehen müssen, sowie die Teilung des Bildschirms zum *Splitscreen* bei der Ergebnisübersicht des jeweiligen Spieltags in der ARD-Sportschau, die sich den Platz mit der Werbung teilen muss.

Der Trend in den letzten Jahren, ehemaligen und teils auch noch aktiven Profis wesentliche journalistische Aufgaben zu übertragen, wie z. B. Oliver Kahn oder Mehmet Scholl, lässt die beiden Systeme Journalismus und Sport ebenfalls näher zusammenrücken. In diesem Zusammenhang kann festgestellt werden, dass auch die aktiven Profis durch ihre eigenen Websites selbst mehr und mehr zu Berichterstattern und informierenden Akteuren werden.

Die Verwischung der Grenzen trifft auch auf die Person des Journalisten selbst zu. In Zeiten von Podcasts, Blogs, Videoblogs, Twitter und Youtube kann jeder zu einem mehr oder weniger professionellen Journalisten werden. Im Bezug zum Mediensport sieht Stiehler (2007) diese und ähnliche Veränderungen als Optimierung von dramatischen und erzählerischen Potenzialen des Sports, womit der Trend zur Dramatisierung erneut angedeutet ist.

Allgemein lässt sich Sportberichterstattung definieren als „Berichterstattung über Sportereignisse und über alle mit der gesellschaftlichen Bedeutung zusammenhängenden Fragen. Das Basismaterial für die überregionale Sportberichterstattung liefern die Nachrichtenagenturen, ebenso wie die allgemeinen Nachrichtendienste.“ (Döhn & Klöckner, 1979, S. 206) Ein Journalist der berichtenden Medienanstalt muss notwendigerweise nicht mehr vor Ort sein – was durchaus als eine Art Entgrenzung gesehen werden kann.

3.3 Charakteristika der Sportberichterstattung

Wegen seiner gesellschaftlichen Bedeutung und der vielfältigen Verwertbarkeit, wird in vielen Medien von Sportereignissen und den damit verbundenen Dynamiken berichtet. Im Forschungsinteresse dieser Studie stellt sich besonders die Frage nach dem Stellenwert der verschiedenen Medien, da sich daraus ableiten lässt, welche Medien das meiste Einflusspotenzial bergen. Es ist klar festzustellen, dass dem audiovisuellen Medium des Fernsehens in der Sportberichterstattung die größte Bedeutung zukommt (vgl. Schwier & Schauerte, 2007).

3.3.1 Trends der Sportberichterstattung

Die umfangreiche Studie von *Sportfive*, früher *UFA Sports*, stellt den enormen Stellenwert des Fernsehens in der Fußballberichterstattung heraus (Schnabel, 2002: „Fernsehen ist und bleibt das Fußballmedium schlechthin: 83 % der zumindest etwas an Fußball Interessierten nutzen das Fernsehen regelmäßig oder öfters als Informationsquelle zum Fußball.“ Bei der in der Studie als „sehr interessiert“ (S. 36) definierten Gruppe sind es sogar 93 %, die sich Informationen über den Fußball regelmäßig oder öfter unter Zuhilfenahme dieses Mediums beschaffen.

In Europa nutzen 52 % der Befragten die lokale Zeitung und 27 % Sportmagazine. In Deutschland werden die Printmedien von überdurchschnittlich vielen regelmäßig oder öfter genutzt (vgl. ebd.).

Das Medium Radio ist mit 44 % in Europa bzw. 48 % in Deutschland an dritter Stelle in der Rangfolge der Wichtigkeit der vier in dieser Studie gegenübergestellten Medien. Internet als Informationsquelle wird von 9 % bzw. 11 % in Deutschland regelmäßig oder öfter genutzt. Insgesamt bestätigt die eigene Erhebung die Daten aus der *Sportfive*-Studie: Das Fernsehen ist das wichtigste Medium in der Fußballberichterstattung, gefolgt von den Printmedien, dem Radio und dem Internet (siehe Kap. 8). Die große Bedeutung des Fernsehens in der Sportberichterstattung führt zu einer fernsehgerechten Kontinuität, wie Gebauer (1997) argumentiert:

„Maßgeblich für die TV-Sportdarstellung sind die Bildausschnitte, die Blickwinkel der Kamera, ihre Nähe zum Geschehen, die Wiederholungen, die durch Schnitte, Aspektwechsel, Bildvariation und Einblendungen bewirkte Dramaturgie. Auf diese Weise werden die Ereignisse und Sporthelden technisch erzeugt – als Bilder einzelner Augenblicke. [...] Dabei entsteht eine unter medialen Gesichtspunkten produzierte Serie von Bildern mit einer eigenen, fernsehgerechten Kontinuität.“ (S. 313)

Hackforth (2001) bezeichnet den internationalen, professionellen Spitzensport, der insbesondere durch das Medium Fernsehen geprägt wird, in diesem Sinne als „TV-Sport“ (S. 40).

Die primäre Berichterstattung durch das Fernsehen wird von positiven und auch negativen Dynamiken begleitet. Der Einflussbereich ist im Vergleich zu anderen Medien größer, das Spiel wird durch den audio-visuellen Charakter ganzheitlicher repräsentiert und das Involvement der Zuschauer wird durch die Ansprache mehrerer Sinne erhöht. Andererseits beeinflusst das Medium Fernsehen das Geschehen in den Stadien in vielfältiger Hinsicht, angefangen von der Terminierung über Regelveränderungen zur Steigerung der Telegenität bis hin zum Verhalten der Akteure auf und neben dem Platz. Insofern kann festgestellt werden: „Das Fernsehereignis befeuert auf der einen Seite die Fantasien, die das kulturelle Modell des Sports beleben. Auf der anderen Seite haben die televisionären Transformationen begonnen, ihrerseits das Stadionereignis zu beeinflussen.“ (Morse, 2008, S. 24)

Das Format der Berichterstattung ist dabei vielfältig und reicht von Nachrichten über Magazine bis hin zu Live-Übertragungen. Ebenso vielfältig sind dementsprechend die Ziele, die von einer reinen Informationsvermittlung über Hintergrund- und Detailanalysen bis hin zu qualitativ hochwertiger Unterhaltung reichen. Es ergeben sich unterschiedliche Verwertungsmöglichkeiten. Bertling (2008) identifiziert insbesondere (1) die unterhaltungsorientierte Aufbereitung der aktuellen Sportberichterstattung, (2) die unterhaltungsorientierte Vor- und Nachberichterstattung, (3) die Verwertung im Unterhaltungsjournalismus (Lifestyle- und People-Sektor) und (4) die Verwertung im Entertainment-Sektor.

Der Unterhaltungswert wird in der Sportberichterstattung mehr und mehr zum entscheidenden Auswahlkriterium und Erfolgsmaßstab. Trends wie Dramatisierung, Inszenierung, Personalisierung, Technisierung und Boulevardisierung deuten in diese Richtung. Selbst die Weitergabe von Informationen wird da zum so genannten *Infotainment* (s. o.). Der Sport und die Berichterstattung darüber sind mehr und mehr zum kommerzialisierten Ereignis mit Eventcharakter geworden. Voraussetzung für die Berichterstattung sind sportliche Ereignisse und Wettkämpfe mit Ergebnissen, die als Erfolg oder Misserfolg gelistet und interpretiert werden können.

Letztlich steht nicht nur bei den Auswahlkriterien, sondern auch in der Zielsetzung die Unterhaltung mehr und mehr im Vordergrund, wie auch Hans Leyendecker in der Süddeutschen Zeitung (SZ) konstatiert, wenn er Siegfried Weischenberg und Harald Stenger zitiert:

„Der Trend zur Unterhaltung ist im Sport mittlerweile noch stärker als in anderen Bereichen des Journalismus ausgeprägt“, so Siegfried Weischenberg, geschäftsführender Direktor des Instituts für Journalistik und Kommunikationswissenschaft in Hamburg. Das sei auch deshalb von Bedeutung, weil Sportjournalismus der Seismograf des Journalismus ist.“ Harald Stenger, Pressesprecher des DFB ergänzt: „Es gibt im Sport viel emotionalere Bindungen als in anderen Bereichen des Journalismus.“ (Leyendecker, 2005, 5.8.)

Insofern ist die moderne Sportberichterstattung eine Mischform aus Unterhaltung und Information, was eine kognitiv-affektive Informationsverarbeitung beim Rezipienten erfordert (vgl. Colin, 2008). Den gesteigerten Wert und das Ziel der Unterhaltung betonen neben anderen Loosen (1998) sowie Burk und Digel (2002). Horky (2003) formuliert in diesem Zusammenhang: „Der Mediensport wird zum Mediensportunterhaltungssystem.“ (S. 25) Schwier (2002) konstruiert sogar den Begriff des „Sportainment“ (S. 4).

Die Sportberichterstattung wählt dabei selektiv die Sportarten aus, über die berichtet wird, die dann wiederum stark durch den Sportjournalismus beeinflusst werden. Als Beispiele können die Sportarten Boxen, Fußball, Rad- und Motorsport genannt werden. TV-Sender kaufen die Rechte an Sportereignissen und berichten dann darüber meist in Form von groß angelegten Inszenierungen. Randsportarten werden nur dann im modernen Sportfernsehen übertragen, wenn die Veranstalter den Sendern Geld dafür zahlen. Dass diese Entwicklung im Sinne eines objektiven und unparteiischen Journalismus problematisch zu sehen ist, verdeutlicht Leyendecker in der Süddeutschen Zeitung, indem er den Experten Weischenberg zitiert: „Stellen Sie sich das mal im Nachrichtenbereich vor. Sie haben drei Nachrichten, die Sie senden können, und der am meisten zahlt, dessen Nachricht kommt schließlich über den Schirm.“ (Leyendecker, 2005, 5.8.)

Weiter beschreibt Leyendecker, wie diese Dynamiken die Rolle des Sportjournalisten verändern bzw. neue und vielfältige Verhaltensmuster zu den originären Aufgaben hinzukommen:

„4.500-5.000 Sportjournalisten gibt es nach Schätzungen von Ute Maag (VDS). ‚Unter den Kollegen arbeiten Duzmaschinen, Promoter, Lokalpatrioten, Schwärmer, Verniedlicher, Schönfärber und die, die ihren Job ernst nehmen‘, stellt Jens Weinrich, Sportchef der Berliner Zeitung fest. ‚Viele Sportjournalisten klammern sich verzweifelt an den Glauben, Sport sei eine Art Elysium‘, so BBC-Reporter Declan Hill.“ (ebd.)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Sportmedien nicht 1:1 die Realität des Sports abbilden, sie konstruieren ihre eigene „Mediensportrealität“. Es lässt sich ein Trend zur Inszenierung und zum Infotainment feststellen. Es geht mehr und mehr darum, auf ansprechende Weise zu informieren und somit gleichzeitig zu unterhalten, als reine Fakten zu kommentieren.

3.3.2 Der Journalist und seine Informanten

In den letzten Jahren wurde in einigen Studien die Rolle der Journalisten in der Sportberichterstattung näher untersucht. Zu nennen sind z. B. die bereits früher erwähnten Befragungen von Görner (1995) und Frütel (2005) hinsichtlich der Funktion von Sportjournalisten. Neben bereits thematisierten Trends wie dem zur Unterhaltung stellt Görner heraus, dass 85 % der Sportjournalisten bei sich selbst gewichtigen Einfluss als Agenda-Setter sehen. Er identifizierte in diesem Zusammenhang drei sportjournalistische Funktionstypen, die neben der Aufgabe zu

informieren jeweils zusätzliche Schwerpunkte setzen: „1) Der anspruchsvolle Informierer sieht seine wichtigste Aufgabe neben der Information darin, Missstände aufzudecken. 2) Der Infotainer legt den Schwerpunkt auf die Unterhaltung des Publikums. 3) Der informierende Mediator zielt auf die Vermittlung komplexer Sachverhalte.“ (Görner, 1995, S. 257ff.) Die Sportberichterstattung ist also komplexer geworden und wird immer differenzierter. Die Information alleine genügt den Ansprüchen nicht mehr. Der Sportjournalist spürt den Druck, mehr bieten zu müssen, was entweder durch Kritik, Inszenierung oder Personalisierung geschieht. Schierl und Ludwig (2007) führen die wachsende Bedeutung des Nachrichtenfaktors Personalisierung auf die zunehmende Kommerzialisierung des Mediensystems zurück. Im Sport geht es dabei meist um Prominente, seien es noch Aktive oder ehemals Aktive als Experten oder Kommentatoren (vgl. Nölleke, 2004). Studien von Weischenberg (1976) und Loosen (1998) haben belegt, dass im Mediensport besonders häufig das Selektionskriterium Personalisierung verwendet wird (vgl. Schierl & Ludwig, 2007). Im Zusammenhang mit dieser Ausarbeitung ist diese Tendenz insofern bedeutend, als dass Führungsspieler aufgrund ihrer bereits herausgehobenen Stellung besonders durch die Personalisierung in den Fokus geraten. Mit ihnen als Person und ihrer eigenen Leistung wird nicht zuletzt der Erfolg oder Misserfolg verbunden.

Um diesen Ansprüchen auch gerecht zu werden, sind Sportjournalisten mehr und mehr auf den engen Kontakt zu den Akteuren angewiesen. Die Personalisierung als Nachrichtenwertfaktor steigt. Pressekonferenzen und Pressemitteilungen bieten nur noch allgemeine Informationen. Wer nah am Geschehen sein möchte, muss an die Akteure selbst herantreten, wobei die verschiedenen Quellen für den Sportjournalisten unterschiedliche Wertigkeiten besitzen (siehe Kap. 8).

In diesem Zusammenhang erweist sich die Einbeziehung ehemaliger Sportler als Experten für die Berichterstattung oft als zielführend, da sie gewöhnlich ein intaktes Beziehungsnetz zu vielen noch Aktiven und somit direkten Zugang zu interessanten Informationen mitbringen. Sie fungieren als „Türöffner“ und als Bindeglied zwischen Medien- und Sportsystem. Hiermit wird bereits eine problematische Beziehung angedeutet: Aufgrund der Abhängigkeit der Journalisten von Informanten, deren Informationen „geradezu die Begründung journalistischen Erfolgs“ darstellen, „hegt und pflegt er sie, sucht ihre Nähe und ist bestrebt, ständig neue Quellen zu erschließen“, denn „abgeschnitten von seinen Quellen“ wird dem Journalisten eine wesentliche Arbeitsgrundlage entzogen, wie Thomaß (2003, S. 159), konstatiert und weiter ausführt:

„Informanten werden umso wichtiger, je singulärer sie sind, und sie sind umso mehr um ihre Anonymität bedacht, je brisanter die Information ist, über die sie verfügen. Zu ihren Mitteilungen sind sie entweder aus Interesse an der Publizität eines Sachverhaltes bereit oder aufgrund geschickten Recherchierens und Vorgehens des Journalisten, was sie zu ihren Aussagen treiben kann. Auf keinen Fall haben sie Interesse, Nachteile aufgrund ihrer Aussagen hinzunehmen. Als Quellen versiegeln sie, wenn das zu befürchten ist. Die Beziehung-

en zu Informanten sind jedoch problematisch, da immer die Gefahr besteht, von Informanten missbraucht zu werden. Erst die Abwägung der Achtung der Interessen des Informanten mit denen der Rezipienten wird in solch einem Fall ein angemessenes Ergebnis zutage fördern.“ (S. 159f.)

Letztlich ist der Sportjournalist also von den Informationen der Akteure abhängig. Ohne einen direkten Zugang gibt es keine Story, ohne Story keine den Ansprüchen genügende Berichterstattung, und ohne diese letztlich keine Begründung für die eigene Position. Ergo steht der Sportjournalist in einem klaren Abhängigkeitsverhältnis zu den Akteuren, was eine – mehr oder weniger stark ausgeprägte – Beeinflussung seiner Berichterstattung bedeutet. Es sind zwar immer noch die sportliche Leistung und der sportliche Erfolg die Grundlage der Aufmerksamkeitszuwendung (vgl. Stauff, 2007), aber durch den über die Leistung der Person hinaus gehenden Fokus liefert der Sport den Medien inzwischen nicht nur inhaltliches, sondern auch personales Material für eine mediale Aufbereitung, welches diese gerne annehmen – schließlich profitieren sie bei einer Berichterstattung über Prominente durch eine gesteigerte Aufmerksamkeit (vgl. Fröhlich, Johansson & Siegert, 2007). Nach Schierl (2007) ist Prominenz für Medienunternehmen „ein zunehmend ökonomisch wichtiger Rohstoff, der auf Grund der hohen Nachfrage nach Prominenzberichterstattung verstärkt zur Nachrichten- bzw. Unterhaltungsproduktion genutzt wird, um Rezipienten zu binden.“ (S. 7) Diese allgemeine Feststellung lässt sich direkt auf die Situation des Sports übertragen, zumal die Tendenzen der Personalisierung hier noch deutlicher zu erkennen sind (vgl. Schierl & Ludwig, 2007).

Auf die Stars wirkt ihre eigene Prominenz und die damit einhergehende prominente Platzierung in den Medien sowohl angenehm, wohltuend und schmeichelhaft (vgl. Daschmann, 2007) als auch potenziell massiv negativ. Horky (2003) sieht bei den Akteuren einen Trend zur (Eigen-) Inszenierung, um Anschlusskommunikation über ihre Person zu schaffen.

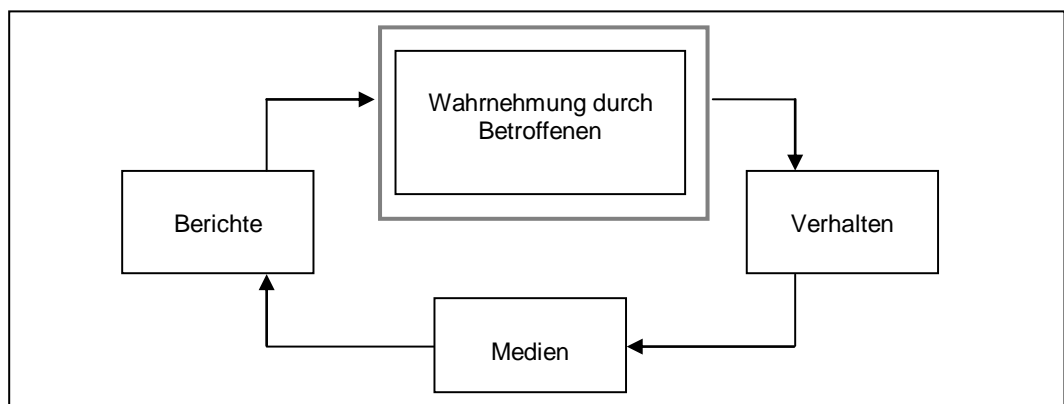


Abb. 6. Daschmanns Erklärung reziproker Effekte von Sportprominenz (Daschmann, 2007, S. 195).

Daschmanns Modell veranschaulicht die Dynamiken in zusammenfassender Weise:

„Das Verhalten erzeugt oder stößt auf Medienaufmerksamkeit, die Medienaufmerksamkeit führt zur Berichterstattung, die Berichterstattung wird vom Betroffenen wahrgenommen und löst unter Umständen neues Verhalten aus bzw. führt zur Modifikation des Verhaltens, das jetzt natürlich durchaus strategisch an Antizipation zukünftiger Berichterstattung orientiert sein kann.“ (Daschmann, 2007, S. 194f.)

Dass die Berichterstattung über den Akteur sowohl in der durch die Medien zugedachten Aufmerksamkeit – meist begründet in der Leistung des Sportlers – als auch in der vom Akteur gesuchten Medienpräsenz liegen kann, erläutert Daschmann ebenfalls in einem anschaulichen Modell (vgl. ebd.).

Im Bezug zur Forschungsfrage dieser Untersuchung wird die Theorie deutlich, dass Führungsspieler durch ihr Verhalten Einfluss ausüben können bzw. dies versuchen können, und zwar auf die Medien und ihre Berichterstattung selbst sowie über die Medien auf Dritte. In der Datenauswertung der vorliegenden Arbeit (siehe Kap. 8) wird auf der Grundlage dieser theoretischen Annahmen untersucht, in welchem Maße dieser Einfluss tatsächlich belegbar ist.

3.3.3 Medienangebot: Fußballberichterstattung und die Akteure

Als Folge der Personalisierung sind die „jeweils hervorgehobenen Sportereignisse und Personen stark emotional aufgeladen.“ (Bertling, 2008, S. 185) Teams, Trainer und Spieler im Spitzenfußball sind in einem extremen Maße Medien- und Öffentlichkeitsinteressen ausgesetzt, was nicht zuletzt dazu führt, dass Konflikte immer wieder durch mediale Darstellungen und den so genannten „Druck der öffentlichen Meinung“ mit beeinflusst werden. Zusätzlich kompliziert wird dieser Umgang durch hochgradige Abhängigkeiten von finanziellen Ressourcen der Wirtschaft, Politik und Medien.

Das von den Medien vermittelte Bild vom Fußballgeschehen auf und auch neben dem Platz, ist, wie bereits gesehen, immer ein medial optimiertes Idealbild, welches mit dem tatsächlichen Sportereignis oft „nur sehr vermittelt etwas [...] zu tun“ hat (Rademacher, 1998, S. 40). Aufgrund von Selektionskriterien wie der Aktualität, der Personalisierung und dem Unterhaltungswert entsteht der Raum, die Zeit und die beteiligten Akteure eines Spiels betreffend ein verzerrtes Bild.

Der Tagesablauf im Spitzenfußball wird ständig von den Medien begleitet. Publierte Konflikte und Provokationen sind alltäglich, die Ethik steht hier nicht selten zur Disposition. Tägliche Fußballsendungen mit Interviews, News und Trainingsaufnahmen vermitteln eine unmittelbare Nähe zum Geschehen.

Sportjournalisten handeln dabei nach einer eigenen Logik und unter internem Druck ihrer Redaktionsleitung, die durch Akteure des Spitzensports nicht immer zu beeinflussen sind. So werden Erfolg und Misserfolg in Extremen dargestellt,

mit Superlativen belegt und auf Personen fokussiert, die im einen Moment als „Helden“ und im nächsten als „Versager“ tituliert werden (vgl. Fröhlich et al., 2007). Es geht bei der Personalisierung nicht nur um einen Mehrwert für die Medien, sondern es „werden über Personalisierungsstrategien von Sportlern jeweils Win-Win-Situationen für die einzelnen Akteure des Medien-, Sport- und Wirtschaftssystems geschaffen“ (Schierl & Ludwig, 2007, S. 164).

Dass dies im Gegenzug auch mit Spannungen im Verhältnis der Spieler zu den Medien verbunden sein kann, zeigt der Fall Micoud im Jahre 2005. Johan „le chef“ Micoud, der als öffentlichkeitsscheu bekannte Führungsspieler beim SV Werder Bremen (2002–2006) ignorierte monatelang die Presse, weil er von der Berichterstattung einiger Journalisten enttäuscht war. Im Interview mit der Bremer Kreiszeitung brach er erstmals sein Schweigen und erklärte:

„Damals wollte ich einfach nicht mehr. Jetzt habe ich eingesehen, dass es so nicht noch die nächsten zwei Jahre weitergehen kann. Ich will in kleinen Schritten den Dialog wieder aufnehmen. Aber nur mit Leuten, zu denen ich Vertrauen habe, die menschlich sind. Zu Leuten, die durchaus kritisch sind, die Kritik aber normal behandeln, die Wahrheiten transportieren und dabei die Realitäten nicht verdrehen. Es gibt eine große Diskrepanz zwischen der Wahrheit und dem, was in vielen Zeitungen steht.“ (Flügge, 2005, 7.10., S. 8)

Bezüglich der Mediensituation und den Beziehungen zwischen Akteuren und Journalisten ist jeder Bundesligastandort von eigenen Abläufen und Dynamiken geprägt. München, Berlin, Köln unterscheiden sich von Bielefeld, Mainz, Wolfsburg. In manchen Orten dominieren die Printmedien, in manchen die TV- und Hörfunkmedien überwiegend regionaler Art. Überregionale Medienvertreter agieren im Printbereich meistens aus der Distanz, sie werden mit Informationen entweder direkt von den Vereinen versorgt oder aber durch kooperierende Stellen. So entsteht vor Ort ein Markt mit eigenen Gesetzen, ein Zusammenspiel zwischen dem Verein und den Medien. In konkurrenzstarken Medienstandorten sind Auflagen fördernde Schlagzeilen gefragt, in anderen Städten geht es deutlich moderater, fast partnerschaftlich zu. Auf Vereinsseite stehen Akteure der verschiedenen Gremien (Aufsichtsrat, Vorstand, Präsidium, Management), die Trainer und die Spieler. Verlage sowie TV- und Radiosender entsenden Journalisten, Moderatoren, Kommentatoren und ehemalige Aktive in ihrer Funktion als Kolumnisten oder als Co-Mitarbeiter bzw. Experten.

Gerade in der lokalen bzw. regionalen Berichterstattung entwickeln sich oft enge, vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Journalisten und den Akteuren, was im Idealfall zu intensiven Hintergrundberichten führt. Aufgrund des Zeitdrucks, unter dem regionale Sportberichtersteller oft stehen, bleibt es aber oft bei einer so genannten „1:0-Berichterstattung“ (vgl. Gleich, 2001; Loosen, 2001), die also rein fakten- und ereignisorientiert ist. Alle Beobachter des Fußballs werden mit einer Doppelbewertung konfrontiert: Dies sind die Zuschauer in den Stadien und vor dem TV einerseits und die Vereinsvertreter sowie Trainer und Spieler ande-

rerseits. Insbesondere die Trainer und Spieler bewerten ihre eigene Leistung und vergleichen sie mit der medialen Wiedergabe und Wahrnehmung in der Öffentlichkeit.

Besonders sensibel sind für Spieler die Situationen unmittelbar nach dem Schlusspfiff, in denen die Medienvertreter es verstehen, Spieler an die Mikrofone zu bekommen. Noch unter dem starken emotionalen Eindruck des Spiels werden Stellungnahmen und Statements häufig zu Aussagen, die anschließend berichtigt werden müssen. Auch wenig später, in der so genannten „Mixedzone“ (Zone zwischen Kabinengang und Zugang zu den Mannschaftsbussen), kommt es häufig zu solchen Begegnungen und spontanen Kommentaren. Die Journalisten suchen die Spieler und nicht selten auch umgekehrt. Erneut zeigt sich die – zumindest versuchte – Einflussnahme in beide Richtungen.

Auf den Unterhaltungsaspekt wurde bei den Trends bereits eingegangen. Hinzugefügt sei noch, dass durch die Sportberichterstattung in der Ästhetik ein wesentlicher Unterhaltungsfaktor gesehen wird, der nicht im Objekt selbst, sondern im ästhetischen Erleben des Rezipienten verankert ist. Eine solche Auffassung von Ästhetik lässt sich auch in kommunikationswissenschaftlichen Modellen ausmachen. So hat Früh (2002) darauf hingewiesen, dass die Erfahrung von Unterhaltung – und dies lässt sich auch auf Ästhetik übertragen – nur dann stattfindet, wenn eine Passung bzw. ein *triadisches Fitting* zwischen Medienangebot, Situation und Person entstehe. Für eine Ästhetik des Mediensports bedeutet dies, dass „keine universelle und zeitlose objektimmanente Qualität von Medienangeboten“ vorliegt, sondern das Sportereignis „lediglich vom Konsumenten als ein Medieninhalt genutzt wird, mit dessen Hilfe er autonom [...] ästhetische Erfahrung produziert“ (Schierl & Ludwig, 2007, S. 99). In diesem Sinne können „Visualisierung und Ästhetisierung als wichtige produktpolitische Instrumente eines medial vermittelten Sports aufgefasst werden“ (Schierl & Ludwig, 2007, S. 105).

3.3.4 Mediennutzung: Rezeption und Wirkung

Die Sportberichterstattung wirkt wechselseitig und reflexiv auf alle Beteiligten: Sie beeinflusst den Sport selbst, indem sie eine mediale Optimierung des sportlichen Regelwerks bewirkt. Zeitliche oder terminliche Veränderungen von Beginn und Ablauf einer Sportveranstaltung dienen der verbesserten Transportierbarkeit durch die Medien. Des Weiteren prägt sie auch die Akteure, besonders die Sportler. Hackforth (1988) konstatierte in diesem Zusammenhang vier Wirkungen der Massenmedien:

„Die Massenmedien determinieren leistungsthematisches Verhalten von Spitzensportlern. Die Massenmedien bewirken Verhaltensänderungen von Spitzensportlern. Die Massenmedien vermitteln bei Spitzensportlern ein Wissen um exakte, von den Medien vorgegebene Leistungsnormen. Die Massenmedien vermitteln bei Spitzensportlern ein Wissen um Prioritäten von Sportjournalisten, die für die Auswahl von Sportereignissen verantwortlich sind.“ (S. 41ff.)

Hier wird deutlich, dass nicht nur die Spieler Einfluss auf und über die Medien nehmen, sondern eine Wechselseitigkeit gegeben ist. Und neben der Wirkung der Berichterstattung auf den Sport und die Sportler wirkt die Beeinflussung auch reflexiv auf die Sportreporter. Der Druck der Quote, und damit einhergehend der Drang zur Inszenierung, steigert sich spiralförmig. In gewisser Weise ist der Journalist in den eigenen Selektionskriterien gefangen und aufgrund der eigenen Betroffenheit emotional eingebunden. Insgesamt führen eine Ereignis-, Erlebnis- und Personenfixierung zur Inszenierung von Sportspektakeln (vgl. Digel & Burk, 2001; Gleich, 2001). Die Grenzen von Journalismus und Show bzw. Entertainment verwischen. Die Bezeichnung von Bayern München als „FC Hollywood“ steht exemplarisch für diese Entwicklung.

Einhergehend mit diesem Eventcharakter der Berichterstattung sind die technische und inhaltliche Dramatisierung und Polarisierung zu nennen. So wird beispielsweise durch schnelle Bilderfolgen und extreme Nahaufnahmen eine unmittelbare Nähe des Rezipienten zum Geschehen angestrebt und dadurch die Dramatik für ihn gesteigert. Die Fokussierung auf die Höhepunkte eines Spiels und die Stars statt einer chronologischen Wiedergabe des Spielverlaufs und der Mannschaftsaufstellung steigert ebenfalls die Spannung (vgl. Hediger & Stauff, 1998). Emotionen werden geweckt und die Zuschauer werden gebunden (vgl. Scherer, 2004). Die Emotionalisierung wird zu einem Selektions- und Gestaltungskriterium. Konflikte werden regelrecht inszeniert. Dadurch werden Rezipienten auf eine intensive Art und Weise involviert und es geschieht eine Polarisierung und Emotionalisierung mit einer großen Bandbreite: Von Jubel und Freude bis hin zu Frust, Trauer und sogar Depression reichen die Stimmungslagen der Rezipienten. In diesem Zusammenhang sind auch negative Konsequenzen wie etwa eine gesteigerte Gewaltbereitschaft möglich.

Im positiven Sinne bewirkt die Berichterstattung eine Imitation der Stars, eine Identifikation mit Personen und dem Verein und eine gemeinsame Sympathisierung mit dem eigenen Klub bis hin zu Phänomenen wie dem *Fandom* oder *Fanship* (vgl. Gantz, 1981; Gantz & Wenner, 1995).

Insgesamt sind hier soziale Auswirkungen festzustellen: Die Rezipienten bilden Fanggemeinschaften und entwickeln Gefühle der Gruppenzugehörigkeit. Hackforth (1988) weist in diesem Zusammenhang auf Teichert (1975) hin, der vier Kommunikationsbedürfnisse konstatiert: Kognitive, affektive, integrative und interaktive. Schwier (2002) sieht ebenfalls „affektive Dimensionen“ (S. 37) und Horky (2003) konstatiert:

„Das zentrale sportliche Motiv der Spannung weicht im Mediensport immer stärker einem affektiv gesteuerten Gemeinschaftserleben – der sportlichen Spannung werden zunehmend emotionalisierende Themen und Inhalte in Form von Geschichten beigefügt, es findet also eine thematische Emotionalisierung der sportlichen Spannung durch Anschlusskommunikation statt.“ (S. 27)

Zu dieser Emotionalisierung trägt der Code von Sieg und Niederlage (vgl. Horky, 2001) bei, der es für jeden Rezipienten verständlich und spannend macht. Die inhärente Dramaturgie garantiert zudem Unterhaltungswert und Mitfiebern, wozu dann im Idealfall auch das „Mitgewinnen“ gehört, und dies vor „dem Hintergrund eines auf Sieg und Niederlage gegründeten Sozialsystems“ (Stiehler, 2007, S. 193). Das Fußballerlebnis bedeutet,

„sich als Teil einer Gemeinschaft von Zuschauern oder Fans zu erleben, vertraut zu sein mit Regeln und Traditionen des Spiels, das Geschehen im Stadion und auf dem Spielfeld deuten zu können – all dies bildet eine wesentliche Dimension der Aneignung und des Erlebens von Fußball“ (Müller, 2008, S. 161).

Sowohl das Rahmenprogramm, die ethnozentristische Darbietung, die Personalisierung sowie die gemeinschaftsbildende und Zugehörigkeit fördernde Funktion des Fußballs – und dies sowohl im Stadion als auch in der Sportberichterstattung – bewirken Sinnstiftung und liefern somit Sinnbausteine für die Identitätsbildung (vgl. Eickelpasch & Rademacher, 2004; Müller, 2008). Es wird zur Identifikation mit dem „Wir“ eingeladen, sei es mit der Nation, repräsentiert durch die Nationalmannschaft bzw. die Nationalität des Stars, oder mit dem Ort bzw. der Region des Klubs. Aus psychologischer Perspektive wird Identifikation als Hineinversetzen und ein Übernehmen der „Sichtweise und Handlungsziele der Sportakteure“ betrachtet (Schramm, 2007, S. 219). Durch die Medienberichterstattung wird der breiten Masse eine Identifikationsoption angeboten, die emotionale Partizipation am Sportgeschehen ermöglicht. Die identitätsbildende Funktion des Sports wird durch die Fußballberichterstattung medial verstärkt.

Im Gegensatz zum Stadionerlebnis, das einem gemeinschaftlichen Ritual gleichkommt, bringt die Repräsentation in den Medien eine Deformationen mit sich (vgl. Morse, 2008), gleichzeitig aber auch einen Gewinn an Informationstiefe, insbesondere durch technische Möglichkeiten wie die Wiederholung, die Zeitlupe, den Zoom und andere Hilfsmittel. Der Unterschied zwischen dem Sportereignis im Stadion und der Wiedergabe des Spiels im Fernsehen liegt im Folgenden begründet: „Der Stadionbesucher nimmt an einem Ritual teil, der Fernsehzuschauer dagegen betrachtet einen phantasmatischen Raum, der so im Stadion nie zu sehen ist.“ (Morse, 2008, S. 23) Der Intensität des Mitfiebers nimmt das Rezipieren der Medienangebote allerdings nichts. Ein emotionales *Involvement* bis hin zum *Fantum* (vgl. Gantz, 1981; Gantz & Wenner, 1995) ist auch vor dem Bildschirm möglich. Ein weiterer integrativer und zugleich interaktiver Rezipientenprozess ist die Möglichkeit der Anschlusskommunikation. Über das Erlebte kann mehr oder weniger fachmännisch geredet werden – in der Alltagssprache "fachsimpeln" genannt. Somit dient das Rezipieren von Sportereignissen in den Medien der Integration in das alltägliche Leben innerhalb des eigenen sozialen Umfelds.

Zusammenfassend sind Wirkungen der Sportberichterstattung auf alle beteiligten Akteure festzustellen. Bei den Rezipienten kann eine starke emotionale Bindung festgestellt werden, verbunden mit zwei unterschiedlichen Bedürfnissen: „Die Rezipienten wollen offenbar dabei sein und im Anschluss mitreden können.“ (Horky, 2003, S. 19f.) Der Rezeption kommt eine integrierende Funktion zu.

Mit Bezug auf die Geschichte des Fußballs (siehe Kap. 2) kann zusammenfassend konstatiert werden, dass die strukturelle Kopplung der Systeme Sport, Wirtschaft und Medien in den letzten Jahren und Jahrzehnten zugenommen hat und den Fußballsport überhaupt erst zu dem gemacht hat, was er heute ist. Das zu Beginn dieses Kapitels vorgestellte so genannte *Magische Viereck* ergänzt diese Dreiecksbeziehung aussagekräftig mit dem Faktor des Publikums. Letztlich ist der professionelle Fußball allerdings geprägt durch ökonomische Treiber. Auch die Beziehung des Fußballsports und der Sportberichterstattung, die sich seit Jahrzehnten begleiten, ist stark geprägt durch wirtschaftliche Faktoren, wie z. B. an dem Trend der Medialisierung deutlich wird. Die dadurch entstandenen Abhängigkeiten haben für den professionellen Fußballsport inzwischen einen beinahe existenziellen Charakter und damit für die Sportler und die Funktionäre eine enorme Bedeutung erreicht. Wie vor dem Hintergrund dieser Bedeutung das Zusammenspiel der Sportler und der Sportfunktionäre mit den Medien zu charakterisieren ist, wird als Teilaspekt dieser Untersuchung ergründet (siehe Kap. 7.4).

Ein Trend in der Sportberichterstattung ist es, vermehrt einzelne Akteure in den Vordergrund zu stellen. Somit sind speziell Führungsspieler im Fokus, was für diese Untersuchung als zentral zu sehen ist. Das Medieninteresse an ihrer Person ermöglicht ihnen eine gesteigerte Einflussnahme und eröffnet ihnen auch Möglichkeiten, Anschlusskommunikation über die eigene Person zu erreichen und daraus eigenen Nutzen zu ziehen. Auf den Einfluss der Führungsspieler auf und über die Medien wird noch näher eingegangen (siehe Kap. 5.6), da er im Kern Führungsstil und Führungsverhalten beinhaltet. Dies wird am Schluss in ein Beziehungsgeflecht eingeordnet, endend mit der heutigen Rolle der Vereine.

Letztlich basiert die Möglichkeit der Einflussnahme durch die Führungsspieler allerdings auf Erfolg, der wiederum nur mit der Mannschaft als Ganzes erreicht werden kann. Insofern bilden die beiden folgenden Kapitel zu den Themen Gruppe und Führung einen sinnvollen Bogen zum bisherigen Theorieteil. Gruppenprozesse, Beziehungen und Einflussnahme, soziale und aufgabenorientierte Kohäsion, Führung durch Führungsspieler und Trainer stehen im Fokus der Items. Dabei wird unterscheiden zwischen Einflussnahme auf der direkten Ebene zwischen den Akteuren und in der direkten Form auf und über die Medien.

4 Gruppen und Mannschaften

Im Folgenden wird sich einem zentralen, grundlegenden Element dieser Studie zugewandt: der Gruppe bzw. dem Team. Im professionellen Fußball kann die Qualität eines Einzelnen viel bewirken. Letztlich ist im Fußball, wie in jedem Mannschaftssport, allerdings das effektive Zusammenwirken der Einzelnen in einer Gruppe Voraussetzung für den Erfolg. Das Zusammenspiel in der Gruppe ist von entscheidender Bedeutung, wobei dies weit über rein sportliche Aspekte hinausgeht. Das soziale Gefüge ist ebenso wichtig wie das Individualinteresse, welches dem Gruppeninteresse oft konträr gegenübersteht.

Mit Beginn der 60er Jahre richtete sich das Interesse in der Gruppenforschung zunehmend darauf, wie individuelle Mitglieder einer Gruppe sich den Einzelmitgliedern gegenüber verhalten. Die Gruppe als Untersuchungseinheit wurde vermehrt durch einen individuenzentrierten Ansatz ersetzt, der sich für Fragen nach dem sozialen Einfluss auf einzelne Individuen interessierte (vgl. Steiner, 1979). Die Forschung beschäftigte sich mit Themen wie Kohäsion und Mannschaftsleistung (vgl. Carron, 1982), aber auch individuelle Erklärungen von Verhaltensmustern der Spieler im Hinblick auf Erfolg und Misserfolg des Teams im Wettkampf gewannen an Bedeutung. Diese zweidimensionale Betrachtung entspricht dem Ausgangspunkt der vorliegenden Studie, in der es um die Einflussnahme von Führungsspielern sowohl auf einzelne Spieler als auch auf das Team als Ganzes geht. Besonders die Zielrichtung und die Auswirkungen der Einflussnahme sind von hohem Interesse. Dies deckt sich mit dem o. g. wissenschaftlichen Blickwinkel, der eine Ausgewogenheit von individueller und gruppenbezogener Denkrichtung anstrebt.

Im Folgenden wird zunächst die Gruppe als Gegenstand definiert, ihre Funktion dargestellt und die Entstehung erläutert (siehe Kap. 4.1). Die weitere Gliederung des Kapitels orientiert sich dann an dem heuristischen Modell zur Erforschung von Sportgruppen nach Carron et al. (2005) (siehe Kap. 4.1.3). Demnach sind die Gruppenzusammensetzung aufgrund der individuellen Merkmale der Gruppenmitglieder (siehe Kap. 4.2) und der Gruppenkontext (siehe Kap. 4.3) als Input-Variablen zu betrachten. Die interne Gruppenstruktur (siehe Kap. 4.4), die Kohäsion (siehe Kap. 4.5) und die Gruppenprozesse (siehe Kap. 4.6.2) stellen die Prozess-Variablen dar. Bei den Output-Variablen bzw. Gruppenprodukten (siehe Kap. 4.7) wird erneut zwischen individuellen und gruppenspezifischen Ergebnissen unterschieden. Diese Erörterung der Gruppenprodukte ist gleichzeitig das Fazit dieses Kapitels.

4.1 Gegenstand und Abgrenzung

Aus sozialpsychologischem Blickwinkel existiert eine Vielzahl von Gruppen im weiteren Sinne. Daher muss zunächst geklärt werden, welche Aspekte bei der Betrachtung einer professionellen Fußballmannschaft als spezielle Form der Gruppe von Belang sind. Schließlich soll eine Definition im Sinne einer Abgrenzung stattfinden, um den Gegenstand der Betrachtung zu klären.

4.1.1 Definition und Funktion einer Gruppe

Brown (2000) definiert eine Gruppe wie folgt: „A group exists when two or more people define themselves as members of it and when its existence is recognized by at least one other.“ (S. 3) Dem folgend ist eine Gruppe also eine Ansammlung von mindestens zwei Personen, die sich selbst als Mitglieder dieser Gruppe definieren und einander in diesem Sinne wahrnehmen (vgl. Alfermann & Strauß, 2001). Eine Gruppe wird allgemein als ein in sich geschlossenes Gebilde mit wechselseitigen Abhängigkeiten und sozialen Interaktionen zwischen den Mitgliedern definiert (vgl. Hodge, 1995) und charakterisiert sich zusätzlich durch eine eigene Qualität und Dynamik (vgl. Schlicht & Strauß, 2003). Auch für Aronson et al. (2004) sind Gruppen „mehr als nur eine Ansammlung von Menschen, die zufällig am selben Ort zusammengekommen sind.“ (S. 320) Die Autoren beziehen sich sowohl auf Lewin (1948) als auch auf Cartwright und Zander (1968), wenn sie feststellen: „Eine Gruppe kann man definieren als zwei oder mehr Menschen, die miteinander interagieren und in dem Sinne interdependent sind, dass ihre Bedürfnisse und Ziele eine gegenseitige Beeinflussung bewirken.“ (Aronson et al., 2004, S. 320)

Neben dem Kriterium, dass für die Zusammensetzung einer Gruppe zwei oder mehr Personen notwendig sind, wobei aus psychologischer Sicht zwei Personen als kleinste soziale Einheit bezeichnet werden können (Bierhoff & Herner, 2002), beschreibt Lewin (1948) die gegenseitige Abhängigkeit oder zumindest eine Wechselbeziehung unter den Gruppenmitgliedern als grundlegendes Kriterium für die definitorische Abgrenzung. Auch Alfermann und Strauß (2001) nennen die „wechselseitige Kommunikation und Einflussnahme aller Gruppenmitglieder untereinander“ (S. 81) als Merkmal von Gruppen.

Bereits in diesen ersten Betrachtungen wird deutlich, dass jede Gruppe von Prozessen der Einflussnahme geprägt ist. Bereits die Anwesenheit einer Person beeinflusst das Verhalten der anderen Person bzw. Personen. Mit Kommunikations- und Interaktionsprozessen, die elementare Bestandteile von Gruppen darstellen, ist immer Einflussnahme auf die anderen Gruppenmitglieder verbunden, unabhängig davon, ob eine bewusst intendierte und zielgerichtete Beeinflussungsabsicht vorliegt oder nicht.

Diese noch sehr allgemeine Beschreibung von Gruppen kann und muss im sportlichen Kontext konkretisiert werden, da hier viele verschiedene Arten von Gruppen existieren. Die Unterschiede lassen sich zunächst einmal an der *Sportart* festmachen: Handelt es sich um eine Mannschaftssportart oder eine Individualsportart (denn auch hier entstehen im Sinne der Definition Gruppen, indem z. B. Trainer (-stab), Trainingspartner oder Vereinsmannschaften zusammenkommen)? Außerdem muss betrachtet werden, zu welchem *Zweck* sich die Personen in der Sportgruppe zusammenfinden: Handelt es sich z. B. um eine Laufgemeinschaft, die sich in der Freizeit trifft, um gesundheitsorientiert die eigene Fitness für den Alltag zu steigern, oder um eine professionelle Fußballmannschaft, deren Spieler hohe Gehaltsschecks erwarten, und die den Titelgewinn in der nationalen Liga oder internationalen Wettbewerben anstreben? Birrer und Seiler (2008) schlagen daher vor, Gruppen aufgrund ihrer unterschiedlichen Qualitäten zu unterteilen. Hodge (1995) bemerkt in diesem Zusammenhang die große Bedeutung der *Situation*, in der sich eine Gruppe befindet. So stellt er heraus, dass z. B. für eine Fußballmannschaft, die sich nach beendeter Hinrunde in einer Saison im Trainingslager auf den Gewinn einer Meisterschaft vorbereitet, und die durch die lange Existenz der Gruppe bzw. hier Mannschaft eine gemeinsame Identität entwickelt hat, eine andere Ausgangssituation besteht wie z. B. für eine Schwimmmannschaft, in der jeder Athlet für sich trainiert und die gemeinsame Identität dementsprechend gering ist. Die beschriebenen Determinanten zur Abgrenzung und Definition von Gruppen bzw. Mannschaften können ebenfalls Kriterien für die Entstehung und Funktion einer Mannschaft bzw. Gruppe sein.

Moreland (1987) geht bei der Gruppenbildung von einem anderen Ansatz aus, wenn er in der *Gruppenfunktion* den wesentlichen Grund für die Bildung einer Gruppe sieht. Die Verstärkung der Bindung der Gruppenmitglieder untereinander nennt er soziale Interaktion. Die individuelle Bedürfnisbefriedigung, z. B. im Hinblick auf die Zugehörigkeit zu einer Gruppe als Teil der sozialen Identität einer Person, spielt laut Moreland dabei eine zentrale Rolle (vgl. Birrer & Seiler, 2008; Schlicht & Strauß, 2003). Allerdings zeigt sich im sportlichen Kontext ein spezielleres Bild, da sich die Gruppenmitglieder hier überwiegend nicht aus sozialen, sondern aus aufgabenorientierten Gründen zusammenschließen. Fußballmannschaften werden zusammengestellt, um eine Aufgabe zu erledigen und Ziele zu erreichen, die der Einzelne alleine nicht erreichen kann (vgl. Fobe, 1991). Gesetzte Ziele definieren sowohl die Attraktivität einer Gruppe als sie auch Kriterien bei der Auswahl von Gruppenmitgliedern sind.

Auf die zur Erfüllung der Aufgabe und Erreichung der Ziele notwendige und sinnvolle Gruppengröße (siehe Kap. 4.3.2) sowie die Gruppenaufgaben und ihre Ziele selbst (siehe Kap. 4.3.1) wird im Folgenden noch näher eingegangen.

4.1.2 Entstehungsprozess einer Gruppe

Wie bis hierher bereits gesehen, entstehen Gruppen also nicht zufällig, sondern entweder wegen sozialer Gründe oder, wie im wettkampforientierten Fußball, aufgrund einer konkreten und vorgegebenen Gruppenaufgabe. Diese gemeinsame Zielsetzung sollte durch Bündelung der Ressourcen besser erreicht werden. Die Entstehung solcher aufgabenorientierten Gruppen ist in der Regel durch einen Entwicklungsprozess gekennzeichnet, in dessen Verlauf aus Einzelsportlern ein Team bzw. eine Mannschaft wird. Dieser Prozess verläuft in mehreren Stadien, in denen sich Gruppen verändern und entwickeln (vgl. Carron et al., 2005; Schlicht & Strauß, 2003).

Um diese Stadien näher zu beschreiben, entwickelte Tuckman (1965) ein bis heute oft verwendetes Phasenmodell der Gruppenbildung, das von der Art der Gruppe unabhängig ist. Er unterteilt die allgemeine Gruppenbildung in fünf Phasen, denen er eigene Dynamiken und Charakteristika zuschreibt.

Tab. 3. Modell der Gruppenbildung (nach Tuckman, 1965, in Schlicht & Strauß, 2003, S. 71).

Phasen	Charakteristika
<i>Forming</i> (Formierung)	<ul style="list-style-type: none"> • Individuen • situative Unsicherheit • kennen lernen • soziale Vergleiche ziehen • Anlehnung an den Gruppenführer/-leiter
<i>Storming</i> (Sturm und Drang)	<ul style="list-style-type: none"> • Untergruppen bilden sich • Verfolgen individueller Ziele • Konflikte zwischen den Spielern • Konflikte zwischen Leitern und Gruppenmitgliedern
<i>Norming</i> (Normierung)	<ul style="list-style-type: none"> • soziale Einheit bildet sich • Verfolgen gruppenbezogener Ziele • Toleranz, Kooperation • Entwicklung von Gruppennormen • Ausprägung eines Wir-Gefühls
<i>Performing</i> (Aufgabenorientierung)	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppe besteht • Aufgabenorientierung • Akzeptanz der Rollen • gemeinsame Bewältigungsstrategien • gruppendienliche Attribution
<i>Adjourning</i> (Auflösung)	<ul style="list-style-type: none"> • Abschied nehmen • positive oder negative Beurteilung

Gemäß Tuckman (1965) durchläuft jede Gruppe alle diese Phasen und in jeder Phase bedarf es besonderer Maßnahmen, um konstruktive Wirkungen zu erzielen. Beispielsweise müssen Konflikte als wesentlicher Bestandteil der Gruppen-

bildung akzeptiert werden. Nicht ihr Auftreten ist entscheidend, sondern der Umgang mit ihnen sowie die Frage, ob sie überwunden werden und die Gruppe in die nächste Phase eintritt. In Fußballmannschaften sind insbesondere die Trainer und Führungsspieler gefordert, die Entfaltung optimaler Mannschaftsleistung zu fördern und den Weg für weitere positive Entwicklungsschritte zu ebnen.

Nach der Überwindung der *Sturm und Drang*-Phase, in der sich die Spieler an ihren individuellen Zielen orientieren und eine Auseinandersetzung mit Trainer und Mitspielern erfolgt (vgl. Schlicht & Strauß 2003), stehen in professionellen Fußballteams die dritte und vierte Phase des Modells von Tuckman (1965) im Mittelpunkt. In der Normierungsphase gilt der Kooperation der Spieler miteinander und ihrem Zusammenspiel die größte Gewichtung und kollektive Normen sowie gemeinsame Ziele werden festgelegt, so dass in der vierten Phase durch Aufgabenorientierung, Unterordnung der individuellen Ziele unter die Gruppenziele und aufgrund der daraus folgenden Rollenakzeptanz von einer Erfolg versprechenden Basis ausgegangen werden kann. So schlussfolgern Weinberg und Gould (1999), dass die optimale Leistung einer Mannschaft erst in dieser vierten Phase, der *Performing*-Phase, erbracht werden kann.

Aufgrund der hohen Fluktuation von Spielern in professionellen Fußballmannschaften muss dieser Gruppenprozess sich stets wiederholend durchlaufen werden. Insbesondere der saisonale Verlauf im Profifußball mit seinen feststehenden Terminen für Spielertransfers macht immer wieder aufs Neue eine Beachtung der verschiedenen Phasen notwendig, da sich mit dem Weggang von bisherigen Teammitgliedern und der Integration neuer Akteure sowohl die Rollenverteilung und Hierarchie sowie die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen verändern als auch die etablierten Routinen in Frage gestellt werden (vgl. Birrer & Seiler, 2008; Carron et al., 2005; Schlicht & Strauß, 2003). Je nachdem, wie stark sich die Zusammensetzung einer Mannschaft ändert, müssen der (Neu-) Formierung und den folgenden Phasen mehr oder weniger Zeit und Aufmerksamkeit eingeräumt werden, wird somit die *Performing*-Phase schneller oder langsamer erreicht. Carron et al. (2005) identifizieren diesen Faktor des *turn overs* in einer Sportmannschaft und dessen Gestaltung als eine wesentliche Einflussgröße auf die Teameffektivität, wobei Veränderungen je nach Position unterschiedlich starke Auswirkungen haben können.

Weiter sind aufgrund der individuellen Interessen der Spieler, die nicht selten von den Gruppeninteressen abweichen, Konflikte auch während einer Saison vorprogrammiert. Der selbst auferlegte und von außen an eine Mannschaft herangetragene Erfolgsdruck erhöht das Konfliktpotenzial (siehe Kap. 4.6).

Das Modell von Tuckman (1965) stellt eine hinreichende Beschreibung der grundlegenden Gruppenbildungsprozesse dar. Allerdings ist eine Gruppe keine statische Einheit und ihr Entstehen kann nicht mit einem linearen Prozess gleich-

gesetzt werden. Auch wenn der beschriebene Entstehungsprozess als Grundlage zu sehen ist, kann es doch auch während der Saison sinnvoll sein, durch den kurzzeitigen Fokus auf eine oder mehrere Phasen die Gruppe neu zu prägen. Dies ist z. B. bei einer personellen Veränderung, bei Konflikten und bei der Infragestellung von Normen der Fall, was wiederum aufgrund von Misserfolg oder einem sich verändernden Rollendenken Einzelner erforderlich werden kann. Im Gruppeninteresse sind die Festigung und Stabilität des Teams und gleichzeitig dessen dynamische Weiterentwicklung eine kontinuierliche Herausforderung, insbesondere für den Trainer, nachrangig aber auch für die Führungsspieler (siehe insbes. Kap. 5.4).

4.1.3 Charakteristika von Sportgruppen

Wie bereits deutlich gemacht, gelten viele generelle Charakteristika von Gruppen auch für Sportmannschaften. Allerdings stellen Letztere eine spezielle Art von Gruppe dar, wie auch Carron et al. (2005) konstatieren. Die spezielle Art liegt darin begründet, dass sie

„eine gemeinsame Identität entwickeln, ein gemeinsames Schicksal teilen, ein gemeinsames Ziel verfolgen, die Teammitglieder gegenseitig voneinander abhängig sind, interpersonelle Attraktion der Gruppenmitglieder vorliegt, und indem die Interaktions- und Kommunikationsmuster durch die jeweiligen Regeln der Sportart strukturiert und determiniert sind.“ (Carron & Hausenblas, 1998, zit. n. Alfermann & Strauß, 2001, S. 81)

So kann mit Blick auf den eben betrachteten Entstehungsprozess festgestellt werden, dass Profifußballmannschaften durch die genannten gruppenspezifischen Entstehungsprozesse sowie durch individuelle Merkmale der potenziellen Gruppenmitglieder und durch Kontextfaktoren des Fußballspiels charakterisiert sind. Diese beiden zuletzt genannten Faktoren stellen im heuristischen Modell zur Erforschung von Sportgruppen von Carron et al. (2005) die beiden Input-Variablen dar (siehe Abb. 7).

Die darauf folgenden Prozess-Variablen, die das Zusammenwirken der Gruppenmitglieder beschreiben, bestehen aus der internen Gruppenstruktur einer Mannschaft, der sozialen und der aufgabenorientierten Kohäsion sowie aus den Gruppenprozessen. Im linearen Modell bedingen diese Faktoren die Leistung und weitere Effekte, die in individuelle und gruppenbezogene Produkte unterschieden werden, womit die Output-Variablen genannt sind (siehe Abb. 7).

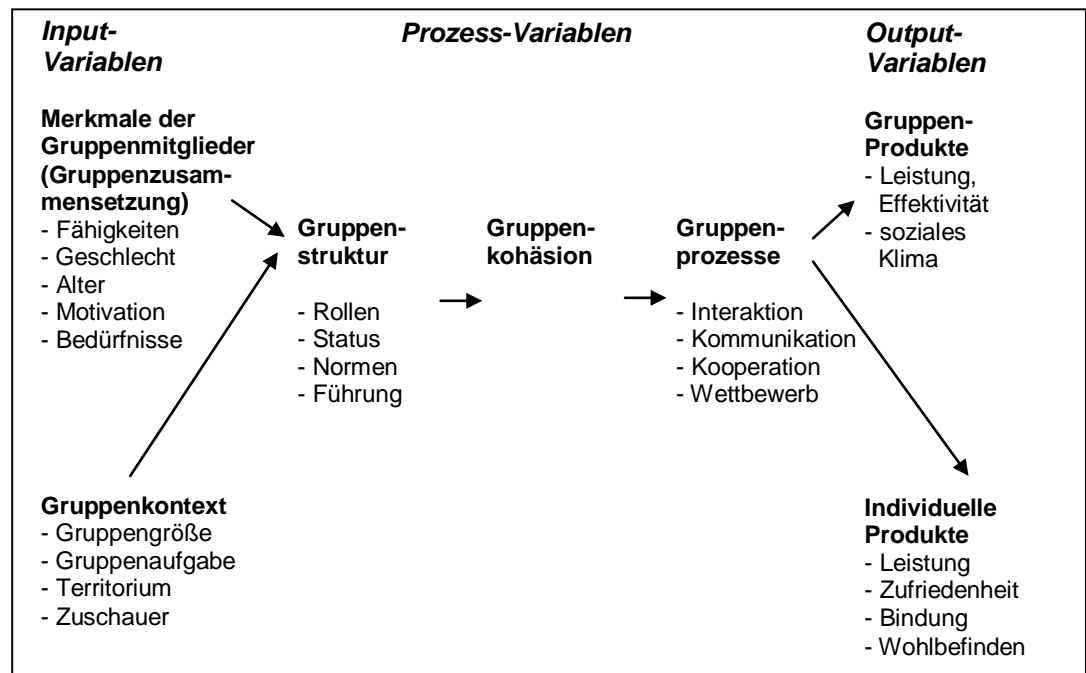


Abb. 7. Ein heuristisches Modell zur Erforschung von Sportgruppen (Carron et al., 2005 in Alfermann & Strauß, 2001, S. 82).

Wie bei Modellen immer der Fall, wird auch hier ein komplexes Phänomen auf einige Merkmale komprimiert und die Realität stark vereinfacht dargestellt. Diese Reduktion im Schaubild bietet aufgrund der Übersichtlichkeit einen Vorteil, aufgrund der Verkürzungen jedoch auch einen Nachteil. Weiter kann durch die Darstellungsform eines Schaubildes der Eindruck entstehen, es handle sich um einen linearen Ablauf im Sinne der Abbildung einer „Ursache-Folge-Beziehung“. Sportteams können aufgrund ihrer inhärenten Dynamik nicht in diesem Sinne beschrieben werden, wie auch Carron et al. (2005) selbst konstatieren, „that dynamism is manifested in the developing nature of the structure of sport teams, their cohesiveness, and their collective efficacy, for example. It is also manifested in interaction and communication among team members, group decision-making, and team achievements.“ (S. 14f.) Insofern will das Modell kein von links nach rechts ablaufendes Verlaufsmodell darstellen (vgl. Carron et al., 2005), stattdessen benennt es übersichtlich die Gruppendynamiken und stellt diese in Beziehung zueinander. In der Darstellung praxisnaher Merkmale von Sportmannschaften liegt die Stärke dieses heuristischen Modells, weshalb es im weiteren Verlauf dieses Kapitels als vorstrukturierendes Modell verwendet wird.

Die Prozessvariablen (Struktur, Kohäsion, Prozesse) sind in eine ganzheitliche Betrachtung der Gruppendynamiken eingebettet, was dem Ansatz dieser Studie entspricht. Hier interessiert vor allem, welche Einflussmöglichkeiten Führungsspieler auf diesen ganzheitlichen Gruppenprozess haben. Besonders die Beziehungen und Einflussnahme aus Interaktionen und Kommunikation sowie Merkmale wie Kooperation und Wettbewerb wurden daher in der Erhebung berück-

sichtigt, weshalb bezüglich der Aufgabenkohäsion Unterbegriffe in Items aufgeführt werden, die je nach Durchsetzung als Kernpunkte für Erfolg oder Misserfolg stehen. Es handelt sich dabei um die Einstellung, die Motivation und die Koordination (siehe Kap. 6 und 7). Eine Ergänzung im o. g. Modell wäre aus dieser Sichtweise angebracht, indem auch der Trainerstab als Erweiterung sinnvoll integriert werden sollte.

Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit werden die einzelnen Komponenten des heuristischen Modells in Beziehung zur vorliegenden Untersuchung gesetzt.

4.2 Merkmale der Gruppenmitglieder von professionellen Fußballmannschaften

Als eine der beiden Variablenkomplexe, die auf der Input-Seite zu berücksichtigen sind (siehe Abb. 7), stehen hier die individuellen Merkmale im Vordergrund, welche von den Mitgliedern eingebracht werden. Zu nennen sind insbesondere Motive und Bedürfnisse, Persönlichkeitsmerkmale, geistige und motorische Fähigkeiten und Fertigkeiten, Attribute wie z. B. das Alter oder das Geschlecht sowie die (Leistungs-) Motivation. Im Folgenden wird zunächst darauf eingegangen, welche Merkmale für die Mitgliedschaft in einer Profifußballmannschaft relevant sind. Letztlich gilt es, die optimale Zusammensetzung einer Gruppe zu finden, was eine Leistungsoptimierung bedeutet. Aspekte der Gruppenzusammensetzung werden daher später betrachtet (siehe Kap. 4.2.2).

4.2.1 Gruppenzugehörigkeit

Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe ist meist mit Vorteilen, immer aber mit Zielen verbunden und sei es nur die Befriedigung des fundamentalen Bedürfnisses nach dem Gefühl der Gruppenzugehörigkeit. Der soziale Austausch, die Identifikation und damit die Identitätsbildung, ein persönlicher Nutzen aus den Beziehungen zu anderen Gruppenmitgliedern und die gemeinsame Zielverfolgung sind solche *Bedürfnisse*, die generell durch eine Gruppenmitgliedschaft befriedigt werden können. So identifizierte Moreland (1987) die soziale Integration und die damit einhergehende Verstärkung der Gruppenbindung als wesentlichen Grund für eine Gruppenzugehörigkeit, wobei er vier Typen sozialer Integration unterschied (für eine Erläuterung der vier Typen vgl. Birrer & Seiler, 2008).

Neben sozialen Motiven sind für Fußballspieler der Zugang und die Zugehörigkeit zu einer professionellen Mannschaft aus weiteren Gründen sehr erstrebenswert. Neben dem offensichtlichen Motiv des überdurchschnittlichen Verdienstes spielen, so die Erfahrung, vor allem die Leidenschaft für das Fußballspiel, die Ambition, Wettkämpfe zu gewinnen, und die potenzielle Anerkennung sowie das positive Image eine wesentliche Rolle. Soweit dem Autor bekannt, wurden die Motive

von Profifußballern bezüglich der Zugehörigkeit zu Profimannschaften und ihre Versuche der Bedürfnisbefriedigung bisher noch nicht wissenschaftlich untersucht. Einigkeit besteht allerdings darin, dass Mitglieder von leistungsorientierten Mannschaften überwiegend aus aufgabenorientierten Gründen zusammengestellt werden (vgl. Carron, Colman, Wheeler & Stevens, 2002; Carron et al., 2005). Für die Mitgliedschaft in solchen Profifußballmannschaften gelten bestimmte Grundvoraussetzungen, so ist das *Geschlecht* relevant: Im Kontext dieser Studie sind Gruppenmitglieder immer männlich. Weiter spielen die *körperliche Leistungsfähigkeit* und der Stand der *Fitness* eine wesentliche Rolle. Die ausführliche Analyse des gesundheitlichen Leistungsvermögens eines Akteurs gehört heute sowohl bei der Aufnahme in eine Mannschaft als auch kontinuierlich im Training selbstverständlich dazu. Die Ergebnisse dieser Gesundheits- und Fitnessstests hängen neben dem Trainingsstand nicht zuletzt mit grundlegenden Merkmalen wie dem *Alter* des jeweiligen Akteurs zusammen. Bei Profifußballern liegt das Karriereende üblicherweise im Alter von ca. Mitte 30, was durch den natürlichen Abfall der körperlichen Leistungsfähigkeit begründet ist.

Die beste Fitness ist jedoch nebensächlich, wenn der Akteur nicht auch *Fähigkeiten und Fertigkeiten* anderer Art und Qualität vorweisen kann. Für die Akzeptanz und Eingliederung in eine Profifußballmannschaft ist die individuelle Klasse des Akteurs bezüglich seiner aufgabenorientierten Fähigkeiten und Fertigkeiten von zentraler Bedeutung (vgl. Carron et al., 2005; Gill, 1986; Widmeyer, 1990), wobei diese eng mit kognitiven und sozialen Kompetenzen zusammenhängen. Von Fußballprofis wird u. a. erwartet, dass sie ein Spiel „lesen“ und somit auch antizipieren können, Spielzüge und Taktiken verstehen und umsetzen können und in der Lage sind, im Team miteinander zu harmonisieren, was soziale Fähigkeiten erfordert, die über das Verhalten auf dem Platz hinausgehen. Der Akteur selber wiederum entscheidet nicht selten aufgrund der bisher vorhandenen fußballerischen Qualität in der bestehenden Mannschaft sowie wegen sozialer Faktoren, ob eine Mitgliedschaft für ihn erstrebenswert ist.

Letztlich geht jeder Wahl für eine Gruppenmitgliedschaft eine Kosten-Nutzen-Abwägung voraus: Die eigenen Vorteile werden evaluiert und müssen die aufzuwendenden Mittel übersteigen. Der eigene Vorteil kann als Motivation fungieren, Mitglied zu werden und die eigene Leistung einzubringen. Eine solche *Motivation* ist auch nötig, denn für die Mitgliedschaft in einer Gruppe müssen auch Einschränkungen in Kauf genommen werden. So stellen Grau, Möller und Gunnarson (1987) fest: „Bei allen Pflichten und Rechten, die eine Gruppenzugehörigkeit mit sich bringt, ist die Beschneidung der Freiheit eine wesentliche Auflage. Dies im Sinne des Gruppeninteresses, das Spielregeln vorgibt. Dies birgt einen mehr oder weniger ausgeprägten Konflikt in sich.“ (S. 121) Offensichtlich ist die Mitgliedschaft in einer Profifußballmannschaft jedoch so attraktiv, dass die Spieler

viele Mühen und Anstrengungen auf sich nehmen, um in solchen Mannschaften zu spielen. Wilhelm (2001) hat bezüglich dieses Aspekts den Begriff der *Valenz* eingebracht. Er stellt fest, dass die Attraktivität einer Gruppe das dominante Merkmal für eine positive Valenz ist. Eine hohe Valenz steigert also die Attraktivität einer Gruppe, wodurch sich auch die Motivation, ihr beizutreten bzw. in ihr aktiv zu sein, erhöht. Die durch den Vergleich mit anderen Teams entstandene positive Beurteilung einer Mannschaft, auch Status genannt, beflügelt und bindet ihre Mitglieder. Je höher die Attraktivität und die eigene Identifikation mit der Gruppe, desto intensiver ist der Einzelne üblicherweise involviert. Da niemand gerne das schwächste Glied in einer Gruppe ist, fordern insbesondere qualitativ starke Gruppen den Einzelnen zu Höchstleistungen heraus (vgl. Carron et al., 2005). Gruppen ohne Sozialidentität, mit niedrigem Status oder mit geringer Valenz werden dagegen von denen, die Alternativen haben, verlassen. Die Distanzierung beginnt meist langsam und verstärkt sich, je mehr die Unzufriedenheit wächst. Hier sei auf den Aspekt der *Leistungs- bzw. Aufgabenmotivation* verwiesen, der eng mit dem Mannschaftserfolg zusammenhängt: Je stärker die Leistungsmotivation ausgeprägt ist, desto wahrscheinlicher ist der Erfolg einer leistungsorientierten Mannschaft.

Wie gesehen, werden von den Gruppenmitgliedern professioneller Fußballmannschaften spezielle individuelle Merkmale und entsprechend definierte Ausprägungen dieser Merkmale erwartet. Die Leistungsfähigkeit einer Mannschaft und letztlich ihre Erfolgsmöglichkeiten hängen wesentlich von den Qualitäten ab, die ihre Mitglieder mit- und einbringen. Allerdings ist die Gruppenleistung nicht gleichzusetzen mit der Summe der Eigenschaften ihrer Mitglieder, wie Carron et al. (2005) herausstellen. Vielmehr können Gruppen eine eigene Dynamik entwickeln (vgl. Bierhoff & Herner, 2002). Bereits die Wahrnehmung der anderen Gruppenmitglieder und deren Handeln beeinflussen jedes einzelne Mitglied (vgl. Alfermann & Strauß, 2001; Alfermann & Würth, 2009; Aronson et al., 2004; van Avermaet, 1997; Brown, 1997; Carron et al., 2005). Insofern ist die Gruppenzusammensetzung von entscheidender Bedeutung, um aus einer Ansammlung hoch qualifizierter Individuen eine starke Mannschaft mit hohem Leistungspotenzial zu formen.

4.2.2 Gruppenzusammensetzung

Mit den Erörterungen zur optimalen Gruppenzusammensetzung wird im Folgenden ein zentrales Forschungsinteresse der Sportpsychologie betrachtet. Das Interesse besteht insbesondere darin zu erforschen, mit welcher Kombination von Individuen und deren Merkmalen (s. o.) eine ideale Ausschöpfung des Leistungspotenzials erreicht werden kann. Dabei war der ursprüngliche Ausgangspunkt die Frage, ob eine Gruppe idealerweise homogen oder heterogen angelegt sein sollte (vgl. Steiner, 1972). Über diese Gegenüberstellung von Homogenität

und Heterogenität hinausgehend, nennen Widmeyer und Loy (1989) sowie Widmeyer (1990) für Sportgruppen im Allgemeinen drei Charakteristika bezüglich der Zusammensetzung: Die *Quantität* der verfügbaren Gruppenressourcen, die *Variabilität* der Merkmale der Mitglieder und die *Komplementarität* in der Zusammensetzung.

Mit der *Quantität* ist gemeint, dass die Mannschaftsleistung umso besser ist, je mehr hoch qualifizierte Spieler einer Mannschaft angehören. Bei der *Variabilität* der Merkmale der Mitglieder geht es um die klassische Frage nach Heterogenität vs. Homogenität von Gruppen und ihrer Effizienz. Die *Komplementarität* meint die Kombination bzw. Zusammensetzung von unterschiedlichen Fähigkeiten, indem z. B. bei einem Stürmer-Duo ein großer kopfballstarker und ein kleiner wendiger Spieler zusammengestellt werden oder Links- und Rechtsfüßler einander ergänzen.

Je nach Sportarten besitzen die genannten Merkmale größeres Gewicht. Entscheidendes Kriterium ist dabei die Art der Aufgabe (siehe Kap. 4.3.1). Bei Mannschaftssportarten wie dem Fußball, bei dem die Aufgabe konjunktiv und unterteilbar ist, es also auf eine Aufgabenteilung ankommt, wird eine komplementäre Gruppensituation als Vorteil bewertet: Die Akteure sollten zwar in ihren Fähigkeiten heterogen sein, um sich optimal zu ergänzen, in ihrem Fähigkeitsniveau wiederum sollten sie homogen sein (Alfermann & Strauß, 2001, mit Bezug auf Widmeyer, 1990). Anders gesagt sind erfolgreiche Mannschaften durch eine Komplementarität der Fähigkeiten auf einem möglichst gleich hohen Niveau gekennzeichnet.

Im Fußball zeigt sich der Bedarf an Komplementarität in den unterschiedlichen Positionen und ihren Aufgaben. Von einem Torwart, Innenverteidiger, Spielmacher oder Stürmer, um nur einige zu nennen, werden jeweils unterschiedliche Fähigkeiten bzw. Ausprägungen dieser Fähigkeiten erwartet. Heterogenität ist hier gefragt. Dagegen ist bei der gemeinsamen Leistungserbringung, also dem Zusammenspiel der unterschiedlichen Rollen, ein annähernd gleiches Niveau hilfreich. Es kommt auf das effektive und möglichst reibungslose Zusammenwirken der einzelnen Akteure in ihren verschiedenen Rollen an. Außergewöhnlich begabte Einzelspieler können bestimmte Situationen entscheiden, ein Fußballspiel wird aufgrund der in der Aufgabe liegenden Interdependenz aber nur mit der Mannschaft gewonnen oder verloren. Neben der Heterogenität ist also auch die Homogenität der Mannschaft zu berücksichtigen. Speziell im Profifußball sind die Teams im Vorteil, die sich heterogen in den Fähigkeiten und homogen in der Gesamtkoordination zeigen (Widmeyer, 1990).

Wie oben bereits erläutert, unterliegt die Gruppenzusammensetzung ständigen Veränderungen. Die Fluktuation von bisherigen Spielern und die Aufnahme neuer Spieler kann in einer Saison das Gesicht eines Teams gravierend verändern.

Hinzu kommt, dass bei der Zusammensetzung der Teams eine so starke Internationalisierung stattgefunden hat, dass in europäischen Fußballmannschaften Vertreter aller Kontinente zu finden sind. Die Fußball-Bundesliga hat zeitweise einen Anteil von über fünfzig Prozent an ausländischen Spielern. Die sportliche Führung und Führungsspieler sind hier gefordert, die Integration der ausländischen Spieler gemeinsam mit ihnen behutsam anzugehen und voranzutreiben. Die kulturelle Vielfalt in der Zusammensetzung einer Mannschaft kann dabei von Vorteil aber auch von Nachteil sein. Entscheidend ist auch hier eine proaktive Gestaltung der Gruppenzusammensetzung und der Gruppendynamik.

Bedauerlich ist, dass die Gruppenzusammensetzung bisher überwiegend unter dem Aspekt der Beeinflussung der Gruppenleistung untersucht wurde, wie Alfermann und Würth (2009) mit Bezug zu Widmeyer, Brawley und Carron (2002) konstatieren, und nur ausgewählte Input-Variablen in den Fokus genommen, aber Prozessvariablen gänzlich außer Acht gelassen wurden. Die Interdependenz der verschiedenen Variablen (siehe Abb. 7) muss beachtet werden.

4.3 Gruppenkontext

Der Gruppenkontext stellt im Modell von Carron et al. (2005, siehe Abb. 7) die zweite Input-Variable dar. Im Folgenden werden die von Alfermann und Strauß (2001) zugeordneten Merkmale der Gruppenaufgabe, der Gruppengröße, des Territoriums und der Zuschauer betrachtet.

4.3.1 Gruppenaufgaben und -ziele

Wie im vorangegangenen Kapitel gesehen, „schließen sich Sportler und Trainer nicht primär aus Kontaktbedürfnissen zusammen, sondern weil sie sich Aufgaben stellen oder vor Aufgaben gestellt werden, die sie allein nicht oder nicht effektiv lösen können.“ (Fobe, 1991, S. 191) Diese Gruppenaufgabe stellt auch bei Profifußballmannschaften, auf die sich diese Untersuchung bezieht, die entscheidende Attraktivität einer Gruppenmitgliedschaft und das Kriterium für die Aufnahme dar (vgl. Schlicht & Strauß, 2003). Je nachdem, ob als Aufgabe formuliert ist, den Abstieg zu vermeiden, Deutscher Meister zu werden oder die Champions League zu gewinnen, verändert sich einerseits die Attraktivität der Gruppe. Andererseits werden von den Gruppenverantwortlichen, die hier im Wesentlichen durch Trainer und Manager repräsentiert werden, höhere Maßstäbe an die (potenziellen) Gruppenmitglieder gestellt.

Die Erfüllung der gestellten Aufgaben sind also das Ziel und der Grund des Zusammenschlusses. Als Ziele sind kleine, zweckdienliche Ziele wie z. B. Trainingsziele ebenso zu nennen wie größere und übergeordnete Ziele, z. B. der Gewinn der Fußball-Bundesliga-Meisterschaft. Die gegenseitige Wahrnehmung,

Interaktion und Kommunikation stellen die Schlüsselvariablen für die Erfüllung einer Aufgabe für das Erreichen eines Ziels und somit für den Erhalt und die Weiterentwicklung der Gruppe bzw. Mannschaft dar (vgl. Birrer & Seiler, 2008).

Sinnvoll erscheint eine Klassifizierung von Sportgruppen entsprechend der Art der Gruppenaufgabe (vgl. Carron, Widmeyer & Brawley, 1989; Steiner, 1972). Steiner unterschied Sportarten mit additiver, kompensatorischer oder konjunktiver Aufgabe. Beim additiven Aufgabentyp werden die individuellen bzw. einzelnen Ergebnisse zusammengezählt und ergeben in der Summe das Leistungsergebnis. Sofern es um Gruppenleistungen geht, kann daher von einer unabhängig agierenden Gruppe gesprochen werden. Bei kompensatorischen Aufgaben ist der Durchschnitt der relevanten Einzelleistungen entscheidend. Konjunktive Gruppenaufgaben werden dagegen in solchen Sportarten verlangt, in denen es um die Gesamtleistung der Gruppenmitglieder geht und wenn Interdependenzen gegeben sind. Dabei können koagierende, interagierende und proagierend-reagierende Gruppen unterschieden werden, je nachdem ob die konjunktive Aufgabe unterteilbar ist oder nicht.

Tab. 4. Klassifikation von Aufgabentypen und Mannschaftssportarten nach Steiner (1972) und Carron et al. (1989) in Alfermann und Strauß (2001, S. 93).

Aufgabentyp nach Steiner (1972)	Definition der Mannschaftsleistung	Mannschaftsstruktur nach Carron et al. (1989)	Beispiele
<i>additiv</i>	Addition der individuellen Beiträge	unabhängige Gruppe	Mannschaftswettkämpfe im Bowling, Reiten, Golf usw.
<i>kompensatorisch</i>	Durchschnitt der Einzelleistungen, Einzelurteile		Kampfrichterurteile im Eiskunstlauf, Turnen usw.
<i>konjunktiv und nicht unterteilbar</i>	Gesamtleistung aller Gruppenmitglieder	koagierende Gruppen	Rudern, Kanu, Tauziehen usw.
<i>konjunktiv und unterteilbar</i>	Gesamtleistung aller Gruppenmitglieder	interagierende Gruppen	Basketball, Handball, Fußball usw.
<i>konjunktiv und unterteilbar</i>	Gesamtleistung aller Gruppenmitglieder	proagierend-reagierende Gruppen	Football, Baseball

In der vorliegenden Studie stehen Fußballteams, also interagierende Gruppen, im Fokus. Die Spieler haben unterschiedliche und klar definierte Positionen und Aufgaben, die allerdings eine gegenseitige Abstimmung erfordern. Es kommt nicht nur auf die Einzelleistungen und deren Summe an, vielmehr gilt es, durch Kommunikation, Interaktion und Koordination ein effektives Zusammenspiel zu erreichen.

Mit diesem Typ der Gruppenaufgabe ist erneut ein Kontext für Einflussnahme beschrieben. Interagierende Gruppen bedürfen der Koordination durch Führungspersonen (siehe auch Kap. 5). Aufgrund des Koordinationsbedarfs ist die Einflussnahme nicht optional, sondern zwingend notwendig. Dabei geht es sowohl um aufgabenorientierte als auch um soziale Aspekte.

4.3.2 Gruppengröße

Allgemein wird angenommen, dass die optimale Gruppengröße von der Aufgabe und den zur Verfügung stehenden Ressourcen abhängig ist (vgl. Carron et al., 2005; Steiner, 1972). In Wettkampfmannschaften ist die Zahl der Mitglieder exakt festgelegt. Beim Fußballspiel sind dies 11 Personen, womit sich die Frage nach der optimalen Gruppengröße für den Wettkampf nicht stellt, sondern nur für den Gesamtkader. Im Fußballsport teilt sich der Kader eines Teams, wie in vielen anderen Sportarten auch, in Stamm- und Ergänzungsspieler erfahrungsgemäß etwa im Verhältnis 1:1. Auch Carron et al. (2005) sprechen sich für ein solches Verhältnis als optimales aus, weil dadurch eine effektive und effiziente Trainingssituation erreicht werden kann. Weiter kann dadurch im Idealfall jede Position doppelt besetzt werden, was den internen Wettkampf um den Einsatz steigert und so als Leistungsanreiz wirkt. Der Unterschied zwischen Training und Wettkampf besteht also darin, dass im täglichen Training etwa doppelt so viele Spieler agieren wie im reinen Wettkampfspiel.

Der Vorteil von größeren Gruppen liegt außerdem darin, dass ihnen mehr Ressourcen zur Verfügung stehen. Allerdings sinkt die Gruppeneffektivität mit steigender Gruppengröße aufgrund der weniger effektiven Gruppenprozesse, wie Steiner nachgewiesen hat, wobei sich dieser Zusammenhang offenbar nicht linear darstellt (vgl. Steiner, 1972, siehe Abb. 8).

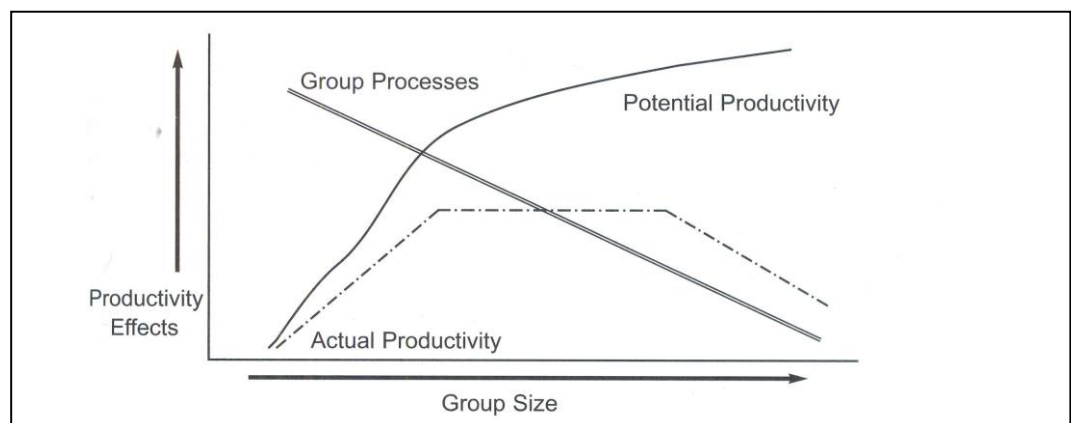


Abb. 8. Der Einfluss der Gruppengröße auf die Gruppenproduktivität (Carron et al., 2005, S. 47).

Es gilt als erwiesen, dass es eine Gruppengröße gibt, bei der ein Team die nötige Expertise besitzt, und zusätzliche Mitglieder wenig bis keine signifikante Ergän-

zung darstellen (vgl. Carron et al., 2005). Mehr Mitglieder bedeuten, dass die Koordination, Interaktion und Kommunikation schwieriger werden. Der Einzelne kommt in größeren Gruppen weniger zur Geltung, entwickelt weniger Verantwortungsgefühl für die Gruppe und ihr Ergebnis, ist weniger aufmerksam, bekommt weniger individuelle Anweisungen und Feedback und ist somit insgesamt weniger involviert, weshalb die relative Produktivität des Einzelnen sinkt (vgl. ebd.). „Die Größe einer Gruppe korreliert also negativ mit der Leistung“ (Alfermann & Würth, 2009, S. 726), sowie mit dem Zusammenhalt, der Zufriedenheit der Mitglieder und der Bindung an die Gruppe, was zu einer sinkenden Gruppenproduktivität führt (Carron et al., 2005 ; Carron & Sprink, 1995).

Carron et al. (1989) haben durch die Befragung von Akteuren in verschiedenen Sportarten versucht, von den Beteiligten die jeweils als optimal empfundene Mannschaftsgröße herauszufinden. Für Fußballmannschaften ergab sich ein idealer statistischer Wert von 16.3 Spielern. Als zu groß wurden Mannschaften mit 19.2 Spielern (121.6 % des Idealwertes) betrachtet, als zu klein solche mit im Mittel 12.2 Spielern (78.4 %). Folgt man diesen Ergebnissen, so ergibt sich im Fußball eine ideale Mannschaftsgröße von 16.3 Spielern, mit einer Veränderungsspanne von 21 % in beide Richtungen.

Diese Ergebnisse mögen in der Wahrnehmung und damit im Interesse der Spieler liegen, was sich auch mit der von Alfermann und Würth (2009) festgestellten idealen Gruppengröße von Hobbymannschaften in Bezug auf die Zufriedenheit der Mitglieder deckt, die mit zehn bis 20 Personen benannt wird. Allerdings entsprechen diese Zahlen nicht den Erfahrungswerten deutscher Bundesligavereine. Die enormen körperlichen Belastungen, die mit der hohen Anzahl von manchmal 60 und mehr Pflichtspielen pro Saison einhergehen, wenn eine Mannschaft an internationalen Wettbewerben teilnimmt, machen einen größeren Kader ebenso erforderlich wie die Häufigkeit von Verletzungen. Eine im Vergleich zur Wettkampfstärke doppelt so große Mannschaft, wie von Carron et al. (2005) argumentieren, ergibt hier ganz offensichtlich mehr Sinn, auch um den internen Konkurrenzkampf zu steigern und um bei der Mannschaftsaufstellung variieren zu können.

Mit Bezug zu den Ergebnissen der aufgeführten Studien kann festgehalten werden, dass es ein „zu klein“ und „zu groß“ gibt. Verschiedene Studien ergaben, dass die Kohäsion in Teams mit hohen Mitgliederzahlen sinkt (vgl. Aronson et al., 2004; Carron et al., 2007; Carron, 1982; Carron et al., 2005; Schlicht & Strauß, 2003; Widmeyer, Brawley & Carron, 1990). Widmeyer et al. (1990) stellten z. B. fest, dass in kleinen Gruppen die Aufgabenkohäsion am größten war. Die Gruppengröße hat somit Auswirkungen auf die Kohäsion einer Mannschaft.

Eine Korrelation zwischen der Gruppengröße und der Zufriedenheit der Gruppenmitglieder wurde dabei ebenfalls sowohl von Widmeyer (1990) als auch von

Carron et al. (2005) nachgewiesen. Es zeigte sich, dass bei steigender Gruppengröße die Zufriedenheit abnahm. Dies ist offenbar auf die geringeren Interaktions- und Einflussmöglichkeiten zurückzuführen, wobei dies auch im Zusammenhang mit der Aufgabe und Sportart zu betrachten ist. Insbesondere eine zu große Zahl an Gruppenmitgliedern birgt also die Gefahr von Unzufriedenheit und Unruhe. Alfermann und Strauß (2001) resümieren:

„Insgesamt kann man feststellen, dass die Gruppengröße in bedeutsamer Weise sowohl die in einer Gruppe ablaufenden Prozesse, wie die Produktvariablen beeinflusst. Große Gruppen weisen eine niedrige Interaktionsdichte, Kohäsion und Zufriedenheit ihrer Gruppenmitglieder auf. Darüber hinaus ist häufig ein Nachlassen der Gruppenleistung bei steigender Gruppengröße zu beobachten.“ (S. 88)

Mit einer steigenden Gruppengröße werden vielfältige potenzielle Prozessverluste in Verbindung gebracht, wie z. B. der Motivations- und der Koordinationsverlust (Ringelmann-Effekt) oder verschiedene Formen des „Sozialen Faulenzens“ (*social loafing*), auf die später eingegangen wird (siehe Kap. 4.6.3).

4.3.3 Territorium und Zuschauer

Der örtliche und räumliche Kontext, in dem sich eine Mannschaft bewegt, wird hier mit dem Begriff des Territoriums bezeichnet. Damit ist sowohl das Stadion gemeint, in dem die Spiele stattfinden, als auch das Trainings- und Vereinsgelände. Auf die Gestaltung dieser Orte wird großer Wert gelegt, schließlich beeinflussen sie die Einstellungen und das Verhalten der Gruppenmitglieder und der Nichtmitglieder wie z. B. die Fans und die Gegner (Carron et al., 2005). Nonverbale Elemente wie Vereinslogos, Trikots, Fahnen, Maskottchen, spezielle Kabinenausstattungen, die Gestaltung von Aufenthaltsbereichen oder des Trainingsgeländes und die Anordnung der Zuschauer im Stadion – um nur einige Elemente zu nennen – senden Botschaften an die eigene Gruppe und auch an die Nichtgruppenmitglieder. Alfermann und Strauß (2001) definieren diese räumliche Kommunikation als „Handlungen, die die räumliche Umgebung als Gegenstand und Mittel der Kommunikation nutzen“, und sehen ihre Funktion darin, „Informationen über hierarchische Beziehungen und/oder interpersonelle Attraktion zu vermitteln.“ (S. 97) Territoriale Verhaltensweisen sowie die Verwendung von räumlicher Nähe und Distanz sind Elemente einer solchen Kommunikation.

Carron et al. (2005) definieren die Territorialität dagegen allgemein als „a perception of proprietary rights over a physical space.“ (S. 59) Weiter stellen sie fest: „Perceptions of territoriality contribute to group morale and individual satisfaction. Territoriality also provides a feeling of permanence and stability and, consequently, all groups work to establish their own territory [...]“ (ebd., S. 59f.). Mit diesen positiven Folgen der Territorialität verbinden die Autoren einen eindeutigen Vorteil der Heimmannschaft, den sie durch die Zuschauer bzw. Fans, den Gewohnheitsfaktor (*familiarity*) und den weniger aufwändigen Anreiseweg begründen

(vgl. ebd.; Agnew & Carron, 1994).

Vielfach wird vermutet, dass die bloße Anwesenheit der Zuschauer bereits indirekt einen beeinflussenden Effekt hat, der als *social facilitation* bezeichnet wird, und dass proaktive Zuschauer durch Anfeuern oder Pfeifen direkt Einfluss ausüben können. Die Thesen reichen bis zur *choking-under-pressure*-Theorie, die besagt, dass die Leistung der sportlichen Akteure bei zunehmender Zuschauerzahl und gesteigerten Erwartungen abnimmt. Bei der einzigartigen Atmosphäre in den hochmodernen Stadien der Bundesliga erscheint diese These logisch und zutreffend. Die Befunde zum Zuschauereinfluss stellen sich allerdings als sehr kontrovers dar (vgl. zsf. Strauß, 1999). Es scheint Einflussmöglichkeiten der Zuschauer zu geben, wobei allerdings eine Reihe von Faktoren wie die Anzahl der Zuschauer, die Erwartungen der Zuschauer im Vergleich zu den Erwartungen der Mannschaft, die Art und Schwierigkeit der Aufgabe, die Trainingsarbeit und das Leistungsvermögen der Mannschaft und andere berücksichtigt werden müssen (vgl. Alfermann & Würth, 2009). So konstatieren Alfermann und Strauß (2001): „Wenn überhaupt ein Einfluss vorliegt, dann rufen Zuschauer eher negative Effekte (insbesondere bei koordinierten Aufgaben) hervor und nur in einigen Fällen (insbesondere bei konditionellen Aufgaben) positive Effekte.“ (S. 107)

Sicher festgestellt werden kann nur, dass die Zuschauer versuchen, den Verlauf des Spiels und die Leistung der Mannschaften zu beeinflussen, und dass durch die Gestaltung des eigenen Territoriums von Vereinsseite versucht wird, eine für das eigene Team leistungsfördernde Umgebung zu schaffen.

4.4 Gruppenstruktur

Wie bereits gesehen, gehören Fußballteams zu der Kategorie der interagierenden Teams. Die Qualität der Gesamtkoordination beeinflusst langfristig den Erfolg, weshalb hier insbesondere Trainer und Führungsspieler gefragt sind, entsprechenden Einfluss auszuüben. Im Laufe der dynamischen Entwicklung einer Profimannschaft verändern sich die Zusammensetzung der Gruppe (siehe Kap. 4.2.2) und damit die Art der Beziehungen unter den Gruppenmitgliedern, was Birrer und Seiler (2008) Gruppenstruktur nennen. In Anlehnung an diese Autoren werden im Folgenden die Strukturmerkmale von Gruppen vorgestellt, die sämtliche Faktoren innerhalb einer Sportmannschaft beeinflussen.

4.4.1 Normen

Im Entstehungsprozess entwickeln Gruppen Normen, die die Wahrnehmung und das Verhalten der Gruppenmitglieder im Sinne von Richtlinien vorstrukturieren. „Sie stellen generelle Beschreibungen darüber dar, was in der Gruppe als angemessenes Verhalten betrachtet wird.“ (Birrer & Seiler, 2008, S. 325) Dabei ist es

unerheblich, ob diese Normen formell oder informell vorliegen. Die meisten Richtlinien werden in einer Gruppe nie ausgesprochen bzw. niedergeschrieben, es sei denn, sie werden übertreten. Übertretungen werden bestraft, wogegen die Einhaltung von Normen belohnt wird. Und da Normen für alle Mitglieder gelten, zählen sie „zu den effektivsten sozialen Einflussquellen auf die Einstellung und das Verhalten von Gruppenmitgliedern“ (Birrer & Seiler, 2008, S. 325 mit Verweis auf Munroe, Estabrooks, Dennis & Carron, 1999). Einerseits durch die Definition derer, die aufgrund ihres normenkonformen Verhaltens zur Gruppe gehören und der Nichtmitglieder andererseits, dienen die Normen der Gruppe zur Abgrenzung nach außen, was einen wichtigen Faktor im Selbsterhalt einer Gruppe darstellt und die Zielerreichung begünstigt (vgl. Birrer & Seiler, 2008).

Des Weiteren helfen Normen neu hinzukommenden Mitgliedern bei der Vermittlung von Gruppenstandards. Solche Richtlinien dienen der Orientierung und sind für die Eingliederung hilfreich. Um als Gruppenmitglied akzeptiert zu werden, ist das Verstehen, Akzeptieren und Einhalten von Normen sogar zwingend erforderlich (vgl. Birrer & Seiler, 2008). Mannschaftsnormen setzen (neue) Spieler unter einen gewissen Druck. Sofern die Motivation, der Mannschaft anzugehören, groß genug ist, verändern sie sogar Denkweisen und Einstellungen der Spieler. Hohe Normen für Produktivität und Leistung gelten durchaus als Faktor für herausragende Leistungen im professionellen Fußball. Insofern können aufgabenorientierte Normen von sozialen unterschieden werden (Carron et al., 2005; Munroe et al., 1999).

Normen sind im Zeitverlauf relativ stabil, sie können sich aber auch ändern und zwar sowohl durch neue Mitglieder als auch in Situationen, in denen keine oder nicht genügend handlungsleitende Informationen vorliegen (vgl. Birrer & Seiler, 2008; Forsyth, 1999). Außerdem können sich Normen im Saisonverlauf und je nach Wettkampf- oder Trainingssituation verändern (vgl. Carron et al., 2005).

4.4.2 Position und Rollen

Im Allgemeinen bezeichnen Positionen „den Ort, welche eine Person im sozialen Gefüge einer Gruppe einnimmt“, wobei diese „räumliche Struktur [...] im Sport häufig mit tatsächlichen räumlichen Positionen im Spielfeld verknüpft“ ist (Birrer & Seiler, 2008, S. 321). Spielern werden in Mannschaften solche Positionen im Gesamtsystem zugewiesen, die sie mit festen, zum Teil aber auch flexiblen und kreativen Ausprägungen interpretieren sollen. Im Fußball werden die Aufgaben bzw. Positionen geometrisch über das Spielfeld verteilt und sind in ein Spielsystem eingebunden. Dabei kann der Trainer mittels verschiedener Anordnungen individuelle Schwerpunkte in der Abwehr, im Mittelfeld und im Sturm setzen, indem er die zehn Feldspieler entsprechend positioniert. Herkömmliche Spielsysteme sind das 4:3:3 und das 4:4:2, aber auch defensiver oder offensiver ausge-

richtete Anordnungen sind üblich. Letztlich entscheiden die vorhandenen Spielertypen und deren Fähigkeiten sowie die Qualität und die zu erwartende Spielordnung des Gegners über die Ausrichtung. Die enorme Bedeutung solcher Positionen für die Gruppenprozesse einer Mannschaft haben Carron et al. (2005) betont.

Verschiedene Positionen stellen dabei verschiedene Anforderungen an die Akteure und sind mit unterschiedlichen Erwartungen verknüpft. So wird mit einem zentral im Mittelfeld agierenden Spieler häufig eine bestimmte Rollenerwartung verbunden, nämlich als Spielmacher zu fungieren. Rollen stellen insofern „den dynamischen Teil der Position dar“ und werden in der Sozialpsychologie als „die Summe der von einem Individuum im sozialen Kontext erwarteten Verhaltensweisen“ verstanden (Birrer & Seiler, 2008, S. 322), wobei dies auf die aufgabenorientierten Aspekte einer Sportgruppe ebenfalls zutrifft. Je nach Position gibt es entsprechend der taktischen Ausrichtung durch den Trainer einfache und komplexe Rollen. Ein Manndecker, dessen Aufgabe im Ausschalten des gegnerischen Spielers besteht, gilt als einfache und klar definierte Rolle. Engt er die Effektivität des Spielers ein, hilft er seinem Team enorm. Variation und Kreativität sind weniger gefragt. Umgekehrt kann der Spielmacher mit seinem komplexen Anspruch und Können seinem Team eine hohe Angriffsqualität vermitteln.

Wesentlich für effektive Gruppenprozesse ist, wie in Studien gezeigt werden konnte, das Rollenverständnis der Einzelnen, womit gemeint ist, „dass der Spieler genau weiß, welche Verhaltensweisen von ihm erwartet werden und in welcher Form er seine Fähigkeiten einsetzen kann.“ (Baumann, 2002, S. 28) Damit dies erreicht wird, bedarf es der Rollenklarheit, der Rollenakzeptanz und der Rollenleistung (vgl. Beauchamp, Bray, Fielding & Eys, 2005; Birrer & Seiler, 2008; Carron et al., 2005). Beauchamp et al. (2005) untersuchten den Effekt von „Rollenunklarheit“ auf die „Rollenwirksamkeit“. Sie nahmen an, dass die Klarheit der Rollendefinition die innerhalb der Rolle erbrachten Leistungen beeinflusst. Tatsächlich fanden sie einen leistungsmindernden Effekt bei Individualathleten und Mannschaftsspielern, deren Rollen als unklar empfunden wurden.

„The finding that role ambiguity accounted for significant variance in role efficacy at both the individual and the group levels may have important implications for interventions. The fact that the majority of variance in role efficacy, for both offence and defence, was accounted for by role ambiguity at the individual level would reinforce the importance of attending to the individual athlete.“ (ebd., S. 300)

Die Empfehlung, sich auf die Individualität des Athleten zu konzentrieren, ist besonders wichtig, weil die Akzeptanz der Rolle und damit ihre erfolgreiche Interpretation wesentlich von der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit des Rollenträgers mit seiner Aufgabe abhängig ist (vgl. Birrer & Seiler, 2008). Ist ein Spieler nicht gewillt oder aufgrund seiner Fähigkeiten bzw. Ressourcen nicht in der Lage,

zugewiesene Rollen auszufüllen und eine entsprechende Rollenleistung zu erbringen, wird von einem Person-Rollenkonflikt gesprochen (vgl. Carron et al., 2005). Eine solche Nichterfüllung von Rollenerwartungen wird meist mit Sanktionen bestraft, im Fußball z. B. durch eine Auswechslung bzw. Nichtbeachtung bei der nächsten Aufstellung.

4.4.3 Status und Hierarchie

Der Status eines Einzelnen in einer Gruppe ergibt sich aus der Wertschätzung, die ihm von den anderen Mitgliedern sowie externen Beobachtern entgegengebracht wird. Diese Wertschätzung kann „auf erarbeiteten bzw. erworbenen Eigenschaften, wie beispielsweise Fähigkeiten, Erfahrung, Leistung oder Titel“ beruhen oder auf „Eigenschaften, die der Trägerperson unabhängig von der persönlichen Anstrengung zugeschrieben werden, wie etwa Alter, Geschlecht, Aussehen [...] oder ethnische Herkunft.“ (Birrer & Seiler, 2008, S. 324, mit Verweis auf Baumann, 2002)

In Fußballmannschaften sind für den Status insbesondere die mit der Aufgabe in direktem Bezug stehenden erarbeiteten bzw. erworbenen Eigenschaften von Bedeutung (vgl. Shanthi & Carron, 1996). Spieler mit herausragenden fußballerischen Qualitäten, mit vielen Bundesligaeinsätzen bzw. mit internationaler Erfahrung, mit außergewöhnlichen Glanzleistungen in der Vergangenheit oder mit gewonnenen Titeln erhalten üblicherweise eine hohe Wertschätzung. Von den weiteren bei Birrer & Seiler (2008) genannten Eigenschaften ist in Fußballmannschaften für den Status noch das Alter von Bedeutung, wird älteren Spieler doch üblicherweise mehr Respekt zugestanden, verbunden mit der Aufgabe, jüngeren Spieler Orientierung zu geben. Shanthi und Carron (1996) ermittelten in ihrer Studie als hervorstechende Attribute für den Status in Sportgruppen Alter, Erfahrung und Leistung. Des Weiteren wird der Status durch die Übernahme eines Amtes wie beispielsweise des Spielführers oder des Mitglieds im Spielerrat, womit jeweils eine Rollenerwartung verknüpft ist, beeinflusst. Das Erreichen eines bestimmten Status motiviert die Spieler. Ist dieser Status positiv besetzt ist, fördert er die Leistung.

Der unterschiedliche Status der Spieler hat direkten Einfluss auf die hierarchische Struktur im Team. Wie Birrer und Seiler (2008) konstatieren, ist Status „oft mit Autorität und Macht“ verknüpft, „und somit bei Führung und Formung eines Teams von hoher Bedeutung“ (S. 324). Bei der Übertragung von bestimmten Aufgaben, wie z. B. Führungsaufgaben, ist die Beachtung des Status des Akteurs von Bedeutung. Sofern die Statushierarchie nicht übereinstimmend anerkannt wird, führt dies häufig zu Unzufriedenheit und Konflikten (vgl. Carron et al., 2005). Ebenso kann eine unterschiedliche Wahrnehmung von Status zu rivalisierendem Verhalten führen, während die Anerkennung von Leistung durch die an-

deren Gruppenmitglieder Zufriedenheit in Form von Status bewirkt (vgl. Baumann, 2002) und zu einer gemeinsam akzeptierten Statushierarchie führt.

4.4.4 Führung und Bezugspersonen

Gruppen haben in der Regel Bezugspersonen wie Führungsspieler, Trainer, Betreuer oder Manager. Im modernen, professionellen Fußball können häufig auch Vorstands- und Präsidiumsmitglieder zu diesem Kreis gezählt werden. Gerade das Team und die Trainer bedingen einander und ihrer Beziehung wurde in der Sportpsychologie besondere Beachtung geschenkt (vgl. Alfermann & Strauß, 2001; Alfermann & Würth, 2009; Chelladurai, 1990; Smoll & Smith, 1989). Wie Chelladurai (1990) zeigen konnte, beeinflusst das Trainerverhalten sozialpsychologische Variablen wie das Gruppenklima, die Zufriedenheit und die Kohäsion, wogegen auf die tatsächliche Leistung kaum ein Einfluss festgestellt werden konnte. Allgemein gilt: Je größer die Gruppe, desto wichtiger wird die Führungsfunktion ausgewählter Gruppenmitglieder bzw. Bezugspersonen, wobei Führung definiert werden kann als „Prozess und das Ergebnis eines sozialen Einflusses, der auf unterschiedlichen Ebenen eines sozialen Systems (Individuum, Gruppe, Organisation, Gesellschaft) auftritt.“ (Bierhoff & Herner, 2002, S. 80)

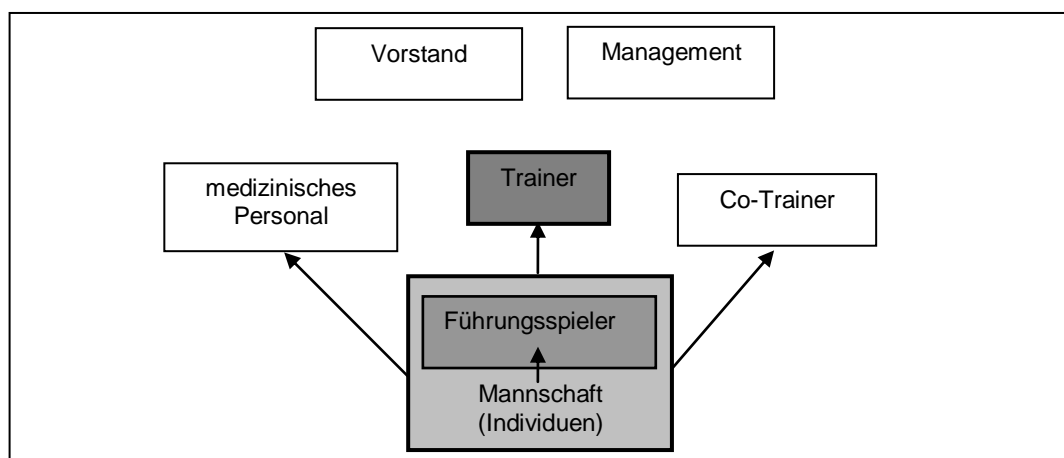


Abb. 9. Bezugspersonen für die Mannschaft.

Im Vordergrund der Betrachtung stehen der Trainer, die Führungsspieler und die Mannschaft, in der Reihenfolge ihrer Nennung und entsprechend der Darstellung (siehe Abb. 9) in einer Top-Down-Hierarchie: Der Trainer steht über dem Führungsspieler, der Führungsspieler über der Mannschaft. Das medizinische Personal (Ärzte und Physiotherapeuten), aber auch der oder die Co-Trainer werden im Folgenden außer Acht gelassen, weil das Beziehungsgeflecht für eine Darstellung zu unübersichtlich werden würde und weil es nicht in allen Mannschaften Co-Trainer gibt, die direkten Führungseinfluss ausüben.

Die unterschiedlichsten Fähigkeiten, Kenntnisse und Voraussetzungen der Mitglieder verlangen in Teams eine hierarchische Rang- und Entscheidungsordnung. Je kleiner die Gruppe, desto kooperativer können gemeinsame Erwartungen realisiert werden (vgl. ebd.).

Führungsstil und Führungsverhalten – insbesondere durch den Trainer als Bezugsperson – sind wesentliche Einflussvariablen auf die Gruppenmitglieder. Trainer haben verschiedene Möglichkeiten, ihren Stil und ihr Verhalten in Führungssituationen zu gestalten. Die verschiedenen Führungsstile und alternativen Verhaltensweisen werden im weiteren Verlauf ausführlich dargestellt und diskutiert (siehe Kap. 5), deshalb soll an dieser Stelle nicht näher auf sie eingegangen werden. Allerdings soll im Folgenden beispielhaft skizziert werden, welche Konsequenzen eine Trainerentscheidung bezüglich einer weiteren Bezugsperson, nämlich eines Führungsspielers, für eine Mannschaft haben kann, um daran die Tragweite von Entscheidungen zu demonstrieren.

Neben dem Trainer als Führungsperson können Führungsspieler eine tragende Rolle einnehmen. Meist nehmen Spieler Führungsrollen ein, weil sie sich durch Leistung, Führungsfähigkeit, notwendige Übersicht und Weitblick qualifizieren und weil der Trainer ihnen aufgrund dieser Fähigkeiten die Führungsrolle übergibt. Ist die Führungsqualität des ausgewählten Führungsspielers nicht gut genug oder war die Entscheidung des Trainers nicht eindeutig, können unklare Rollenbilder und Situationen entstehen, die der Mannschaft schaden können. McCallum (1996) führt diesbezüglich ein Zitat des NBA-Spielers Joe Dumars an, der einen Statusvergleich mit seinem Mannschaftskameraden Grant Hill anstrebt:

„Those two little words, *The Man*, have wrecked a lot of teams – teams that couldn't decide who *The Man* was, teams where the wrong man became *The Man*. I've seen it happen and it won't happen here. Grant Hill is *The Man*, and he wears it well.“ (S. 48)

In diesem Fall ordnet sich ein Spieler dem anderen unter. Einsicht, Respekt und Selbsteinschätzung spielen hier eine besondere Rolle. Besteht diese Einsicht nicht, äußert sich der Trainer nicht klar genug bezüglich der Rollenverteilung oder können sich die Spieler mit ihren Rollen nicht identifizieren, „besteht eine große Diskrepanz in der Wahrnehmung der Mannschaftsmitglieder, wo er/sie sich innerhalb der Statushierarchie glaubt zu befinden.“ (Carron et al., 2007, S. 187) Diese Diskrepanz kann zu konfliktreichen Erwartungen, Gefühlen von Ungerechtigkeit und Unbehagen führen und somit das Klima in der Mannschaft und die subjektive Zufriedenheit der Athleten beeinflussen. Dass Mannschaftsklima und Zufriedenheit die Leistung von Mannschaften beeinflussen, konnte bereits in vielen Studien gezeigt werden (vgl. Chelladurai & Riemer, 1997; Eys et al., 2007).

Einzuschätzen, welcher Spieler für eine Führungsposition geeignet ist und dementsprechend die Rollen zu vergeben und eine Hierarchie zu etablieren, ist in den meisten Fällen Aufgabe des Trainers (vgl. ebd.) Die Mannschaft ist den Ent-

scheidungen des Trainers „ausgeliefert“. Deshalb ist ein ganz wesentlicher Aspekt das Vertrauen der Spieler in den Trainer als Bezugsperson. Ohne ein Vertrauen der Spieler in die Führungsqualität, die Effektivität und die Expertise des Trainers, ist seine Führungsrolle nicht denkbar.

4.5 Gruppenkohäsion

Der Begriff Kohäsion stammt vom lateinischen *cohaerere* ab und bedeutet *zusammenhängen* oder *miteinander verbunden* bzw. *verwachsen sein* (vgl. Stoll, Pfeffer & Alfermann, 2010). Die Gruppenkohäsion bzw. der Gruppenzusammenhalt gehört zu den meist diskutierten Themen in der sozialpsychologischen Gruppenforschung. Dabei sind insbesondere die inhaltliche Bedeutung von Kohäsion und ihr Zusammenhang mit Leistung und Effizienz von Gruppen untersucht und diskutiert worden. Alfermann und Strauß (2001) konstatieren wie folgt: „Kohäsion beschreibt den Zusammenhalt, die Widerstandsfähigkeit der Gruppe gegenüber gruppenauflösenden Tendenzen. Sie wird historisch als die wichtigste Gruppenvariable angesehen.“ (S. 73) Carron und Hausenblas (1998) definieren Kohäsion als „a dynamic process which is reflected in the tendency of a group to stick together and remain united in the pursuit of its instrumental objectives and/or for the satisfaction of member affective needs.“ (S. 229) Dabei sind zwei Perspektiven, die individuelle und die gruppenbezogene zu nennen. Während die individuelle Perspektive das Gefühl der Gruppenzugehörigkeit (Identifikation) und die Bindung des Einzelnen an die Gruppe (*Attraction to Group*, ATG) meint, wird aus der Gruppenperspektive eher die wahrgenommene Geschlossenheit der Gruppe (*Group Integration*, GI) beleuchtet. Zusätzlich existieren zwei unterschiedliche Dimensionen der Orientierung: die Aufgaben- (*Task*) und die Sozial-Orientierung (*Social*).

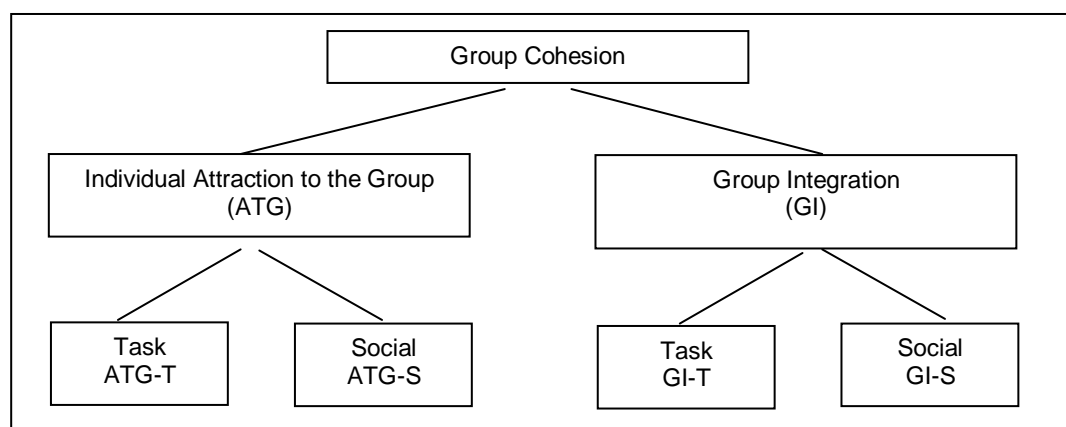


Abb. 10. Klassifikationsmodell der Gruppenkohäsion (Wilhelm, 2001, S. 56).

Der folgende Gliederungsabschnitt stellt zunächst die beiden Dimensionen der Kohäsion, die soziale und die aufgabenorientierte einander gegenüber. Die Leis-

tungseinstellung, Leistungsmotivation und Koordination sind aus Sicht des Autors wichtige Bausteine innerhalb der Aufgabenkohäsion, weshalb im folgenden Abschnitt bereits darauf eingegangen wird. Detaillierter betrachtet werden diese Aspekte allerdings unter dem Gliederungspunkt 4.6.3. Die Bedeutung dieser Aspekte spiegelt sich auch in Items innerhalb des Fragebogens wider.

4.5.1 Unterscheidung von sozialer und aufgabenorientierter Kohäsion

Insbesondere seit Carron (1982) wird die Kohäsion in eine soziale und eine aufgabenorientierte unterschieden (vgl. auch Carron, Widmeyer & Brawley, 1985; Yukelson, Weinberg & Jackson, 1984). Die soziale Kohäsion beschreibt die interpersonelle Attraktion als Zusammenhalt, wie z. B. gegenseitige Wertschätzung oder Sympathie der Gruppenmitglieder. Von aufgabenorientierter Kohäsion wird gesprochen, wenn es um den Zusammenhalt wegen eines gemeinsamen Zieles und der damit verbundenen (aufgabenorientierten) Interaktion zur Zielerreichung geht. Eine soziale Kohäsion ist bei Gruppen immer mehr oder weniger vorhanden, auch wenn es sich um sehr stark aufgabenorientierte Zusammenschlüsse handelt (vgl. Alfermann & Würth, 2009). Solange sich die Spieler in ein Team integrieren, keine Sonderrechte fordern und Mitspieler partnerschaftlich behandeln, reicht das als Basis für potenzielle Erfolgserlebnisse. Entsprechender Umgang und erfolgsorientiertes Denken sind eine zusätzliche Unterstützung.

Die Aufgabenkohäsion spielt nach Wilhelm (2001) besonders in leistungsorientierten, interagierenden und damit interdependenten Mannschaftssportarten eine entscheidende Rolle. So konstatieren auch Alfermann und Würth (2009): „Eine Mannschaft ist demnach besonders leistungsstark, wenn sie gemeinsame Ziele und gemeinsame Aufgaben verfolgt, und die Gruppenmitglieder eine hohe Identifikation mit diesen Zielen und Aufgaben besitzen.“ (S. 737) Teams sind also dann besonders leistungsstark, wenn sich die einzelnen Spieler mit den Zielen und den Aufgaben des Teams identifizieren. Im professionellen Fußball und bei leistungsorientierten Teams gilt es, die realistischen sportlichen Ziele mit dem Trainer und den Verantwortlichen auf einen Nenner zu bringen. Der Erfolg ist dabei die zentrale Sinnrichtung (vgl. Bierhoff-Alfermann, 1986). Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Übereinstimmung zwischen Team und Trainer, die in der Innen- und Außendarstellung täglich im Blickpunkt steht. Intern sollten Trainer bzw. der Trainerstab mit den Führungsspielern korrespondieren und eine einheitliche Linie bezüglich der sportlichen Ziele vertreten. Neben dem Spielsystem und der Kommunikation scheint dies die wichtigste Komponente für die Identität in der Partnerschaft Team–Trainer zu sein. Die Identifikation dient somit als Basis einer konstruktiven Gesamtausrichtung.

Trotz der hohen Bedeutung der Aufgabenkohäsion darf das soziale Verhältnis untereinander allerdings nicht so belastet sein, dass die persönlichen Auseinan-

dersetzungen das gemeinsame Agieren negativ beeinflussen. Aber auch ein zu enges soziales Verhältnis der Spieler untereinander kann sich negativ auf die Leistung auswirken. So konstatiert Schilling (1970, zit. in Wilhelm 2001), dass „weder große Spannungen noch eine besonders große Harmonie einer optimalen Gruppenleistung zuträglich“ sind (S. 15). Da die individuelle Leistung im Spitzenfußball weitgehend vom Zusammenspiel der Mannschaft abhängig ist, kommt den aufgabenorientierten Effekten der Leistungseinstellung, Leistungsmotivation und der Koordination eine entscheidende Bedeutung zu. Es konnte gezeigt werden, dass die Kohäsion die Leistungsmotivation beeinflusst (vgl. Alfermann & Strauß, 2001).

Zusammenhalt, eine gemeinsame sportliche Zielsetzung im Team, gepaart mit den Ansichten und Vorstellungen des Trainers, bilden die Basis für die tägliche Arbeit und wöchentlichen Wettkämpfe. Führungsspieler unterstützen mit ihrem Einfluss die Arbeit des Trainers, sie bilden ein Regulativ für aufkommende Defizite innerhalb eines Teams, vorrangig in den Beziehungen, der Leistungseinstellung, Leistungsmotivation und der Koordination.

4.5.2 Kohäsionsforschung

Im Prozess der Gruppenbildung von Tuckman (1965) ergibt sich erst in der dritten Phase, dem *norming*, eine belastbare soziale Kohäsion. Sie bildet die Basis für die vierte Phase, *performing*, in welcher die Aufgabenkohäsion entscheidend wird. Der Zusammenhang zwischen Mannschaftszusammenhalt und Leistung scheint zirkulär zu sein. Leistung scheint den Zusammenhalt zu stärken und der Zusammenhalt beeinflusst wiederum die weitere Leistung (vgl. Landers, 1978).

Die Diagnostik in der Kohäsionsforschung war bis in die 80er Jahre des letzten Jahrhunderts von der eindimensionalen, soziometrischen Erfassung sozialer Aspekte geprägt (insbesondere der intrapersonellen Attraktivität). Soziometrische Analysen waren vor allem in deutschsprachigen Forschungsbeiträgen zu finden, so z. B. bei Lenk (1966). Im nordamerikanischen Raum hingegen wurde durch Martens, Landers und Loy (1972) der *Sport Cohesiveness Questionnaire* (SCQ) populär, weshalb man dort den Schwerpunkt auf die Fragemethoden statt Soziometrien legte (vgl. Wilhelm, 2001).

Mit Blick auf die Durchführung der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit interessiert besonders die Operationalisierung von Forschungsfragen der Kohäsionsforschung in Analyseinstrumente. Drei Konzeptionen haben sich als statistische Instrumente durchgesetzt, die im Folgenden jeweils kurz beschrieben werden. Allen gemeinsam ist die theoriegeleitete Trennung von Aufgaben- und Sozialkohäsion.

1. MSCI (Multidimensional Group Cohesion Instrument)

Yukelson, Weinberg und Jackson (1984) gehen von einer zweidimensionalen Kohäsionsstruktur aus und unterteilen eine Aufgaben- und eine Sozialkomponente, eine Trennung, die in der Sportwissenschaft maßgeblich von Carron (1982) propagiert wird. Die Items sind ein Mix aus vier Grundrichtungen, wobei der Schwerpunkt in dem Bereich der Aufgabekohäsion liegt.

2. KFB Kohäsionsbogen von Meding (1988)

Meding stellt fest, dass Kohäsion ein multidimensionales Konstrukt ist, um die Ziele der Gruppe, das Wesen des Gruppenzusammenhaltes zu determinieren und Kohäsion ein Gruppenkonzept umschreibt, das vom Individualkonzept zu trennen ist. Er bündelt zum Teil Motive und Merkmale aus den Verfahren des *MSCI* und des *GEQ* und bindet auch Experten mit ein (vgl. Wilhelm, 2001).

3. GEQ (Group Environment Questionnaire)

Den Überlegungen von Carron et al. (1985) liegt eine vierdimensionale Definition des Konstrukts zugrunde. Die vier Merkmale der Kohäsion sind (1) soziale Zugehörigkeit, (2) Aufgabenzugehörigkeit, (3) soziale Geschlossenheit und (4) Aufgabengeschlossenheit (siehe Abb. 10).

Die soziale Zugehörigkeit (ATG-S) wird durch fünf Items abgefragt, z. B. AS1: *„Ich habe keine Freude daran, an den geselligen Aktivitäten der Mannschaft teilzunehmen.“* Die Messung der Aufgabenzugehörigkeit (ATG-T) erfolgt über vier Items, so z. B. AT2: *„Ich bin mit dem Siegeswillen meiner Mannschaft nicht zufrieden.“* – *„Außerhalb des Trainings oder der Spiele verbringen die Spieler dieser Mannschaft keine Zeit miteinander“* ist GS4 bzw. das vierte von vier Items zur Diagnose der sozialen Geschlossenheit, während die Aufgabengeschlossenheit (ATG-T) über fünf Items bestimmt wird, so z. B. GT1: *„Die Mannschaft versucht gemeinsam, das angestrebte Leistungsziel zu erreichen.“* Oder GT4: *„Wenn ein Spieler der Mannschaft Probleme im Training hat, möchte jeder helfen, um wieder auf ein einheitliches Leistungsniveau zu kommen.“* (Wilhelm, 2001, S. 107f.) Zur Einschätzung der Items wird eine siebenstufige Skala genutzt, deren Pole (1) „stimme überhaupt nicht zu“ und (7) „stimme völlig zu“ sind.

Bei der Übersetzung aus dem Englischen standen sinngemäße, kulturelle und sportsystematische Aspekte im Vordergrund, d. h. es ging nicht vorrangig um eine wortwörtliche Übersetzung, sondern vielmehr um eine Formulierung unter Berücksichtigung deutsch-amerikanischer Unterschiede. Eine deutschsprachige Fassung stellten Wilhelm und Milz (1997) vor. Die Items in diesen Verfahren sind sich insgesamt sehr ähnlich. Überwiegend hat sich der *GEQ* durchgesetzt. Er ist derzeit in der sportwissenschaftlichen Forschung das meist genutzte Erfassungsinstrument und hat sich sowohl im nordamerikanischen Raum (vgl. Carron & Spink, 1995; Grieve, Whelan & Meyers, 2000; Matheson, Mathes & Murray, 1996; Spink, 1991) als auch in Europa in kulturell modifizierten Versionen (vgl.

Heuzé & Fontayne, 2002; Kozub & Button, 2000; Maynard & Watson, 1995; Schmidt, Henkies & Fischer, 2000; Schmidt & Schleiffenbaum, 2000; Stoll & Ilge, 2001; Wegner, Wilhelm, Drews & Milz, 1997; Wilhelm, 2001) durchgesetzt (vgl. Stoll et al., 2010). Es bleibt noch zu klären, ob – und falls ja in welcher Weise – kulturelle Faktoren die Kohäsion und ihre Messung beeinflussen.

Wilhelm und Milz (1997) übersetzten den GEQ ins Deutsche (GEQ-D). In der Folgezeit gelang es Wilhelm (2001) mittels LISREL-Pfadanalysen die vier Dimensionen innerhalb von Sportmannschaften (siehe Abb. 10) in ihren Wirkungszusammenhängen zu beschreiben. Das ursprüngliche Modell von Carron et al. (1985) wird dadurch zu einem sozial-motivationalen Verhaltensmodell von Kohäsion und Leistung. Allerdings bezweifelt Wilhelm (2001), dass die Daten von Carron et al. (1985) einer multivariaten LISREL-Prüfung standgehalten hätten. Deshalb stellt er in Frage, ob

„die gewählten Strukturmerkmale in der GEQ-Operationalisierung tatsächlich als geschlossenes Kohäsionskonzept bewertet werden sollten, oder ob es sich um relativ eigenständige sozialpsychologische Gruppenmerkmale von Sportmannschaften handelt, die enger zusammenhängen und ein offenes, weites Kohäsionsverständnis beinhalten.“ (S. 59f.)

Die Erfahrungen und Ergebnisse des GEQ-D in den Untersuchungen von z. B. Winkler (2003) zeigen, dass eine uneingeschränkte Anwendbarkeit des vierdimensionalen Modells der Kohäsion nicht zweifelsfrei geklärt ist (vgl. Stoll et al., 2010).

4.5.3 Kohäsion und Leistung

Lau (2005) betrachtet verschiedene Querschnittsanalysen, in denen aufgabenbezogene und soziale Kohäsion die abhängigen Variablen darstellten. Er stellt fest, dass keine Unterschiede zwischen Männer- und Frauenmannschaften bezüglich beider Kohäsionsmerkmale festzustellen sind, sofern sie sich nicht in anderer Weise (z. B. dem Leistungsniveau) stark unterscheiden. Der Vergleich verschiedener Sportspiele liefere auch keinen signifikanten Unterschied und die Dauer der Teamzugehörigkeit habe keinen gerichteten Einfluss auf die Mannschaftskohäsion. Schließlich meint Lau (2005), dass der Aufgabenkohäsion für Spitzenmannschaften eine gesteigerte Bedeutung zukomme, da sie sich parallel zum Wettkampfniveau signifikant erhöhe. Die Sozialkohäsion scheine hingegen vom Liganiveau unabhängig zu sein. Diese Feststellung erfordert eine genauere Betrachtung der Beziehung von Kohäsion und Leistung.

Das enorme Interesse an der Erforschung des Zusammenhangs von Erfolg und Kohäsion liegt auf der Hand: Es gilt herauszufinden, ob der Zusammenhalt einer Mannschaft ein leistungsbestimmender oder -beeinflussender Faktor ist.

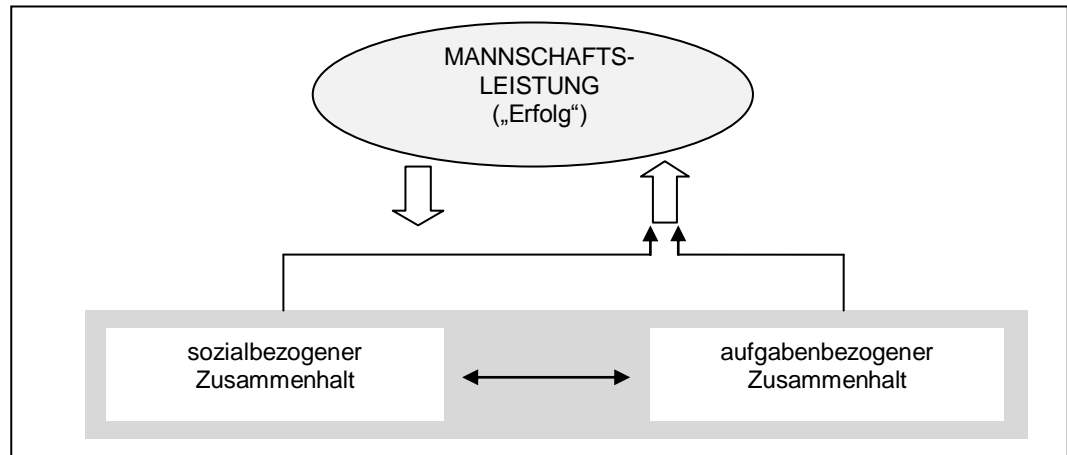


Abb. 11. Zirkuläres Modell der Beziehung von Kohäsion und Leistung (Schliermann & Hülß, 2008 S. 83).

Die meisten Forscher gehen dabei von einem zirkulären Beeinflussungsmodell aus (vgl. Alfermann & Strauß, 2001; Baumann, 2002; Carron, Bray & Eys, 2002; Carron et al., 2002). Einzelne Studien konnten einen positiven Effekt von Erfolgen auf die Kohäsion innerhalb der Gruppe feststellen (vgl. Carron & Ball, 1977; Grieve et al., 2000; Maynard & Watson, 1995; Salminen, 1987; Shangji & Carron, 1987; Williams & Hacker, 1982), andere Studien zeigen das Gegenteil, indem sie keinen Erfolgseffekt auf die Mannschaftskohäsion belegen (vgl. Matheson et al., 1996; Slater & Sewell, 1994; Wegner et al., 1997). Allerdings ist die Vergleichbarkeit dieser Studien nicht immer gegeben, da die Messungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattfanden – mal direkt nach einem Erfolgserlebnis, mal drei bis fünf Wochen nach diesem Erfolg (vgl. Stoll et al., 2010).

An dieser Stelle darf der Verweis auf die Metastudie von Carron et al. (2002) nicht fehlen. Ihre Metaanalyse umfasst 46 Studien, d. h. 1044 Mannschaften bzw. 9988 Athleten. Für die Gesamtstichprobe ergibt sich eine Korrelation von $r = .655$ zwischen Kohäsion und Leistung. Als Analyseinstrument wurde vornehmlich der GEQ verwendet. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass sowohl die aufgabenbezogene als auch die sozialbezogene Kohäsion einen bedeutenden Einfluss auf die Leistung haben. Sie sehen einen deutlichen Zusammenhang insbesondere durch die Notwendigkeit der Interaktionen der Sportler, welche speziell die aufgabenbezogene Kohäsion unterstützten. Moderierenden Effekt hat nur das Geschlecht (bei Frauen ist die Korrelation mit $r = .949$ wesentlich höher als bei Männern mit $r = .509$). Die Art der Leistungsmessung, der Aufgabentyp und der Kohäsionstyp (aufgabenbezogen oder sozialbezogen), das Leistungsniveau oder das Paradigma der Untersuchung scheinen keinen Einfluss auf die Beziehung von Leistung und Mannschaftszusammenhalt zu haben (vgl. Stoll et al., 2010).

Allerdings kann nicht von einer Kausalbeziehung – eine hohe Kohäsion bedingt auch eine hohe sportliche Leistung – ausgegangen werden. Vielmehr scheint ein

zirkulärer Zusammenhang vorzuliegen: Der sportliche Erfolg stärkt die Kohäsion, die wiederum die Zufriedenheit positiv beeinflusst (vgl. Brawley, 1990), weshalb sich auch die sportliche Leistung verbessert (vgl. Alfermann & Würth, 2009). Weiter konnten Carron und Kollegen nachweisen, dass die Kohäsion auch schon zu Beginn einer Saison für einen späteren Mannschaftserfolg relevant ist (vgl. Carron et al., 2002). Für die Fußballmannschaften des Profibereichs kann daraus gefolgert werden, dass in der Saisonvorbereitung eine Weichenstellung für Erfolg oder Misserfolg vorgenommen wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der soziale Zusammenhalt den Aufgabenzusammenhalt stützt und verstärkt, sein Fehlen aber keine messbare Leistungsminderung zur Folge hat (vgl. Wilhelm, 2001). Wie Alfermann und Würth (2009) feststellen, stehen die Ergebnisse von Wilhelm (2001) aus dem deutschsprachigen Raum denen von Carron et al. (2002) aus dem amerikanischen Raum teilweise konträr gegenüber, was den Schluss nahe legt, dass kulturspezifische Aspekte berücksichtigt werden müssen.

Weiter sind die Art der Gruppenaufgabe, die Art des verwendeten Kohäsionsmaßes und die Motivationsstruktur der Teams wichtige modifizierende Variablen für die Beziehung von Kohäsion und Teamleistung. Carron (1982) nennt darüber hinaus noch weitere Variablen, deren Bedeutung aber bisher entweder nicht untersucht wurde oder ungeklärt ist. Dazu gehören insbesondere die Variable des Trainers und der Trainer-Athleten-Beziehung einerseits (Führungsfaktoren) und des Teams (Teamfaktoren) andererseits, wie z. B. Fertigniveau, Teamstabilität und Erfolgsorientierung des Teams.

Einigkeit besteht in der Wissenschaft und der Praxis darüber, dass mangelnde Einstellung, Motivation und Koordination die Einzel- und Teamleistung deutlich einschränken. Diese drei Merkmale werden in der vorliegenden Feldstudie der aufgabenorientierten Kohäsion zugeschrieben.

4.6 Gruppenprozesse

Die dritte und letzte Prozessvariable im Schaubild von Carron et al. (2005) und Alfermann und Strauß (2001) stellen die Gruppenprozesse dar (siehe Abb. 7). Dazu zählen Alfermann und Strauß (2001) vor allem die Elemente Interaktion, Kommunikation, Kooperation und Wettbewerb, die im Folgenden betrachtet werden (siehe Kap. 4.6.1 und 4.6.2).

Diese Gruppenprozesse sind durch die vier vorangegangenen Variablen Gruppenmitglieder, -kontext, -struktur und -kohäsion beeinflusst. Je nach Ausprägung dieser vier Variablen in Bezug auf eine Mannschaft werden die Gruppenprozesse unterschiedlich ablaufen und damit auch die aus den Gruppenprozessen folgenden Produkte (Gruppen- wie individuelle Produkte) differieren.

Außerdem können aufgrund von individuellen sowie von gruppenspezifischen Dispositionen Prozessverluste auftreten. Im Profifußball betrifft dies insbesondere die Bereiche der Koordination, der Motivation und der Einstellung, weshalb diese Merkmale gesondert betrachtet werden (siehe Kap. 4.6.3).

4.6.1 Interaktion und Kommunikation

Gruppenmitglieder müssen einander als Gruppenmitglieder wahrnehmen und miteinander in einen Interaktionsprozess treten, damit im oben definierten Sinn von einer Gruppe gesprochen werden kann (siehe Kap. 4.1.1; vgl. Alfermann & Strauß, 2001; Aronson et al., 2004; Hodge, 1995). Interaktion wird dabei als die Summe der Vorgänge zwischen Gruppenmitgliedern und zwischen Gruppen (vgl. Alfermann & Strauß, 2001) verstanden.

Die Regeln der jeweiligen Sportart strukturieren dabei bereits wesentliche Teile der Interaktion, zumindest wenn von Wettkampf- oder Trainingssituationen gesprochen wird, also von Situationen des kooperativen Handelns (vgl. Alfermann & Strauß, 2001). So ist beispielsweise festgelegt, dass der Ball beim Fußballspiel einander mit dem Fuß, den Beinen, dem Kopf und dem Oberkörper zugespielt werden darf, nicht aber mit Armen und Händen. So simpel dies klingen mag, stellt es doch eine ebensolche Strukturierung der Interaktion dar, wie es auch komplexere Regeln tun, wie z. B. die Rückpassregelung zum Torwart, die Abseitsregelung u. a. Weiter wird die Interaktion der Teammitglieder auf dem Platz wesentlich von der Zielsetzung und der Strategie einer Mannschaft beeinflusst. Ein Team, das mit einem Unentschieden oder einer knappen Niederlage zufrieden ist, wie es z. B. bei Auswärtsspielen im Hin- und Rückspielmodus der Fall sein kann, interagiert anders, nämlich bei Heimspielen häufig offensiver als bei Auswärtsspielen. Insofern geschieht auch eine Intergruppen-Interaktion, da die eigene Mannschaft und ihr Verhalten von der gegnerischen beeinflusst wird und umgekehrt (vgl. Bruhn & Strauß, 1991).

Somit hängt die „Interaktion (zwischen und innerhalb von Sportgruppen) [...] wesentlich von der Zielsetzung und von der Aufgabe einer Gruppe ab.“ (Alfermann & Strauß, 2001, S. 99) In Leistungsmannschaften spricht man bei den bisher genannten Aspekten daher von aufgabenorientierten Interaktionen, ohne dass soziale Beziehungen und deren Interaktionen ausgeklammert wären. Und wie festgestellt werden konnte, wird die aufgabenorientierte Interaktion durchaus von der Kohäsion und dem Klima in einer interagierenden Mannschaft beeinflusst (vgl. Alfermann & Strauß, 2001).

Sowohl in aufgabenorientierten als auch in sozialen Interaktionsprozessen ist Kommunikation erforderlich, wobei zweitrangig ist, ob diese verbal, nonverbal oder räumlich durch Nähe bzw. Distanz stattfindet. Im Sport sind die nonverbale und die räumliche Interaktion sogar besonders stark ausgeprägt (vgl. Alfermann

& Strauß, 2001; Weinberg & Gould, 1999). Als Beispiele können Handzeichen vor der Ausführung von Standardsituationen (nonverbale Kommunikation) und das Umarmen der Torschützen genannt werden sowie das Stellungsspiel und einstudierte Laufwege (räumliche Kommunikation). Unabhängig von der Art der Kommunikation findet sie „mit dem Ziel statt, anderen etwas mitzuteilen und sie dadurch zu beeinflussen.“ (Alfermann & Strauß, 2001, S. 96) Die Informationsfunktion betonen auch Carron et al. (2005). Dagegen unterscheidet Hanin (1992) fünf Bedeutungen: Kommunikation kann orientierend, stimulierend, evaluierend, aufgabenirrelevant oder das Leistungsverhalten betreffend ausgerichtet sein (vgl. Birrer & Seiler, 2008). Nach Hanrahan und Galloies (1993) kann innerhalb der Beeinflussung weiter unterschieden werden und zwar in Machtinteressen, soziale Interessen und aufgabenorientierte Interessen. Dabei kann die Richtung des Einflusses einseitig und damit asymmetrisch oder wechselseitig angelegt sein. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass im Sinne von Kontingenz (vgl. Jones & Gerard, 1967) allein schon wegen der Anwesenheit eines Mitspielers eine wechselseitige Beeinflussung und damit Abhängigkeit immer gegeben ist (vgl. Alfermann & Strauß, 2001; Bierhoff-Alfermann, 1976). Somit wird jeder Interaktionspartner „durch die Verhaltensweisen des Gegenübers beeinflusst, verfolgt aber auch eigene Ziele und Absichten.“ (Birrer & Seiler, 2008, S. 333)

Diese Interaktionsprozesse und insbesondere die Beeinflussungsabsichten und die Beeinflussungsmöglichkeiten der Interaktionspartner stehen im Mittelpunkt dieser empirischen Untersuchung. Der Fokus liegt auf der Einflussnahme in Verbindung mit den vorgenannten drei Dimensionen nach Hanrahan und Galloies (1993). Die mannschaftsinternen Interaktionsabläufe einer Profimannschaft werden untersucht, wobei hier konkret die Prozesse der Einflussnahme im Fokus stehen. Des Weiteren werden in den Interaktionsprozessen als Führungsperson der Trainer sowie zusätzlich die Medien berücksichtigt.

4.6.2 Kooperation und Konflikt (Wettbewerb)

Je nachdem, ob bei der Interaktion von Mannschaftsmitgliedern und ihren Bezugspersonen ein gemeinsames Ziel oder Eigeninteressen im Vordergrund stehen, kann von Kooperation oder Konflikt gesprochen werden. Diese können als Gegensatz verstanden werden, wie z. B. van Lange und de Dreu (2003) konstatieren, wobei Kooperation als Verhalten angesehen wird, „das die Handlungsergebnisse (oder das Wohl) eines Kollektives (bzw. einer Gruppe) maximiert“, während Wettbewerb als Verhalten definiert wird, „das den relativen Vorteil gegenüber anderen maximiert.“ (S. 383)

Die Problematik in Fußballmannschaften besteht darin, dass die Spieler sowohl individuelle als auch gemeinsame Ziele haben (vgl. Locke & Lathan, 1985). Die Situation kann daher als eine mit „gemischten Motiven“ umschrieben werden. Je

besser es gelingt, die individuellen Ziele in ein gemeinsames Gesamtziel zu integrieren bzw. ggf. für das gemeinsame Ziel zurückzustellen, desto effektiver ist das Zusammenspiel der Gruppe. Aus einer Ansammlung primär egoistisch agierender Spieler kann bei notwendigerweise interagierenden Gruppen wie Fußballmannschaften kein erfolgreiches Team werden. Die Gruppenaufgabe gibt vor, dass ein Zusammenspiel notwendig ist (vgl. ebd.). Dies lässt sich am Beispiel des Torabschlusses zeigen, bei dem im Sinne eines mannschaftsdienlichen Verhaltens ein besser positionierter Spieler üblicherweise bevorzugt werden sollte, wobei der dennoch abgegebene eigene Torschuss egoistisches Verlangen ist und damit die Nichtberücksichtigung dieser Regel darstellt.

Das Ausmaß der Kooperation bzw. vorhandener Konflikte stellt im professionellen Fußball die Basis für Erfolg oder Misserfolg dar. Thiel (2002) konstatiert dazu allgemein: „Konflikt ist eine Interaktion, deren Nenner die Auseinandersetzung zwischen zwei oder mehreren unterschiedlichen Akteuren ist, die sich auf einen bestimmten materiellen oder immateriellen Anspruchsgegenstand bezieht.“ (S. 16) Weitere Einflüsse für den Ausprägungsgrad der Kooperation bzw. von Konflikten in Mannschaften können neben der eventuellen Diskrepanz zwischen individuellen und kooperativen Zielen auch in Merkmalen der Gruppenmitglieder liegen. Die soziale Gruppenstruktur mit den interpersonellen Interaktionen spielt hier eine wesentliche Rolle. Alfermann und Strauß (2001) stellen diesbezüglich fest, dass der Einfluss von sozialen Beziehungen auf die aufgabenorientierte Interaktion auch bei Teams im Hochleistungsbereich, wie z. B. Profifußballmannschaften, vorhanden sein kann. Somit kann aufgrund der „Befunde zur leistungsförderlichen Wirkung eines guten Mannschaftszusammenhalts und Klimas in interagierenden Sportgruppen“ geschlossen werden, dass „soziale Beziehungen die Interaktion auf der Aufgabenebene durchdringen.“ (S. 99) Diese sozialen Aspekte sind bei der Gruppenzusammensetzung zu beachten (siehe Kap. 4.2.2) und sind auch eine Aufgabe bei der Führung von Gruppen, nämlich positiv auf die interpersonelle Gestaltung einzuwirken, was häufig mit Teambildungsaktionen versucht wird (vgl. Birrer & Seiler, 2008).

4.6.3 Mögliche Prozessverluste in Koordination, Motivation und Einstellung

Gruppenprozesse können aus vielfältigen Gründen mit Prozessverlusten behaftet sein. Neben den bereits angeführten Konflikten, die das Ergebnis des Gruppenprozesses, also die Leistung, mindern, sind hier Koordinations- und Motivationsverluste zu nennen sowie Prozessverluste aufgrund kontraproduktiver Einstellungen Einzelner.

Koordinationsverluste ergeben sich z. B. wegen Abstimmungsschwierigkeiten und verweisen auf eine nicht optimale Gruppenleistung. Konjunktive Aufgaben

erfordern eine intensive Koordinierung aller Teammitglieder. Alfermann und Strauß (2001) bezeichnen die „mangelnde Koordination der Einzelaktionen von Spielerinnen/Spielern“ als „Standardproblem von Teamsportarten“ (S. 89). Voraussetzung für eine erfolgreiche Koordination ist das Rollenverständnis des Einzelnen (siehe Kap. 4.4.2). Die Trainer geben System, Strategie und Taktik vor, wobei erfolgreiche und modern ausgerichtete Trainer die Führungsspieler in ihre Vorbereitungen und Entscheidungen mit einbeziehen. Letztlich müssen diese Vorgaben in eine Gesamtkoordination, also in ein Spielsystem einfließen. Damit ist die Positionierung bzw. Anordnung (auch Geometrie) der zehn Feldspieler, verteilt auf Abwehr, Mittelfeld und Angriff, gemeint. Nicht nur im deutschen professionellen Fußball wird aktuell das Spielsystem 4:4:2 bevorzugt, das eine hohe Flexibilität zulässt (alternativ zu den Systemen 4:3:3, 3:5:2 u. a.). Sofern einem oder mehreren Akteuren das Spielsystem mit seinen Positionsanordnungen und daraus resultierend das Rollenverständnis nicht klar ist, ist mit Koordinationsverlusten zu rechnen. Wird ein Rollenverständnis als gegeben vorausgesetzt, lassen sich solche Koordinationsverluste z. B. durch das Training von Spielzügen weitgehend eliminieren (vgl. Alfermann & Strauß, 2001).

Zur aufgabenorientierten Koordination zählen weiterhin Strategie und Taktik, wobei eine *Strategie* kurz- und langfristig ausgerichtet sein kann und vom Trainer ausgehen sollte, letztlich aber nicht nur das Team betrifft, sondern auch den Gegner sowie das Publikum und den Schiedsrichter berücksichtigt. Je nach Strategie müssen Spieler mit bestimmten Qualitäten vorhanden sein, weshalb Prozessverluste entstehen, sofern Strategie und vorhandene Ressourcen nicht kongruent sind.

Die Taktik gilt als Schwerpunkt, der eher individuell oder hinsichtlich ganz bestimmter Spielergruppen zu betrachten ist. So wird z. B. versucht, durch das Abstellen eines Sonderbewachers den gegnerischen Spielmacher in seiner Wirkung einzuschränken oder durch die so genannte „Pärchenbildung“ Überraschungsmomente einzubringen, indem zwei Spieler einer Mannschaft ständig ihre Positionen tauschen und damit wechselweise die Aufgabe des Partners übernehmen. Trainer weisen Spielern diese Aufgaben zu, unterstützen und billigen aber auch Eigeninitiative, die in einem Fußballspiel ebenfalls ständig gefordert ist. Dabei wird eine solche Aufgabenzuweisung natürlicherweise analog zu den Fähigkeiten der einzelnen Spieler gewählt. Alfermann und Strauß (2001) stellen diesbezüglich fest: „Was Fähigkeiten betrifft, so zeigt sich eine eindeutige positive Beziehung zwischen der Summe der individuellen Fähigkeiten und der Mannschaftsleistung. Die Abstimmung muss klappen, in interaktiven Mannschaftsspielen können Koordinationsverluste relativ hoch sein. Auch Antipathien können die Gruppenleistung beeinträchtigen.“ (S. 84)

Über diese aufgabenorientierten Aspekte der allgemeinen Koordination hinaus kann zur speziellen Koordination auch das soziale Gruppengefüge gezählt werden, worauf auch Alfermann und Strauß (2001) im eben angeführten Zitat hinweisen. Die soziale Koordination betrifft zum einen die Qualität der Beziehungen im Team untereinander, zum anderen zeigt sie sich ganz besonders in der Anerkennung einer Hierarchie und dem Einfügen in diese (siehe Kap. 4.4.2 und Kap. 4.4.4). Dieser Aspekt der sozialen Koordination spielt in der Studie dieser Arbeit eine zentrale Rolle, worauf noch Bezug genommen werden wird (siehe Kap. 7).

Bei der Betrachtung von Motivation als Aspekt des Gruppenprozesses und gleichsam als Determinante der Leistung und damit der Gruppenprodukte, sei auf eine weithin akzeptierte allgemeine Erklärung von Verhalten verwiesen. Dabei wird üblicherweise von Motiven ausgegangen, die Verhalten zwar begründen (vgl. Gabler, 2000), aber nicht unmittelbar zu beobachten sind und mithin ein Hilfskonstrukt darstellen. Aus dem Motiv, das von Umweltfaktoren beeinflusst wird, folgt nach Gabler (2000) das Motiviert-Sein (Antizipation), worauf eine zielorientierte Handlung erfolgt (Realisation), die anschließend zu einer Reaktion führt (Interpretation). Diese Reaktion sowie die situativen (Umwelt-) Bedingungen wirken wiederum auf das Motiv ein. Dieses Prozessmodell nennt Gabler (2000) das „Grundschema zur exemplarischen Darstellung des Ablaufs von Motivationsprozessen“ (S. 207). Sowohl Kognitionen als auch Emotionen sind Teil dieses Prozesses.

Im Leistungssport können viele unterschiedliche Motive identifiziert werden: neben dem Leistungsmotiv z. B. auch das Machtmotiv (vgl. Beckmann, Fröhlich & Elbe, 2009), das Anschlussmotiv (vgl. Heckhausen, 1989) oder das Motiv der Lust an der Bewegung bzw. kinästhetischer Erfahrungen (vgl. Beckmann et al., 2009). Im Leistungssport steht allerdings die Leistungsmotivation im Vordergrund.

Nach Rheinberg (2002) ist die Motivation grundsätzlich „eine aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand“ (S. 18). Ein wesentliches Element der Motivation ist also die Aktivierung. Für den Sport bedeutet dies, dass die Leistungsmotivation „als die Gesamtheit der aktuellen, emotionalen und kognitiven Prozesse“ zu verstehen ist, „die in der individuellen Auseinandersetzung mit diesen Kriterien der Leistungssituation angeregt werden.“ (Gabler, 2000, S. 210) Dabei gilt es, die intrinsische von der extrinsischen (Leistungs-) Motivation zu unterscheiden. Von intrinsischer Motivation wird gesprochen, „wenn Mittel (Handlung) und Zweck (Handlungsziel) thematisch übereinstimmen; mit anderen Worten, wenn das Ziel gleichthematisch mit dem Handeln ist, so daß dieses um seiner eigenen Thematik erfolgt.“ (Heckhausen, 1989, S. 459) Extrinsisch motiviertes Handeln dagegen bezeichnet die Leistungshandlung als Mittel für einen bestimmten Zweck, z. B. zum Geld verdie-

nen oder um einen Gefallen zu erweisen (vgl. Gabler, 2000).

Cramer und Jackschath (1998) sprechen ebenfalls von den zwei Motivationsarten und zwar der primären und der sekundären Motivation. Diese sind gleichzusetzen mit der begrifflichen Füllung der intrinsischen und extrinsischen Motivation. Während ein Fußballer, der primär (intrinsisch) motiviert ins Spiel geht, aktiv wird, weil er gerne Fußball spielt und Spiele gewinnen möchte, engagiert sich ein sekundär (extrinsisch) motivierter Spieler beispielweise wegen der zu erwartenden emotionalen oder materiellen Belohnung. Der Vorteil der primären Motivation liegt darin, dass sie den Spieler von Außenfaktoren unabhängig macht. Der Umgang mit sekundär motivierten Spielern ist für Trainer und Verantwortliche mitunter sehr zeit- und energieaufwändig. Für den Führungsspieler ist es eine Herausforderung, vor allem den „sekundären Typus“ positiv zu motivieren und zu beeinflussen, vorrangig in den Beziehungen untereinander, seiner Einstellung zum Training, in der Lebensführung und im Wettkampf.

Bei den Akteuren einer Gruppe unterscheiden sich Höhe und Ausmaß des Aufwands und der Anstrengungen, die sie für ein Handlungsergebnis einbringen. Die Bereitschaft, die bestmögliche Leistung zu erzielen (vgl. Beckmann et al., 2009), kann als Einstellung bezeichnet werden. Boehner (2003) verweist auf die Definition von Eagly und Chaiken (1998), die Einfluss definieren als „eine psychische Tendenz, die dadurch zum Ausdruck kommt, dass man ein bestimmtes Objekt mit einem gewissen Grad von Zuneigung oder Abneigung bewertet“ (Boehner, 2003, S. 267). Insofern stehen Leistungseinstellung und Leistungsmotivation in einem direkten Verhältnis zueinander, mit großen Überschneidungen in der Bedeutung der Begriffe.

In der modernen Gesellschaft ist jeder in persönlichen Gesprächen und durch die Massenmedien tagtäglich das Ziel zahlloser Beeinflussungsversuche. Ziel ist es, ob bewusst oder unterbewusst, die Einstellungen der Rezipienten bzw. Kommunikationspartner zu ändern oder sie zu festigen. Die Wahrnehmung, das Denken und das Verhalten von Einzelnen und von Gruppen werden beeinflusst. Grundlage hierfür ist die Definition von Einstellung als Tendenz der Zustimmung oder Ablehnung (vgl. ebd.).

Auf den professionellen Fußball bezogen bedeutet dies, dass die Spieler vorrangig im Training und Wettkampf alle Kräfte einsetzen, um den größtmöglichen Erfolg im Sinne des Teams und des Trainers zu erzielen. Eine seriöse Lebensweise der Spieler unterstützt das Vorhaben, ihre bestmögliche Leistung abzurufen. Führungspersonen wie Trainer und Führungsspieler sind somit angehalten, durch Einflussnahme auf die Mitspieler Motivationsanreize zu wecken und Einstellungen zu ändern, um somit ein zielführendes Verhalten bzw. die optimale Leistungserbringung zu erreichen.

In diesem Sinne formuliert Atkinson (1975) seine Auffassung von Motivation praxisnah: „Das Individuum erlebt das Gefühl des Wollens. Es muss sich dann bezüglich der Handlungsweise entscheiden. Dann handelt es.“ (S. 23) Es wird also davon ausgegangen, dass aus dem Willen bzw. der Motivation (1) eine Handlungsabsicht (2) und dann eine tatsächliche Handlung (3) resultiert. Auf eine distanziertere Metaebene der Betrachtung begibt sich Rheinberg (2002), wenn er mit Verweis auf Heckhausen (1989), Heider (1958) und Thomae (1965) Motivation beschreibt als „eine gedankliche Konstruktion, eine Hilfsgröße (Fachterminus: hypothetisches Konstrukt), die uns bestimmte Verhaltensbesonderheiten erklären soll.“ (S. 16) Rheinberg geht also davon aus, durch die Motivation Aspekte des Verhaltens erklären zu können. Das Auslösen der Motivation ist somit im Ergebnis die Motivanregung. Jemand handelt motiviert, weil er ein dazu passendes Motiv hat, die Situation ist dabei die Anrengungsbedingung.

Sportliches Handeln ist in hohem Maße mit Zielen verknüpft, die leistungsbezogenen Charakter haben. Der Begriff Leistung ist je nach Zielgruppe unterschiedlich zu deuten, zusammenfassend ist er das Ergebnis sozialer Übereinkünfte und Bewertungen auf der einen und individueller Maßstäbe und Bewertungen auf der anderen Seite. Leistungsmotivation ist dafür verantwortlich, dass Verhalten zu zielorientiertem Handeln wird. Sie bestimmt zielgerichtetes menschliches Handeln und ist auch dafür verantwortlich, dass der Mensch zum Handeln aktiviert wird. Sie hat somit eine energetisierende und aktivierende Funktion (vgl. Landers, 1978).

Wo Koordination, Motivation und die Einstellung nicht im gewünschten Maß vorhanden sind, kann von Prozessverlusten ausgegangen werden. Diese Prozessverluste korrelieren dabei mit der Gruppengröße (siehe Kap. 4.3.2), wie Max Ringelmann in einem der ältesten sportpsychologischen Experimente am Ende des 19. Jahrhunderts herausgefunden hat. Er stellte fest, dass die individuelle Leistung eines Gruppenmitglieds bei steigender Gruppengröße abnahm (vgl. Kravitz & Martin, 1986). Dieser als Ringelmann-Effekt bekannte Leistungsverlust wird entweder auf eine mangelnde bzw. „fehlerhafte Koordination der Interaktionen und Handlungen der Gruppenmitglieder“ zurückgeführt, oder auf „eine nachlassende Motivation“ (Alfermann & Strauß, 2001, S. 88), wobei beide Einflüsse getrennt voneinander oder zusammen auftreten können.

Der Ringelmann-Effekt wird mit dem Begriff des sozialen Faulenzens wieder aufgegriffen. Mit sozialem Faulenzen oder auch *social loafing* ist gemeint, dass einzelne Gruppenmitglieder weniger involviert sind, sozusagen „faulenzten“, weil sie ihren Beitrag als weniger wichtig betrachten (vgl. Alfermann & Strauß, 2001). Diesen Effekt der Vermutung von Gruppenmitgliedern, ihr Beitrag sei nicht so relevant, hat auch Latané (1981) bestätigt (vgl. ebd.). Ist die Bedeutung des eigenen Beitrags für das Gruppenergebnis dem Akteur nicht oder nur begrenzt

einsichtig oder fehlt ihm die Aussicht auf eine Belohnung und damit ein Anreiz, tendiert er zu verringerten Anstrengungen. Je größer die Gruppe, desto wahrscheinlicher ist es aus der subjektiven Sicht des Akteurs (ob bewusst oder unbewusst), dass sein Verhalten nicht auffällt, was den Effekt des sozialen Faulenzens verstärkt.

Zusammenfassend lässt sich folgende Gleichung ableiten: Die tatsächliche Leistung ergibt sich aus der potenziellen Leistung abzüglich der Prozessverluste, wobei es auch Prozessgewinne geben kann, die in diesem Fall addiert werden müssen. Bei solchen Prozessgewinnen, die, zurückgehend auf Wolfgang Köhler und seine Experimente in den Zwanzigern des letzten Jahrhunderts auch Köhler-Effekte genannt werden, handelt es sich um Leistungssteigerungen aufgrund von leichten Fähigkeitsunterschieden, die scheinbar motivierend wirken (vgl. Stroebe, Diehl & Abakoumkin, 1996). Auch die Konkurrenzsituation kann zu Motivationsgewinn, folglich zu Leistungssteigerungen und damit letztlich zu Prozessgewinnen führen (vgl. Alfermann & Strauß, 2001).

In Sportgruppen gibt es also keine Garantie, dass eine hohe Leistung erbracht wird, da sowohl die einzelnen Mitglieder eines Teams als auch die Gruppe insgesamt durch mögliche Prozessverluste an Leistungsniveau verlieren können. Da auch Prozessgewinne erreicht werden können, sind Führungspersonen wie Trainer, Führungsspieler u. a. in beide Richtungen gefragt, fördernd bzw. korrigierend einzugreifen, wobei insbesondere in Profifußballmannschaften, wie dargelegt, die Aspekte der Koordination, Motivation und Einstellung eine entscheidende Rolle spielen.

4.7 Gruppenprodukte

Das heuristische Modell von Carron et al. (2005, siehe Abb. 7) unterscheidet die Output-Variablen in Gruppenprodukte und individuelle Produkte. Bei den Gruppenprodukten stehen Leistung, Effektivität und das soziale Klima im Mittelpunkt. Zu den individuellen Produkten werden ebenfalls Leistung, aber auch Zufriedenheit, Bindung und Wohlbefinden gezählt.

Es ist davon auszugehen, dass alle bisher genannten Dimensionen des heuristischen Modells, insbesondere aber die Qualität des Gruppenprozesses, darüber entscheiden, in welchem Umfang die tatsächliche Leistung der möglichen nahe kommt. Wilke und Wit (2003) definieren dabei die potenzielle Gruppenleistung als „die Leistung, die eine Gruppe erbringen kann, wenn sie die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen – wie etwa relevantes Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Werkzeuge, Zeit und Geld – optimal (d. h. ohne Prozessverluste) einsetzt, um den Anforderungen der Aufgabe gerecht zu werden.“ (S. 498)

Damit sind bereits die im heuristischen Modell mit Leistung und Effektivität bezeichneten Aspekte der Gruppenprodukte benannt. Der gesamte, in diesem Kapitel beschriebene gruppensdynamische Prozess, fñhrt bei einer gelungenen Koordination zu einem effektiven Ressourceneinsatz und damit zu einer hohen Gruppenleistung. Neben diesem aufgabenorientierten Aspekt ist auch das soziale Klima als Output-Variable zu sehen, wobei es nicht nur ein Ergebnis darstellt, sondern auch wieder auf die Gruppenkohäsion und den Gruppenprozess zurñckwirkt. Das heuristische Modell ist in diesem Sinne mit der Komponente der Wechselseitigkeit zu ergänzten. Die grafische Verdeutlichung der reflexiven Wirkung der Gruppenprodukte auf den gesamten gruppensdynamischen Prozess fehlt im bisher linear angelegten Modell.

Gleiches muss bei den individuellen Produkten konstatiert werden. So wirken die beschriebenen gruppensdynamischen Prozesse auf das Individuum, wobei insbesondere die Dimensionen Leistung, Zufriedenheit, Bindung und Wohlbefinden genannt werden. Je nach Ablauf der Gruppenprozesse und nach Gruppenzusammensetzung, -kontext, -struktur, -kohäsion wird der Einzelne in diesen Dimensionen unterschiedlich beeinflusst. Allerdings muss auch hier von einer reflexiven Wirkung ausgegangen werden: So beeinflusst der gesamte gruppensdynamische Prozess die Motivation des Einzelnen, eine gesteigerte oder sinkende Motivation wirkt aber wiederum auch auf den gruppensdynamischen Prozess, und das gleich mehrdimensional – nämlich die Gruppenzusammensetzung, -struktur, -kohäsion und die Gruppenprozesse betreffend.

Zusammenfassend gesagt, zeigt das Idealbild einer Mannschaft mit Leistungsanspruch einen möglichst gelungenen, ganzheitlich betrachteten Gruppenprozess: Die strukturellen Dimensionen einer Gruppe (Zusammensetzung, Kontext und Gruppenstruktur) wirken ebenso wie die soziale Kohäsion und die mannschaftlichen Prozesse auf die Leistungsbereitschaft des Einzelnen und der Gruppe ein und stellen somit leistungsdeterminierende Faktoren für das Gruppengeschehen dar. Sofern also die Motivation hoch ist, was auch die Zufriedenheit und das Wohlbefinden einschließt, die Kohäsion bzw. Bindung ans Team sowie ein gutes soziales Klima ausgeprägt sind und die Koordination funktioniert, kann von einem gelungenen Gruppenprozess und folglich einer hohen Leistung des Einzelnen und der Gruppe ausgegangen werden. Führungspersonen wie Trainer und Führungsspieler beeinflussen mit besonderer Verantwortung diesen komplexen, dynamischen und umfassenden Gruppenprozess.

5 Führung

In der Regel benötigt jede zielorientierte Gruppe, also auch eine Fußballmannschaft, Führung. Beim Fußball übernimmt diese Aufgabe meist der Trainer. Aber auch einzelne Spieler können Einfluss ausüben und Führungsaufgaben übernehmen.

Bastine (1972) hat in einem Aufsatz zur Gruppenführung gezeigt, wie abhängig das allgemeine Führungsverhalten von Gruppenvariablen ist und nennt die Gruppengröße, die äußere Umgebung der Gruppe, die Gruppenaufgabe, die personelle Gruppenzusammensetzung, die Gruppennormen und das hierarchische Niveau als entscheidende Einflussfaktoren.

Es stellt sich nun die Frage, über welche Eigenschaften ein Trainer in seiner Führungsposition verfügen sollte, welche Auswirkungen seine Führung auf die Mannschaft und ihre Leistung hat und welche Rolle ein Führungsspieler in diesem Beziehungsgeflecht spielen kann. Mit besonderem Blick auf den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist nicht nur der Einfluss des Trainers und der Führungsspieler, sondern ebenso der Einfluss von außen, d. h. der Medien, zu betrachten. Die Einflussnahme von Spielern auf und über die Medien, die daraus resultierenden Beziehungsgeflechte sowie die Rolle der Vereine ergänzen dieses Kapitel sinnvoll.

5.1 Führung und Einflussnahme – Begriffsbestimmung

Führung und die damit eng verbundene Einflussnahme sind die zentralen Aspekte der vorliegenden Untersuchung. Im Folgenden werden die Begriffe Führung und Einfluss vorgestellt, definiert und voneinander abgegrenzt, um schließlich eine Begriffsdefinition für die vorliegende Arbeit zu formulieren.

Es wird davon ausgegangen, dass „Führung gezielte Einflussnahme zum Zwecke der Erreichung von Gruppenzielen bzw. Zielen der Organisation bedeutet“ (Alfermann, 2006, S. 79). Damit ist als ein wesentliches Merkmal die Ebene der Zielorientierung von Führung bereits beschrieben. Außerdem wird deutlich, dass die Begriffe Führung und Einflussnahme eng miteinander verknüpft sind bzw., dass Führung Einflussnahme impliziert. Fiedler (1980) ergänzt diese Sichtweise durch die Beschreibung: „Führung ist die Beziehung zwischen Menschen, bei denen Einfluss und Macht auf legitimer Basis ungleich verteilt sind.“ (S. 20) Auch Fiedlers Beschreibung von Führung enthält den Faktor Einfluss und stellt gleichzeitig die Beziehungshierarchie bzw. die Machtverteilung dar. Schließlich muss eine weitere, umfassende Definition von Führung Erwähnung finden: So wurde der Begriff von van Yperen und van de Vliert (2002, unter Berufung auf Yukl, 1994) definiert als „sozialer Einflussprozess, über den ein Individuum absichtlich

Einfluss über andere ausübt, um die Verhaltensweisen und Beziehungen innerhalb einer Gruppe oder Organisation zu strukturieren.“ (S. 647) In dieser Definition lassen sich drei zusätzliche Elemente bzw. Effekte von Führung finden: die Prozesshaftigkeit von Einfluss, die Absichtlichkeit der Einflussnahme und die Strukturierung von Beziehungen und Verhalten in der Gruppe als Ziel dieser Einflussnahme. Die Einbeziehung von Absichtlichkeit und Zielbezogenheit in den Führungsbegriff findet sich auch bei Rosenstiel (1993) wieder.

Die Betrachtungsweise der folgenden drei Aspekte bzw. Dimensionen von Führung nach Weinert (1989) gilt in der Führungsforschung als Konsens (vgl. Rosenstiel, 1993):

„1. Führung ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt); 2. Führung ist intentionale Einflussnahme (wobei es Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluß ausübt und wie dieser ausgeübt wird u. a. m.); 3. Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.“ (Weinert, 1989, S. 555)

Später lieferte Weinert (2004) eine weitere Spezifizierung, indem er Einflussnahme als eine „Veränderung in den Einstellungen, Werten, Überzeugungen und Verhaltensweisen von Zielpersonen als Ergebnis von Einflussbemühungen der Führungsperson“ (S. 458) beschreibt. Führung ist demnach als ganzheitlicher Prozess zu sehen, bei dem viele verschiedene Aufgabenfelder zu berücksichtigen sind. Während Einfluss situativ, geplant oder auch ungeplant erfolgen kann, wird unter Führung der komplexe Prozess einer gewollten, zielorientierten und ganzheitlichen, längerfristigen Interaktion verstanden.

In der vorliegenden Arbeit wird insbesondere die Einflussnahme von Führungspersonen auf die Geführten, den Trainer und die Medien thematisiert. Verbale und nonverbale Interaktionen und Kommunikationsformen sollen hier als Einflussnahme gelten. Den Bereich der Einflussnahme von den Bereichen der Kommunikation, des sozialen Lernens sowie der Macht (vgl. Rosenstiel, 1993) zu trennen, scheint nicht gänzlich möglich, da die Übergänge fließend sind. Mit Verweis auf de Montmollin (1977) beschreibt van Avermaet (2003) das Konstrukt des sozialen Einflusses, das eine nicht direkt beobachtbare Größe darstellt, als „eine Veränderung von Urteilen, Meinungen und Einstellungen eines Menschen infolge einer Konfrontation mit den Urteilen, Meinungen und Einstellungen anderer Personen“ (S. 452).

Als Definition von Führung lässt sich somit für die vorliegende Arbeit formulieren: Führung ist ein sozialer, absichtlich ausgeübter Einflussprozess, der mittels Kommunikation auf die Veränderung von Beziehungsstrukturen, Einstellungen und Leistungen abzielt, um auf diesem Wege Gruppenziele zu erreichen. Die Anwendung dieser Definition in der Praxis einer Fußballmannschaft erfolgt in der Regel durch Übertragung der oben beschriebenen Führungsverantwortung auf

den Trainer. Führungsspielern neben der Möglichkeit der Einflussnahme auch das Privileg der Führung zuzuordnen, kann nur bedeuten, dass dies in Abstimmung mit dem sportlich Verantwortlichen, dem Trainer, geschieht und setzt eine entsprechende Akzeptanz des Führungsspielers in der Mannschaft voraus. In dieser Studie wird dem Führungsspieler lediglich Einflussnahme zugeschrieben. Deshalb sollen im folgenden Kapitel das Anforderungsprofil des Trainers, seine Rolle als Führungsperson und sein Einfluss auf die Mannschaft betrachtet werden, bevor näher auf die Rolle des Führungsspielers eingegangen wird.

5.2 Führungsstil und Führungsverhalten

Die sportliche Praxis zeigt großes Interesse an der Frage, wie Trainer und Führungsspieler ihr Führungsverhalten und ihre Einflussnahme gestalten sollten, um erfolgreich zu sein. Entscheidend hierfür ist insbesondere die soziale Beziehung von Trainer und Athlet (vgl. Alfermann, 2006; Aronson et al., 2004).

5.2.1 Der Führungsstil

Psychologische Konzeptionen zum Führungsstil und -verhalten beschäftigen sich mit der Frage, welchen Einfluss Führungsstil und -verhalten von Führungspersonen (Trainern und/oder Führungsspielern) auf die Athleten haben.

5.2.1.1 Entwicklungen in der Führungsforschung

Die Führungsforschung ging in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts von einem *eigenschaftsorientierten Ansatz der Führung* aus (vgl. Schlicht & Strauß, 2003), auch *personalistische Theorie* genannt (vgl. Rosenstiel, 2007). Man versuchte, Listen von Eigenschaften zu verfassen, die eine „geborene“ Führungspersönlichkeit beschreiben. Es stellte sich jedoch heraus, dass die Hypothesen keiner Prüfung standhalten konnten. Die Eigenschaften eines Trainers erwiesen sich als zu komplex, als dass sie tabellarisch festgehalten werden konnten, zumal die Forschungsergebnisse widersprüchlich waren (zsf. vgl. Weinberg & Gould, 1999).

Es folgte eine Umorientierung in der Führungsforschung. Man versuchte, Führungsstile mittels standardisierter Beobachtungsverfahren zu beschreiben. Frühe Vertreter dieses *verhaltensorientierten Ansatzes* waren bereits Lewin, Lippitt und White (1939). Drei verschiedene Stile von Führung wurden herausgearbeitet und mit 1. demokratisch, 2. autokratisch und 3. laissez-faire benannt (vgl. Schlicht & Strauß, 2003; Rosenstiel, 1993).

Kritik an diesen Ansätzen lässt sich insbesondere deshalb üben, weil jeglicher situative Bezug fehlt. D. h., man ging davon aus, dass es *die* optimalen Führungseigenschaften (eigenschaftsorientierter Ansatz), *den* besten Führungsstil

und *das* ideale Führungsverhalten (verhaltensorientierter Ansatz) gibt, ohne dabei die jeweilige Situation zu berücksichtigen (vgl. Rosenstiel, 1993).

Grundsätzlich lassen sich Führungsstile entweder eher emotional oder eher aufgabenbezogen anwenden. Die emotionale Art zeichnet sich beispielsweise dadurch aus, die Motivation und den Willen anzusprechen, um ein optimales Ergebnis zu erzielen. In der aufgabenbezogenen Art steht in der Regel die inhaltliche Komplexität im Vordergrund. Im Leistungssport zeichnet sich eine gute Führung dadurch aus, dass ein Trainer verschiedene Führungsstile und -weisen beherrscht und diese, je nach Aufgabenstruktur sowie Fähigkeitsausprägungen seiner Spieler, variabel einsetzen kann.

Tab. 5. Emotionaler und aufgabenbezogener Führungsstil (Alfermann & Stoll, 2005, S. 234).

	emotional		aufgabenbezogen	
	demokratisch	autokratisch	demokratisch	autokratisch
Z I E L	...soll die Spieler auf den Teamgeist einschwören bzw. auf das gemeinsame Ziel ausrichten	...soll die Spieler aufrütteln	...soll Ideen und Lösungsvorschläge von Trainer und Spielern zusammenführen und somit globales Teamverständnis aufbauen	...soll konkrete Handlungsanweisungen an die Spieler übermitteln und sie dazu bringen, das Konzept des Trainers umzusetzen
B E S C H R E I B U N G	moderates verbales und nonverbales Verhalten Verhalten und Information stimmen überein	heftiges verbales und nonverbales Verhalten Information und Verhalten müssen nicht zwangsläufig miteinander übereinstimmen	ruhiges, besonnenes Verhalten Trainer redet häufig mit Spielern	heftiges verbales und nonverbales Verhalten Trainer „befiehlt“ ein bestimmtes Handeln

Alfermann und Stoll (2005) stützen ihre Unterteilung von Führungsstilen in zwei grundsätzlichen Herangehensweisen auf eine der wohl bekanntesten Theorien in diesem Bereich, das *Kontingenz-Modell* von Fred Fiedler, welches im Folgenden näher betrachtet wird.

5.2.1.2 Das Kontingenz-Modell von Fiedler

Fiedler (1967, 1978) argumentiert, dass die Effektivität von Führung maßgeblich von zwei Variablen abhängig ist: Erstens von der Entscheidung der Führungsperson, ihren Führungsstil aufgabenorientiert oder beziehungsorientiert zu gestalten und zweitens von dem Ausmaß des Einflusses und der Kontrolle, die eine Führungsperson gegenüber der zu führenden Gruppe hat (vgl. u. a. Aronson et al., 2004). Fiedler (1967, 1978) unterscheidet also zwischen aufgaben- und beziehungsorientierten Führern. Der aufgabenorientierte Führer ist mehr auf die

Fertigstellung der Arbeit bzw. Aufgabe fokussiert. Bei der beziehungsorientierten Führungsperson verhält es sich genau umgekehrt, sie legt größeres Augenmerk auf die Beziehungen und die Gefühle der zu Führenden.

Entscheidend für das Verständnis des Modells von Fiedler ist, dass er per se weder die eine noch die andere Führungs-Variante für Erfolg versprechend hält. Fiedler (1967, 1978) betont stattdessen, dass es auf die Situation ankommt, in der Führung ausgeübt wird. Hierbei ist insbesondere die zweite Einflussvariable auf die Effektivität von Führung zu betrachten – das Ausmaß von Kontrolle und Einfluss, über das die Führungsperson verfügt. Situationen, in denen ein hohes Maß an Kontrolle (*high-control work situation*) besteht, sind geprägt von guten interpersonellen Beziehungen zwischen Führer und Geführten, die Führungsperson hat eine starke Position und die Arbeiten sowie Aufgaben, die von der Gruppe zu verrichten bzw. auszuführen sind, sind klar definiert und gut strukturiert. In Arbeitssituationen, in denen ein geringes Maß an Kontrolle besteht – Situationen, die auch *low-control work situations* genannt werden – zeigt sich das Bild gegensätzlich: Die Führungsperson verfügt nur über schwache Beziehungen zu den Geführten und die Aufgaben sind unklar definiert. Über die Wahl des effektiveren Führungsstils entscheidet also die jeweilige Situation (siehe Abb. 12).

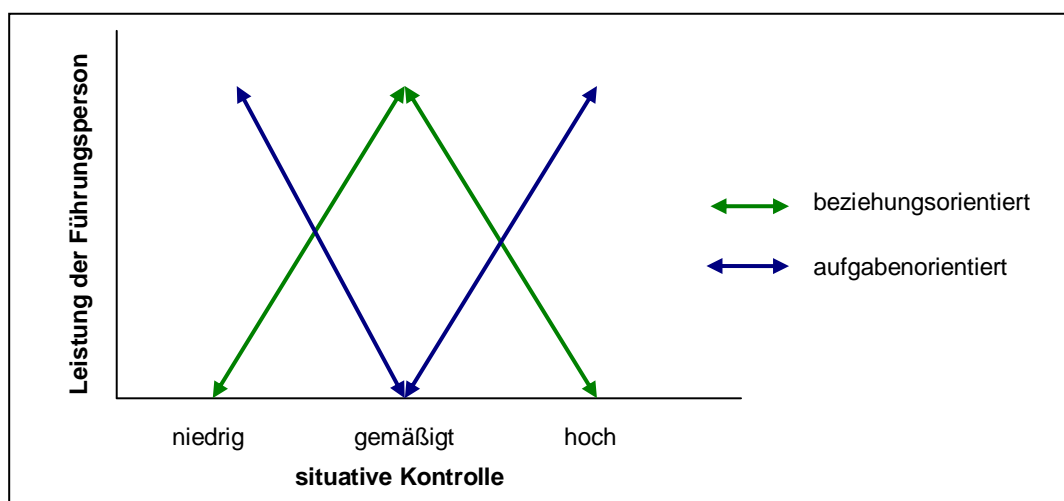


Abb. 12. Das Kontingenz-Modell der Führung von Fiedler (Aronson et al., 2004, S. 345).

Somit kann festgehalten werden, dass neben der eigentlichen Führungsperson und der zu führenden Person die Situation als Einflussvariable auf (effektive) Führung eine entscheidende Rolle spielt (vgl. z. B. Alfermann, 2006; Aronson et al., 2004). Der Führungsstil beschreibt jedoch nur die grundsätzliche Ausrichtung von Führung, die ein Trainer wählen kann, das tatsächliche Verhalten ist damit noch nicht festgelegt.

5.2.2 Das Führungsverhalten

Das Führungsverhalten von Trainern und die Einflussnahme von Führungsspielern kann als eine Schlüsselvariable für eine zufrieden stellende wie auch erfolgreiche sportliche Betätigung angesehen werden. Es lassen sich allerdings keine allgemein gültigen Aussagen treffen, wie Trainer und Führungsspieler sich verhalten sollten, um Zufriedenheit, Motivation und Begeisterung sowie eine positive Leistungsentwicklung zu erreichen. Alle relevanten Studien zeigen jedoch, dass das Führungsverhalten eine wichtige Rolle spielt.

Im Folgenden werden nun einige Modelle vorgestellt, die auf der von Alfermann (2006) geforderten Grundlage basieren, Führung als einen Interaktionsprozess zu verstehen. Dieser Interaktionsprozess beinhaltet die o. g. drei Einflussquellen: die Führungsperson, die Geführten und die Situation. Modelle, die vor diesem Hintergrund entwickelt wurden, sind das *Mediationsmodell* (mediational model) von Smoll und Smith (1989), das *Mehrdimensionale Modell* (multidimensional model) von Chelladurai (1993, vgl. auch Chelladurai & Riemer, 1998) und das *Effektivitätsmodell* (coaching effectiveness) von Horn (2002), das eine Kombination der beiden ersten Modelle darstellt (vgl. Alfermann, 2006).

5.2.2.1 Das Mediationsmodell von Smith, Smoll und Hunt

Smith, Smoll und Hunt (1977) schlagen vor, mit dem *Coaching Behavior Assessment System* (CBAS) das Verhalten von Trainern zu verbessern. Dieser verhaltensorientierte Ansatz impliziert die Annahme, dass man nicht zum Trainer geboren wird, sondern zum Trainer gemacht wird (vgl. Alfermann & Stoll, 2010; Schlicht & Strauß, 2003). Die Arbeitsgruppe um Ronald Smith und Frank Smoll entwickelte das *Mediational Model of Coach-Player Relationship* (vgl. Smith, Smoll, Curtis & Hunt, 1978). Dieses Modell hat drei Elemente zur Grundlage: das Trainerverhalten, die subjektive Wahrnehmung des Sportlers und die Reaktionen des Sportlers. Die individuellen Merkmale von Trainer und Sportler und auch die situativen Bedingungen haben Auswirkungen auf das komplexe Zusammenspiel der drei Elemente (vgl. Würth, 2006).

Zur Operationalisierung der direkten Verhaltensbeobachtung dient das CBAS. Die subjektive Wahrnehmung und Bewertung des Führungsverhaltens von den Geführten, also die Athletensicht, spielt eine vermittelnde Rolle bei der Erfassung von realem Führungsverhalten und seinen Effekten auf die Geführten (vgl. Alfermann, 2006).

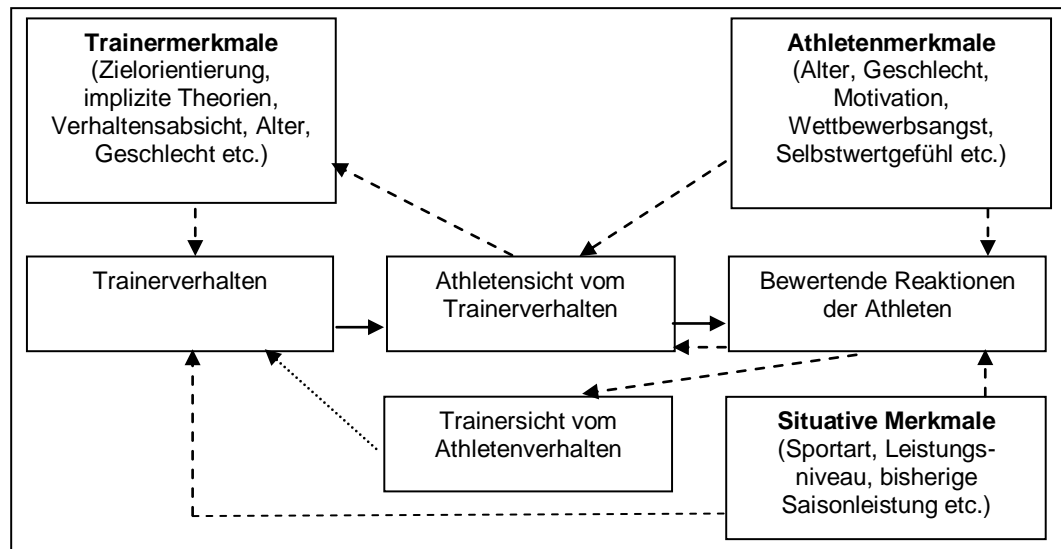


Abb. 13. Vereinfachte Darstellung des Mediationsmodells des Trainerverhaltens (Smoll & Smith, 1989 in Alfermann, 2006, S. 81).

Die drei Einflussgrößen Trainer, Athlet und Situation sind bei der Betrachtung und Erklärung von Effekten des Führungsverhaltens zu beachten. Festgestellt werden muss allerdings, dass das Mediationsmodell von Smoll und Smith (1989) – im Gegensatz zu den anderen beiden Modellen – lediglich den Einfluss von Führungsverhalten auf psychologische Variablen wie Zufriedenheit und Motivation berücksichtigt, nicht aber die Auswirkungen auf die Leistungsergebnisse (vgl. Alfermann, 2006).

5.2.2.2 Das mehrdimensionale Modell von Chelladurai

Das *mehrdimensionale Modell des Führungsverhaltens* von Chelladurai (1993) geht davon aus, dass durch Führungsverhalten nicht nur der Zufriedenheitsgrad der Athleten (wie bei Smoll & Smith, 1989) beeinflusst wird, sondern auch deren Leistung. Chelladurai (1993) unterscheidet drei Variablen des Führungsverhaltens und zwar das erforderliche, das erwünschte und das aktuelle Verhalten. Das Verhalten wird zum einen durch Leistung und Zufriedenheit eines Teams beeinflusst, wobei diese beiden Aspekte sowohl das Ergebnis der Übereinstimmung dieser drei Varianten des Trainerverhaltens sind als auch ihrerseits auf das Trainerverhalten zurückwirken.

Zum anderen beeinflussen situative Merkmale, Trainermerkmale und Merkmale der Geführten das Verhalten des Trainers. In diesem mehrdimensionalen Modell von Chelladurai befinden sich Ursache und Wirkung in einem fließenden Austausch, was auch bei der Thematik Einflussnahme zutrifft. Dort sind Ursache und Wirkung in ihrer eigentlichen Bedeutung ebenfalls wechselseitig zu sehen.

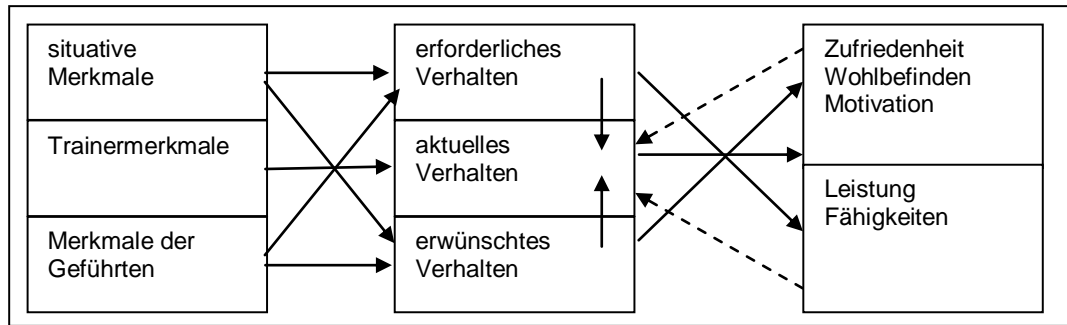


Abb. 14. Das mehrdimensionale Modell der Führung im sportlichen Trainingsprozess (Chelladurai, 1993 in Alfermann, 2006, S. 83).

Die vorliegende Untersuchung ersetzt im Inputbereich die Trainer durch die Führungsspieler und in der Prozessfindung die Führung durch den Einfluss. Der weitere Ablauf zu den Outputvariablen bleibt erhalten, diese finden sich im Fragebogen und der empirischen Auswertung wieder. Gerade die Ausweitung auf leistungsorientierte Variablen lässt einen Vergleich überhaupt erst zu.

Vor allem Chelladurai (1993) hat im Gegensatz zu anderen Untersuchungen neben den Effekten der Zufriedenheit auch den Einfluss auf die Leistung der Athleten in den Vordergrund gestellt, was u. a. auch dem Anspruch dieser Untersuchung entspricht. Die situativen Anforderungen und die Charakteristika der Spieler bestimmen in diesem Modell Chelladurais und auch in der Praxis des professionellen Fußballs das erforderliche und das erwünschte Trainerverhalten. Je höher die Spielklasse, desto höher der Reifegrad und die Kompetenz der Spieler und desto höher die Erwartung einer hohen Aufgabenorientierung. Erfolgreiche Trainer verstehen es, ihr Verhalten an situative Bedingungen und an die jeweiligen Spieler anzupassen, was für alle Spielklassen des Fußballs gilt. Leistung und Zufriedenheit werden von diesem Trainerverhalten beeinflusst. In den oberen Spielklassen, in denen es besonders um wirtschaftliche Aspekte und berufliche Perspektiven geht, steht die Leistung im Vordergrund, während in unteren Klassen oftmals Zufriedenheit und soziale Kohäsion von größerer Bedeutung sind.

5.2.2.3 Das Effektivitätsmodell des Trainerverhaltens von Horn

Horn (2002) verknüpft die Modelle von Smoll und Smith (1989) und von Chelladurai (1993). Er nimmt ähnlich wie Smoll und Smith (1989) an, dass die sozial-kognitiven Variablen eine vermittelnde Rolle spielen. Den Trainermerkmalen, dem Organisationsklima und dem soziokulturellen Kontext schreibt er nur einen indirekten Einfluss zu. Diese Einflussvariablen werden indirekt über die Werte, Ziele und Erwartungen des Trainers vermittelt (Box T, siehe Abb. 15). Die Ähnlichkeiten mit Chelladurais Ansatz (1993) werden dadurch deutlich, dass auch Horn (2002) annimmt, Führungsverhalten habe sowohl einen direkten Einfluss auf das Verhalten als auch auf die Leistung der Athleten (Box A, siehe Abb. 15).

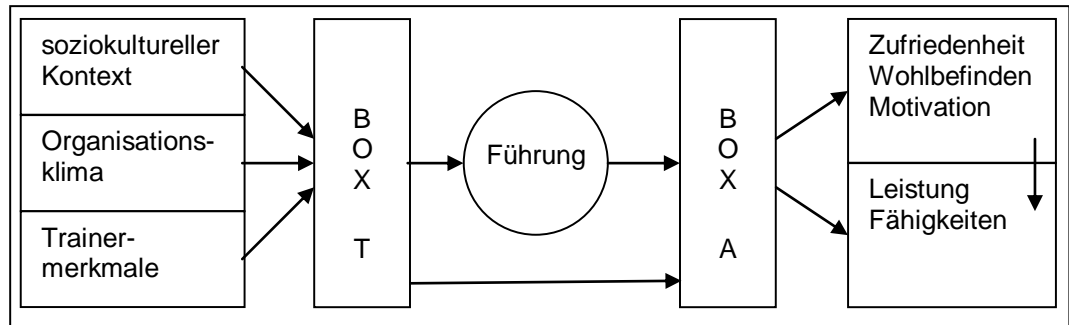


Abb. 15. Vereinfachte Darstellung des Effektivitätsmodells des Trainerverhaltens (Horn, 2002 in Alfermann, 2006, S. 86).

Schließlich wird davon ausgegangen, dass Trainer ihr Führungsverhalten situativ und individuell modifizieren und dies über die bereits genannten sozial-kognitiven Variablen vermitteln.

5.3 Trainer

Im deutschen Spitzenfußball unterliegt der moderne Trainerberuf vor allem wegen der rasanten Entwicklung in der Bundesliga einem stetigen Wandel. Fußballbundesligavereine sind zu Wirtschaftsunternehmen geworden, die im so genannten *Magischen Viereck* mit den Partnern Medien, Öffentlichkeit und Wirtschaft eingebunden sind (siehe Kap. 2). Der Trainer steht mehr denn je im Mittelpunkt und der innere und äußere Druck sind gewaltig, zumal auch seine Aufgaben und damit die Anforderungen vielfältiger geworden sind. Das folgende Schaubild soll die vielfältigen Einflussfaktoren verdeutlichen, denen sich ein Trainer ausgesetzt sieht.

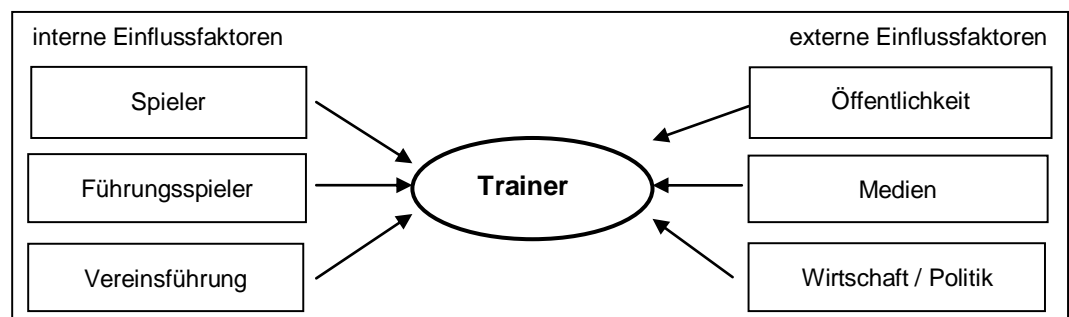


Abb. 16. Interne und externe Einflussfaktoren auf den Trainer.

Schliermann, Hagenah und Hörmann (2002) untersuchten Stressbewältigung und Burnout von Fußballtrainern und kommen zu dem Schluss: „Fußballtrainer gehören zu einer Personengruppe, die hohem Stress ausgesetzt ist.“ (S. 71; vgl. auch Kugler, Reintjes, Tewes & Schedlowski, 1996; Teipel, 1992) Als potenzielle Stressoren für Fußballtrainer benennen sie unter anderem Spielsituationen (z. B. die Ungewissheit über den Spielausgang in einem entscheidenden Spiel), den Tabellenstand im Saisonverlauf (z. B. Abstiegsplatz kurz vor dem Saisonende)

und den Umgang mit den Medienvertretern. Diese Beispiele stellen allerdings nur eine Teilmenge der möglichen belastenden Einflüsse im Alltag eines Fußballbundesligatrainers dar.

Im Folgenden soll nun der Beruf des Trainers im Führungskontext beschrieben werden. Hierfür ist es notwendig, verschiedene Fragen zu klären: Was macht einen Trainer bzw. eine „Trainerpersönlichkeit“ aus? Was unterliegt dem Aufgaben- bzw. Kompetenzbereich eines Trainers? Welche Anforderungen werden an einen Trainer gestellt und welche Funktionen muss er erfüllen? Welcher Führungsstile und welcher Mittel bedient er sich dabei? Kann das Verhalten des Trainers beeinflusst werden? Um eine Beantwortung dieser Fragen zu erreichen, soll zunächst die Person des Trainers näher beleuchtet werden.

5.3.1 Der Trainer als Persönlichkeit

Da der Trainer eine zentrale Figur im Mannschaftsgefüge darstellt und in vielerlei Hinsicht Entscheidungsträger und Verantwortlicher für den sportlichen Erfolg ist, muss zuerst überprüft werden, ob bestimmte Aspekte der Persönlichkeit mit dem Führungserfolg zusammenhängen. Der Begriff „Persönlichkeit“ ist allerdings grundsätzlich schwierig zu definieren. Einig ist man sich in der Psychologie darüber, dass Handeln und Verhalten Ausdruck der Persönlichkeit sind (vgl. Trosse, 2000). Um sich also der Persönlichkeit zu nähern, müssen die Gründe für ein bestimmtes Handeln und ein bestimmtes Verhalten gefunden werden. Der amerikanische Psychologe J. P. Guilford (1970) hat versucht, die Persönlichkeitsmerkmale bzw. Einflüsse auf die Persönlichkeit zu beschreiben, die zusammenfassend im folgenden Schaubild dargestellt werden.

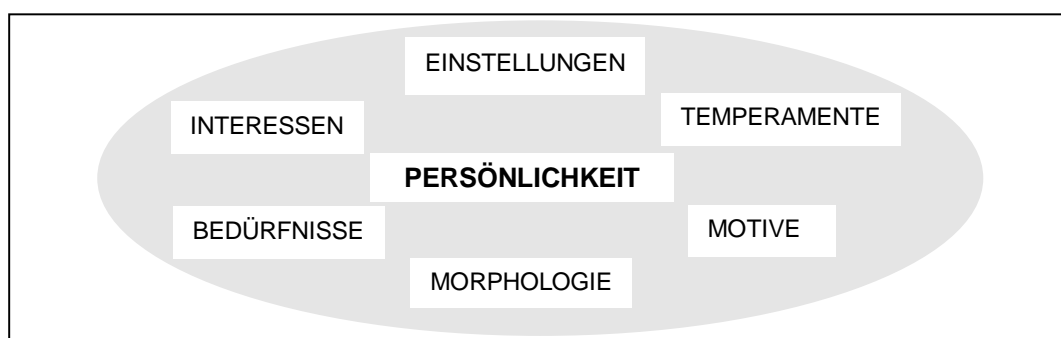


Abb. 17. Persönlichkeitsmerkmale als Einflussfaktoren (Guilford, 1970, S. 9).

Die Bereiche Motive, Bedürfnisse und Einstellungen sind die wesentlichen Einflussfaktoren für sportliches Handeln (vgl. Trosse, 2000). Nach Trosse ist Einstellung die Neigung zur Mitarbeit in der Gruppe, um gemeinsame Interessen zu realisieren. Bedürfnisse und Motive lassen sich weitgehend miteinander verbinden, da sie beide als Triebkräfte menschlichen Handelns gelten. Sie sind als „lang andauernde Impulse zu bestimmten Handlungen“ zu sehen (Trosse, 2000, S. 89).

Die Anzahl empirischer Arbeiten ist groß, in denen versucht wurde, Führungserfolg mit Persönlichkeitseigenschaften zu korrelieren oder signifikante Unterschiede zwischen den Eigenschaften von Führenden und Geführten zu finden (vgl. Rosenstiel, 2000). Zusammenfassend werden die Ergebnisse dieses Forschungsansatzes in verschiedenen Überblicksartikeln dargestellt (vgl. Lord, DeVader & Alliger, 1986; Neuberger, 1976; Stogdill, 1974; Wunderer & Grundwald, 1980). Die Versuche, Persönlichkeitseigenschaften einer „geborenen“ Führungspersönlichkeit zu finden, führten nicht zu den gewünschten eindeutigen Ergebnissen (vgl. u. a. Rosenstiel, 2000; Schuler, 1993). Es konnten nur geringe korrelative und nicht konstante Bezüge zwischen vielen Persönlichkeitsmerkmalen und dem Führungserfolg gefunden werden (vgl. ebd.). Schlicht und Strauß (2003) fassen mit Verweis auf Weinberg und Gould (1999) diese Eigenschaften zusammen als „Integrität, Flexibilität, Loyalität, Selbstvertrauen, Verantwortungsbewusstsein, Aufrichtigkeit, Weitsicht in der Vorbereitung, Durchhaltevermögen, Selbstdisziplin, Geduld“ (S. 85).

5.3.2 Anforderungsprofil eines Trainers

Wie bereits angedeutet, kann ein Trainer – wenn überhaupt – nicht ausschließlich über seine Persönlichkeit definiert werden, wesentlicher ist die eigentliche Erfüllung seiner Aufgabe. Um dies zu erreichen, sind zusätzlich zu seiner Persönlichkeit und seinen fachlichen und methodischen Fähigkeiten sein Führungsstil und sein Führungsverhalten sowie die Kommunikation und die Medienarbeit relevant.

5.3.2.1 Der Trainer als „Allrounder“

Entsprechend hoch sind die Anforderungen an einen Trainer. „Erfolgreiche Trainer sind – auch als Bezugspersonen – theoriekundige Ausbildungsexperten, zudem Psychologen, Pädagogen, Didaktiker, Methodiker [...] und Manager.“ (Hotz, 1997, S. 115) Auch Rosenstiel (2000) benennt bestimmte Basisqualifikationen für Führungskräfte: die Motivation voranzutreiben, die Bereitschaft und Fähigkeit, sich rasch auf neue Situationen einzustellen und diese aktiv mitzugestalten sowie der Wunsch und die Fähigkeit, mit ganz verschiedenen Personen in Kontakt zu treten. Hagemann, Strauß und Büsch (2008) konstatieren (in Anlehnung an Brack, 2002; Feltz, Chase, Moritz & Sullivan, 1999; Horn, 2002), „that it is domain-specific knowledge and domain-specific skills that are crucially relevant for effective and successful coaches.“ (S. 304) Insbesondere komme es auf die Fähigkeit an, Trainingseinheiten zu planen und zu organisieren, Feedback durch Beobachtung zu erlangen und – besonders in Mannschaftssportarten – in den Wettstreit mit anderen Trainern zu treten.

Allerdings sei die Komplexität von Mannschaftssportarten zu hoch, um generelle Regeln für effektive Instruktionen in den verschiedenen Trainingssituationen zu formulieren. Daher müsse zunächst ein weiterer Blickwinkel eingenommen werden, um die grundsätzlichen Basisqualifikationen bzw. Kompetenzbereiche von Trainern zu betrachten. Hotz (1997) konkretisiert drei Kompetenzbereiche, in denen sich Trainer besonders auszeichnen (sollten): erstens die Fachkompetenz, d. h., dass sie Spezialisten in sportartbezogener Hinsicht sind, zweitens die pädagogisch-psychologische Kompetenz, d. h., dass sie über differenzierte Qualitäten im zwischenmenschlich-kommunikativen Bereich verfügen und drittens die didaktisch-methodische Kompetenz, die besagt, dass sie Fachleute für die Vermittlung ihres Wissens sind. Ähnliche Voraussetzungen, die ein Trainer erfüllen muss, um eine Mannschaft erfolgreich zu führen, nennt der ehemalige Frauenfußball-Nationaltrainer Gero Bisanz in einem Tagungsvortrag als entscheidend: Fachkenntnisse, Überzeugungskraft, situationsbezogenes und situationsangemessenes Informieren und die Akzeptanz der Spieler (vgl. Bisanz, 1995). Die meisten der genannten Voraussetzungen verlangen dem Trainer ein großes Maß an Sozialkompetenz ab.

5.3.2.2 Sozialkompetenz als Schlüsselqualifikation

Der moderne Trainer muss die Mannschaft einerseits in seine Entscheidungen einbeziehen und den Gesprächsbedarf der Spieler erkennen und befriedigen, andererseits darf er seine Position nicht schwächen und gefährden. Ein schwieriger Balanceakt, der viel Geschick erfordert.

Speck (1998) meint, die Sozialkompetenz von Führungskräften betonend, „dass auch höchste sportfachliche Kompetenz alleine nicht genügt und durch pädagogisches Geschick, durch soziale Kompetenz ergänzt werden muß.“ (S. 25) Sozialkompetenz ermöglicht einem Trainer z. B. auch, Stimmungen innerhalb seiner Mannschaft nicht nur wahrzunehmen, sondern auch mit ihnen umzugehen bzw. auf sie einzugehen und somit das, laut Würth und Alfermann (2002), so eminent wichtige erfolgsfördernde, motivierende Trainingsklima aufzubauen. Aronson et al. (2004) beschreiben die Beziehungsorientierung einer Führungsperson insbesondere dann als wichtig, wenn die Kontrolle über die Situation als durchschnittlich bewertet werden kann. Dann sei die beziehungsorientierte Führung am effektivsten. Dies wird bereits im Kontingenzmodell von Fiedler (1967, 1978) angedeutet. Um die Komplexität bzw. die Anforderungen des Trainerberufs weiter zu beschreiben, sollen an dieser Stelle die Beziehungsgeflechte bzw. Abhängigkeiten vorgestellt werden, in denen sich ein Trainer bewegt und behaupten muss.

5.3.2.3 Im Netz der Abhängigkeiten

Ein Trainer kann sich schon lange nicht mehr nur auf sportliche Dinge konzentrieren. Als leitender Angestellter bewegt er sich in einem oft nur schwer zu durchschauenden Dickicht von Vereinsgremien, Schattenkabinetten, Medien, von inoffiziellen Netzwerken und verschiedenartigen anderen Abhängigkeiten. Und nur ein gehöriges Maß an sozialer Intelligenz und ein ausgeprägter Machtwille bewahren ihn davor, sich heillos darin zu verstricken.

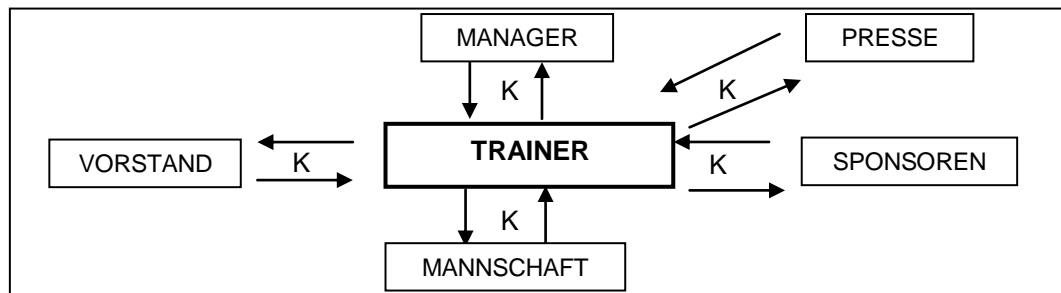


Abb. 18. Der Trainer im Spannungsfeld von Vorstand, Management, Sponsoren, Mannschaft und Kommunikationsverbindungen (K) (Erkenbrecher, 1995, S. 34).

Es wird deutlich, in welcher mannigfaltigen Art und Weise ein Trainer zur Kommunikation bereit sein muss. Zudem haben die genannten Kommunikationspartner (Vorstand, Manager, Sponsoren, Presse und die Mannschaft) sehr unterschiedliche Anforderungen, Wünsche und Ziele (siehe Abb. 18). Innerhalb dieses Beziehungsgeflechts muss sich der Trainer geschickt bewegen und er muss Wege finden, den unterschiedlichen Parteien seine eigenen Vorstellungen und Ziele zu kommunizieren.

5.4 Führungsspieler

Ein Führungsspieler übernimmt innerhalb einer Mannschaft eine formelle oder informelle Rolle, in der er die Mitspieler oder einen Teil seiner Mitspieler beeinflusst, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen (vgl. Eys et al., 2007). Glenn und Horn (1993) konnten zeigen, dass die einzelnen Spieler einer Mannschaft die Existenz von Führungsspielern für eine entscheidende Komponente halten.

Profispieler stehen mit ihren Mitspielern permanent im Wettbewerb um die Stellung in der Mannschaft, gleichzeitig können sie aber nur dann erfolgreich sein, wenn sie sich kooperativ verhalten. Dieser fundamentale Widerspruch verdeutlicht die optimale Persönlichkeit eines Fußballers, welche trotz der angespannten Wettbewerbssituation stabil, diszipliniert, gewissenhaft, selbstbeherrscht, selbstsicher und egozentrisch sein muss. Führungsspielern werden ebenso wie Trainern darüber hinaus bestimmte Basisqualifikationen zugeschrieben, von denen die beiden wichtigsten sportliche Leistung und Persönlichkeit zu sein scheinen.

5.4.1 Der Führungsspieler als Persönlichkeit

Olfert und Steinbuch (1998) beschreiben aus der ökonomischen Sicht der Personalwirtschaft den Faktor Persönlichkeit bei einer Führungsperson als „für eine erfolgreiche Personalführung von vorrangiger Bedeutung. Wenn seine Mitarbeiter ihn als sachkundig, sicher, gerecht, kontakt- und führungsfähig ansehen, verfügt er über eine solide Ausgangsbasis.“ (S. 239)

Inwiefern unterscheidet sich die Persönlichkeit eines Führungsspielers nun von der seiner Mannschaftskollegen? Lassen sich überhaupt Unterschiede finden oder stellt sie sich analog zur Trainerpersönlichkeit (siehe Kap. 5.3.1) dar, die in der gewünschten Komplexität auch nicht zu finden ist?

Kruse (1977) untersuchte diesbezüglich Persönlichkeitsunterschiede zwischen den Inhabern verschiedener Spielpositionen in Mannschaftssportarten. Er stellte sich die Frage, ob Persönlichkeitsunterschiede auf den einzelnen Spielpositionen wissenschaftlich nachweisbar sind oder ob sich auf jeder Position die verschiedensten Persönlichkeitstypen finden lassen, „die die ganze Bandbreite der menschlichen Verhaltensskala darstellen.“ (S. 231) Methodisch ging Kruse mittels eines Fragebogens vor, der sich in erster Linie aus übernommenen Items verschiedener Testverfahren (16 PF, FPI, LL, FDE, RSK; vgl. Brickenkamp, 1975) zusammensetzte, und bei dem 173 Spieler von Hamburger Amateurvereinen befragt wurden. Eine Faktorenanalyse dieses Fragebogens ergab fünf interpretierbare Aspekte menschlichen Verhaltens: „1. Extraversion – Intraversion, 2. Gelassenheit – Erregbarkeit, 3. überlegtes Handeln – unüberlegtes Handeln, 4. Risikoverhalten (draufgängerisch – vorsichtig) und 5. Direktivität (bestimmend – zurückhaltend)“ (Kruse, 1977, S. 231). Die Ergebnisse der Untersuchung stellen sich wie folgt dar:

Altersunterschiede: Die Spieler auf Libero- und Mittelstürmerpositionen sind im Durchschnitt erheblich älter als z. B. Torhüter oder Außenverteidiger. Dieser Fakt ist insofern relevant, als Menschen mit zunehmendem Alter generell eher introvertiert, direktiv und weniger risikofreudig werden (vgl. ebd.).

Mittelfeldspieler: Auffällig ist hier, dass Mittelfeldspieler sehr leicht erregbar sind und nur über ein geringes Selbstbewusstsein verfügen, so Kruse. Sie agieren sehr vorsichtig, vermeiden möglichst jedes Risiko und handeln eher aus der Furcht vor Misserfolg als aus Hoffnung auf Erfolg (vgl. ebd.).

Außenverteidiger: Dagegen werden die Verteidiger von ihm als selbstbewusster und selbstsicherer bezeichnet: „Die Außenverteidiger fielen bisher schon auf als gelassene, selbstbewusste, seelisch robuste Spieler, die auch Mut und Draufgängertum zeigen. Zudem stellten wir fest, dass die Gruppe der Außenverteidiger im Vergleich zu den anderen Spielern erheblich überlegter handelte.“ (Kruse, 1977, S. 232)

Mittelstürmer: Spieler auf dieser Position zeigen sich als wenig überlegt handelnd und sind überraschenderweise auch nicht sehr risikofreudig, stellen sich aber als eher direktiv dar und sehen sich selbst als die konservativste Gruppe unter den Fußballspielern (vgl. ebd.)

Libero: Dagegen hat der Libero „nach dieser Untersuchung keine herausragenden Persönlichkeitsmerkmale. Er handelt wohl eher nach dem Sicherheitsprinzip.“ (Kruse, 1977, S. 233)

Kruse (1977) gelangt zu dem Fazit, dass sich die Persönlichkeitsmerkmale der einzelnen Spielertypen unterscheiden, auch wenn sie nicht immer den erwarteten Unterschieden entsprechen. Klos (2004) hingegen bemängelt in seiner Dissertation zwei eklatante Probleme der Untersuchung von Kruse: Sie unterscheidet nicht zwischen erfolgreichen und erfolglosen Mannschaften, zudem werde mit dem Fragebogen nicht erfasst, ob sich die Spieler auf ihrer zugewiesenen Position überhaupt wohl fühlen. „Dies wäre jedoch notwendig, um einen Zusammenhang zwischen Spielposition und Charakterprägung zu erhärten.“ (Klos, 2004, S. 126f.)

Weiter muss beachtet werden, dass die Studie von Kruse (1977) im Gegensatz zur vorliegenden Arbeit im Umfeld von Amateurmansschaften durchgeführt wurde. Dieser Unterschied ist von großer Bedeutung, da sich die Bundesliga als professionelle Liga stark von Amateurligen unterscheidet. Insofern und aufgrund der methodischen Kritik kann eine Übertragung der Ergebnisse von Kruse auf die vorliegende Untersuchung nicht vollständig stattfinden. Sie soll aber die Schwierigkeit demonstrieren, Persönlichkeitsmerkmale in Abhängigkeit von der Position eines Spielers aufzuzeigen.

5.4.2 Rollenverhalten

Deutlich detaillierter als die individuellen Charaktereigenschaften von Spielern soll nun ihre Aufgabe und damit ihre Rolle innerhalb der Mannschaft betrachtet werden, denn die Identität eines Individuums darf nicht unabhängig von der Gruppe, in der es sich bewegt, betrachtet werden. Nach Goffmann (1967) entsteht die Identität eines Individuums durch „die Balance zwischen der Aufrechterhaltung seiner persönlichen Identität, d. h. den in seiner individuellen Geschichte erworbenen Erfahrungen und Bedürfnissen und seiner sozialen Identität, d. h. den Anforderungen der jeweiligen sozialen Rolle.“ (zit. n. Cachay, 1978, S. 228)

Cachay (1978) analysierte die verschiedenen Spielerpositionen während eines Handballspiels hinsichtlich der Faktoren Macht, Kontrolle und Sanktionierbarkeit, Verantwortung und Prestige. Er schlussfolgerte, dass der Rückraumspieler in der Hierarchie den höchsten Rang einnimmt. Aus dieser Hierarchie ergeben sich hinsichtlich einer Führungsrolle folgende Konsequenzen: „Die Einnahme der Rück-

raumspielerposition erfordert einerseits Führungsqualitäten im Rahmen bestimmter taktischer Systeme sowie die Fähigkeit zur verbalen Steuerung der Spieler.“ (ebd., S. 205) Allerdings kann diese Macht auch zu einem übersteigerten Selbstwertgefühl und zu egozentrischem Verhalten führen (vgl. ebd.). Somit beinhaltet die hohe Rangposition des Rückraumspielers beim Handball auch Potenzial für systemgefährdende Konflikte. Um diese Konflikte zu vermeiden, bedarf es eines kooperativen Verhaltens des Rückraumspielers und des Aufbaus von Vertrauen zu seinen Mitspielern.

Klos (2004) diskutiert die Erkenntnisse von Cachay (1978) für das Handballspiel hinsichtlich der Übertragbarkeit auf den Fußballsport. Er wägt die Unterschiede (mehr Distanz durch größeres Spielfeld, größere Anzahl von Spielern, weniger detailgetreue Spielzüge, wesentlich offenere Rollenerwartungen beim Fußball) und die Gemeinsamkeiten (System Sportspiel, Leistungsprinzip, taktisches Verhalten) beider Spielformen gegeneinander ab und kommt zu dem Schluss, dass eine Übertragung stattfinden kann. Hierzu führt Klos die Typologie von Spielpositionen im Fußball an, die Väth (1994) entwickelte: „Die Spiellogik erzwingt unter den zehn Feldspielern eine räumliche und funktionale Aufgabenteilung.“ (Väth, 1994, S. 40) Die Spezialisierung der einzelnen Spieler innerhalb ihrer Rolle betreffe zum einen die körperlichen Fähigkeiten, zum anderen die Anforderungen an Charaktereigenschaften, die diese Rolle verlangt. Väth (1994) beschreibt diese rollenspezifischen Charaktereigenschaften für sämtliche Spielpositionen im Fußball. Im Folgenden geht es um die Rolle des Spielgestalters:

„Der Spielgestalter unterscheidet sich von den übrigen Mittelfeldspielern durch herausragende analytisch-kreative Fähigkeiten und überdurchschnittliches balltechnisches Können. [...] Vom Spielgestalter wird erwartet, dass er die Initiative ergreift, Verantwortung übernimmt und über die einzelne Situation hinaus das Mannschaftsspiel als einen Gesamtzusammenhang strukturieren kann. Um diese Anforderungen zu erfüllen, braucht er Gestaltungskraft, Durchsetzungsvermögen und Führungsqualitäten.“ (S. 46)

Dieses Anforderungsprofil zeigt, über welche Charaktereigenschaften ein Führungsspieler, der oft als Spielgestalter fungiert, verfügen sollte. Dettmar Cramer, ehemaliger Trainer von FC Bayern München, Eintracht Frankfurt und Bayer 04 Leverkusen, betonte in seinem Vortrag im Rahmen der Tagung der dvs-Kommission Fußball (Deutsche Vereinigung für Sportwissenschaft e.V.) 1995 über Problemspieler und Spielerpersönlichkeiten allerdings eine weniger modellhafte Sicht. Er merkte an, dass Verallgemeinerungen in Bezug auf Spielerpersönlichkeiten gefährlich seien, weil es sich um Individuen handele. So sei es das Wichtigste, ihnen „die Luft zum Atmen“ zu geben (Cramer, 1995, S. 22), die insbesondere in den Gestaltungsfreiräumen liege, die einem Spieler unbedingt gegeben werden müssten.

5.4.3 Das Leistungsprinzip

Neben der Persönlichkeit und der Rolle gehört auch die sportliche Leistung zu den Faktoren, die einen Spieler zumindest potenziell zu einem Führungsspieler machen. Matthias Sammer stellt im Interview mit George Moissidis (2006) fest:

„Nur wer gute Leistungen bringt, kann auch Führungsspieler sein und in dieser Rolle Verantwortung übernehmen. Das ist das allerwichtigste Kriterium. Er muss Einzelkämpfer aber keinesfalls Egoist sein. Der Einzelkämpfer will der Mannschaft helfen. Er erkennt früh Strömungen, muss aufwecken, beruhigen, neue Wege finden und aufzeigen. Oft sind das Dinge, die konträr zum Einheitsdenken der Gruppe sind. Darum muss der Einzelkämpfer immer mit Gegenwind, mit Schwierigkeiten rechnen. Vom Verein, der Stärke demonstrieren will. Von Mitspielern, die vielleicht nicht gleich seine Beweggründe verstehen. Und auch von den Medien. Es gibt zwei Typen von Führungsspielern, den verbal zurückhaltenden, der intern aktiv ist, und den, der sich auch an die Öffentlichkeit traut. Für beide gilt: Man braucht ein unglaubliches Maß an Willen, Kraft und Durchsetzungsvermögen. Man muss charakterlich stabil sein, um mit der Situation klarzukommen. Die großen Vereine sehnen sich wieder nach solchen Spielertypen.“ (S. 38)

Menschen (und somit auch Spieler) vereinen innerhalb ihrer Identität zwei Aspekte: Die personale und die soziale Identität (siehe Kap. 5.4.2). Die personale Identität betrifft Meinungen und Einstellungen der Person über eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die soziale Identität betrifft das Wissen einer Person um die eigene Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe. Trotz aller Beobachtungen, sich als Individuum mit einer eigenen Identität zu präsentieren, ist es den meisten wichtig, auch in einer Gruppe integriert zu sein und sich dadurch auch über Merkmale der gewählten Gruppe zu definieren.

Für die Leistung eines (Führungs-) Spielers sind nicht nur die psychologischen und gruppenspezifischen Faktoren relevant. Strauß (1999) beschreibt sportliche Leistungen als motorische Leistungen, die z. B. in Wettkämpfen oder bei anderen sportrelevanten Aufgaben erbracht werden. Die wesentlichen Determinanten sportlicher Leistungen sind die motorischen Fähigkeiten eines Spielers. Zu diesen Fähigkeiten werden in der Regel Kraft, Ausdauer, Schnelligkeit und Koordination gezählt (vgl. Bös, 1987; Weineck, 2002). Nach Strauß (1999) kann man diese Determinanten beobachten und daher nennt er sie manifeste Variablen, an denen die motorische Leistung – als Teil der sportlichen Leistung – objektiv gemessen werden kann.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit interessieren allerdings weniger die trainingswissenschaftlichen Aspekte, zu denen sich motorische Fähigkeiten zählen lassen, als vielmehr die Betrachtung der psychologischen Variablen, die Einfluss auf die Leistung nehmen. Eine dieser Variablen ist, wie bereits mehrfach erwähnt, die Führung. Den Trainer als Person und als Führungskraft (siehe Kap. 5.3) und den Führungsspieler (siehe Kap. 5.4) vorzustellen, ist noch nicht ausreichend, um das komplexe Thema Führung darzustellen. Um dies hinreichend zu tun, muss die Interaktion zwischen den Beteiligten beleuchtet werden.

5.5 Soziale Interaktion

Die Führung von Gruppen bzw. das Führungsverhalten eines Trainers oder Spielers ist zunächst in einen größeren Zusammenhang einzuordnen. Die Prozesse, die bei der sozialen Interaktion eine Rolle spielen und somit Ausschlag gebend für das Führungsverhalten und daraus resultierende Leistungsfragen sind, werden im Folgenden näher betrachtet.

5.5.1 Definition und Formen von sozialer Interaktion im Sport

Die Sozialpsychologie des Sports beschäftigt sich vor allem aus einem Grund mit sozialer Interaktion: Der Mensch verbringt einen Großteil seines Lebens in Gesellschaft von anderen Menschen. So auch beim Sport. Der soziale Kontext, in dem Sport stattfindet, umfasst die sozialen Ursachen und Wirkungen der psychischen Vorgänge und Erscheinungen, die sich vor, während und nach der sportlichen Aktivität abspielen (vgl. Bierhoff-Alfermann, 1986).

Bierhoff und Herner (2002) definieren *soziale Interaktion* allgemein als „eine Form von Wechselseitigkeit (z. B. im Verhalten) zwischen Individuen, Gruppen, Institutionen oder Gesellschaften, wobei Interaktionen i. d. R. so koordiniert werden, dass positive Konsequenzen überwiegen.“ (S. 107) In der vorliegenden Studie geht es dabei hauptsächlich um die Interaktion von Menschen. Die beschriebene Wechselseitigkeit impliziert eine große Bedeutung der *Kommunikation* für die soziale Interaktion. Alfermann und Strauß (2001) bezeichnen Interaktion und Kommunikation in Gruppen und zwischen Personen als grundlegende Formen sozialen Handelns. Während Kommunikation zielgerichtet stattfindet und ihre Informationsfunktion im Mittelpunkt steht, erstreckt sich soziale Interaktion auf sämtliche Vorgänge zwischen Personen und Gruppen. Soziale Interaktion ist also der übergeordnete bzw. weiter gefasste Begriff.

Eine Mannschaft ist eine besondere Form der Gruppe. Interaktionsprozesse und Kommunikation werden hier von den Regeln der Sportart geprägt (vgl. Würth, 2006). Würth beschreibt die drei Perspektiven, aus denen soziale Interaktionen in Mannschaften bisher betrachtet wurden: „(1) Interaktionsprozesse *innerhalb einer Mannschaft* oder der Gruppenmitglieder untereinander (vgl. Carron & Hausenblas, 1998), (2) zwischen *Akteuren und Zuschauern* (vgl. Strauß, 1999) und (3) zwischen *Athleten und Trainern (Führungsverhalten und Trainingsklima)* (vgl. Chelladurai, 1993)“ (Würth, 2006, S. 192).

Die Interaktion innerhalb der Gruppe wurde bereits ausführlich diskutiert (siehe Kap. 4). Die Prozesse zwischen Zuschauern und Akteuren interessieren im Zusammenhang der vorliegenden Arbeit weniger, stattdessen steht die Interaktion mit den Medien im Fokus. Im Folgenden sind speziell das Führungsverhalten und die Interaktion zwischen Trainer und Spielern von besonderem Interesse.

5.5.2 Trainer-Athlet-Interaktion

Jowett, Paull und Pensgaard (2005) sehen in der Trainer-Athlet-Beziehung eine Situation, in der Verhaltensweisen, Emotionen und Kognitionen wechselseitig beeinflusst werden. Die Beziehung zwischen dem Trainer und den Spielern gilt als ausschlaggebende Einflussvariable für die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Sportler. Ihre Beziehung wird daher als leistungsbestimmender Faktor angesehen (vgl. Pfeffer & Gallitschke, 2008). Für die Praxis entscheidend ist nun die Frage, wie diese interpersonelle Dynamik besonders effektiv, d. h. auch auf persönlicher Ebene zufriedenstellend gestaltet werden kann, um positive Auswirkungen auf die Leistung zu erzielen.

Die Einflussnahme des Trainers im sportlichen Trainingsumfeld bestimmt die Trainer-Athlet-Interaktion maßgeblich, d. h., dem Führungsverhalten des Trainers kann in dieser Beziehung große Bedeutung zugeschrieben werden. Die intentionale Einflussnahme des Trainers (z. B. durch Instruktionen), die ein spezielles Ziel verfolgt (z. B. die Leistungssteigerung des Athleten), definiert diese Interaktion (vgl. Würth, 2006). Die folgende Abbildung zeigt schematisiert die Rolle der Führung im Trainingsprozess in Abhängigkeit ihrer Input- und Output-Variablen. Hervorgehoben ist hier die Beziehung von Trainer und Athlet innerhalb dieses Einflussgeflechts. Dabei ist zu bedenken, dass ein Führungsspieler – auch wenn in diesem Modell nicht explizit aufgeführt – eine weitere, dem Trainer unter- und den Geführten übergeordnete Einflussgröße darstellt bzw. darstellen kann.

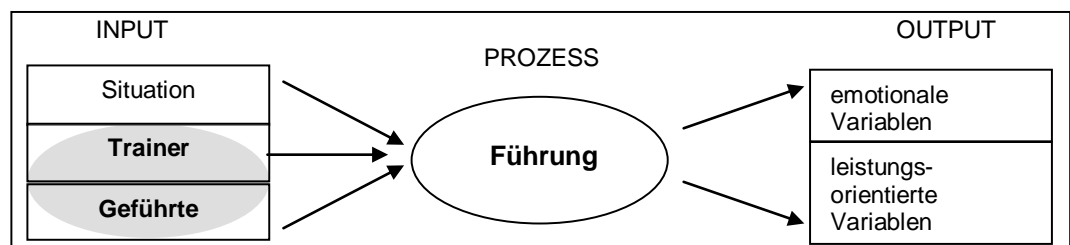


Abb. 19. Einordnung der Beziehung von Trainer und Athleten bzw. Geführten in ein schematisches Modell der Führung im sportlichen Trainingsprozess (Alfermann, 2006, S. 80).

Die Input-Variablen als Einflussgrößen setzen sich aus der Situation, den Merkmalen des Trainers und den Merkmalen der Geführten zusammen. Sie bilden die Basis für das reale und das wahrgenommene Trainerverhalten. Auf der Seite der Output-Variablen interessieren zum einen emotionale Variablen wie z. B. Zufriedenheit, Motivation und Selbstkonzept der Spieler, zum anderen werden leistungsorientierte Variablen betrachtet, die sich in den Fähigkeiten und der tatsächlichen Leistung widerspiegeln (vgl. Alfermann, 2006).

5.6 Einflussnahme von Spielern auf und über die Medien

Im Rahmen dieser Arbeit stehen die Fußballspieler und ihre Einflussnahme auf die unterschiedlichen Akteure des Sportgeschehens im Fokus. Die Medienvertreter sind hier als beeinflussbare Akteure zu bewerten, können aber auch das Mittel einer instrumentellen Einflussnahme Dritter sein. Somit ergibt sich eine spezielle Form der Führung, des Führungsstils und des Führungsverhaltens. Gemäß der These dieser Arbeit können Spieler versuchen, sowohl Einfluss *auf* die Medien auszuüben als auch *über* die Medien andere zu beeinflussen. Bevor die Hypothesen (siehe Kap. 6) und die Ergebnisse der Untersuchung (siehe Kap. 7 und 8) dargestellt werden, soll hier aus theoretischer Sicht auf die Thematik eingegangen werden. Da keine kommunikationswissenschaftlichen Untersuchungen zu dieser Forschungsfrage bekannt sind, muss eine grundlegende Annäherung erfolgen, was zunächst eine Beschreibung der Phänomene bedeutet.

5.6.1 Drei Ebenen der potenziellen Einflussnahme

Die Akteure eines solchen Prozesses der Einflussnahme sind durch die Sportler, die Medienvertreter und ggf. durch Dritte, wie z. B. die Mitspieler, Trainer oder Vereinsverantwortlichen, zunächst ausreichend benannt. Weiter kann von drei Ebenen der Einflussnahme und im erweiterten Sinne von Führung ausgegangen werden.

5.6.1.1 Inhärente Einflussnahme

Auf der ersten Ebene ist die Einflussnahme als inhärent zu bezeichnen. D. h., in der unmittelbaren Leistung des Spielers und in Erwähnenswertem aus dem Privatbereich des Sportlers liegt der Grund für die Einflussnahme auf die Berichterstattung. Der Einfluss auf dieser ersten Ebene besteht inhärent im Sportereignis und dem Verhalten des Akteurs sowohl auf als auch außerhalb des Platzes. Diese Ereignisse bewerten die Sportjournalisten mit ihrer eigenen Logik bzw. subjektiven Wahrnehmung, eine direkte Interaktion zwischen Sportler und Journalisten ist hier nicht gegeben. Der Akteur (Spieler oder Trainer) setzt sich in der Regel mit einer Doppelbewertung auseinander: Der Beurteilung des Journalisten steht seine persönliche Wahrnehmung der eigenen Situation gegenüber. Sofern eine Diskrepanz zwischen der eigenen bzw. gewünschten Wahrnehmung des Spielers selbst und der vom Journalisten dargestellten Medienrealität besteht, kann der Spieler das entweder hinnehmen oder versuchen, dies durch andersartige Leistung oder ein verändertes Verhalten zu beeinflussen.

5.6.1.2 Bewusste, verdeckte Einflussnahme

Über diese inhärente Beeinflussung der Berichterstattung hinaus, kann der Spieler direkt mit dem Journalisten in Verbindung treten und versuchen, dessen Berichterstattung mehr oder weniger offen zu beeinflussen. Brisant wird Einfluss, wenn Spieler als Informanten auftreten, weshalb diese Ebene als bewusste, aber verdeckte Einflussnahme charakterisiert ist. D. h., dass der Spieler dem oder den Journalisten bewusst, aber nicht öffentlich, exklusive Informationen liefert, wobei er selbst anonym bleibt. Der Spieler unterscheidet in dieser „Partnerschaft“ oder auch „verdecktem Spiel“ zwischen Eigen-, Team- und Vereinsinteresse, dem Journalisten geht es um Exklusivität. Der Spieler steht dabei in Konkurrenz zu den anderen Akteuren wie Trainer, Funktionär, Insider oder Berater. Die Intensität der Einflussnahme ist je nach Beziehung der Akteure zu den Journalisten und von Verein zu Verein unterschiedlich stark und von der sportlichen Situation abhängig. Aus journalistischer Sicht kann diese Informationsquelle jederzeit versiegen, was dann geschieht, wenn der Spieler keinen Anlass bzw. keinen Nutzen in einem solchen Verhalten sieht.

Natürlich versuchen die Vereine durch Verhaltensregeln und Disziplinarmaßnahmen, diesen Weg der Einflussnahme möglichst zu unterbinden. In diesem Zusammenhang nimmt das Thema Ethik mit der Frage, wo eine Grenze zu ziehen ist, eine besondere Rolle ein (vgl. Thomaß, 2003), auf die im Rahmen dieser Untersuchung aber nicht weiter eingegangen werden kann.

5.6.1.3 Bewusste Einflussnahme auf Dritte über die Medien

Bei der dritten Ebene, der Beeinflussung Dritter über die Medien, liegt der Nutzen für den Spieler dagegen nicht in einer Gegenleistung des Journalisten, sondern in der beabsichtigten Wirkung auf eine dritte Person. Es kann davon ausgegangen werden, dass gerade in individuellen und mannschaftlichen Krisensituationen diese Art der Konfrontation gesucht wird. Demnach versuchen die Sportler in sportlich unbefriedigenden Situationen, Einfluss über die Medien auszuüben, wobei dies ihre eigene Situation und die des Teams oder des Trainers betreffen kann. Die Gründe sind unterschiedlicher Art: Manchmal wollen sie von eigenen Unzulänglichkeiten ablenken, oft dient dieser Weg als letzter Versuch, Änderungen herbeizuführen, und manchmal ist die Absicht, die Position des Trainers zu stärken oder zu schwächen, was im Extrem Einflussfaktoren für eine Trainerentlassung sein können. Hierarchische Motive, mangelnder Zusammenhalt, fehlende Einstellung, Motivation und spieltechnische Defizite innerhalb des Teams sind Gründe, die Medien als Instrument zu benutzen, um zu versuchen, die eigenen Interessen und Ziele besser durchzusetzen. Welchen Journalisten ein Spieler nutzt, um Einfluss auf andere über die Medien auszuüben, ist abhängig vom Medium, für das der Journalist tätig ist, und von dessen Verbreitungsgrad.

Diskussionswürdig ist die Diskrepanz zwischen dem Versuch der Einflussnahme und der Umsetzung in der Realität. So manche Hoffnung eines Spielers, Einfluss auszuüben bzw. ausüben zu können, bleibt eine Illusion. Letztlich ist nicht festzustellen, wer wen beeinflusst und wer in welchem Maße beeinflusst wird. Für die Praxis ist diese offene Frage allerdings zweitrangig, da bereits der Glaube, Einfluss zu haben, zu einer Denk- und Verhaltensänderung führen kann. Entsprechend groß ist allerdings das Risiko, enttäuscht zu werden. Diese spezielle Form der Führung und Einflussnahme, im engeren Sinne auch ein Führungsstil, bezieht sich auf die Medienvertreter sowie die Mitspieler, das Team und die Trainer.

5.6.2 Beziehungsgeflecht

Somit kann festgehalten werden, dass nicht nur Medienvertreter durch ihre mehr oder minder objektive Berichterstattung Einfluss auf das Geschehen in Mannschaften und Vereinen ausüben. Auch Spieler, Trainer und Vereinsvorstände nutzen gezielt Verbindungen und Interviews, um sich Vorteile zu verschaffen und vereins- und teaminterne Prozesse zu beeinflussen. Für den Journalisten gilt die Nähe zu den Akteuren dabei als entscheidender Faktor, wie Waldemar Hartmann konstatiert, wenn er von Leyendecker wie folgt zitiert wird: „Wenn Sie heute nicht dazugehören, sind Sie auch nicht mehr dabei.“ (Leyendecker, 2005, 5.8.)

Damit ist bereits angerissen, dass der Profifußball heute von vielschichtig verflochtenen Beziehungen gekennzeichnet ist. Auf der einen Seite steht der Verein mit den verschiedenen Repräsentanten, auf der anderen Seite sind die verschiedenen Medienakteure. Die Akteure im Verein sind die Mitglieder der Gremien (Aufsichtsrat, Präsidium, Vorstand, Management) sowie Trainer und Spieler. Dem gegenüber befinden sich im journalistischen Sektor die Vertreter der Fernsehanstalten, der Printmedien, des Hörfunks und des Internetjournalismus, wie Journalisten, Moderatoren, Kommentatoren und Interviewer (siehe Abb. 20).

Als dritte Beteiligte sind die Berater zu sehen, deren Dienste fast alle Spieler in Anspruch nehmen, vorrangig für anstehende Vertragsgespräche und mediale Interessen. Die Beteiligten kommunizieren täglich in unterschiedlichsten Konstellationen. Bei Pressekonferenzen treffen sich zwar alle Akteure, aber dies impliziert nur vordergründig Gemeinsamkeit, denn in erster Linie werden bilaterale Beziehungen und persönliche Verhältnisse gewünscht. Journalisten bevorzugen Informationen aus erster Hand, die nur sie exklusiv aus- und weiterverwerten. Nähe, Distanz, Kumpanei und Recherche münden in einem dynamischen Prozess, die sportliche Situation unterliegt Schwankungen beim Informationsaustausch, was wiederum bei potenziellen Versuchen der Einflussnahme zu Schwankungen führt. Die nicht immer eindeutige Unterscheidung von Eigen- und Vereinsinteresse trägt zur Komplexität der Beziehungen bei.

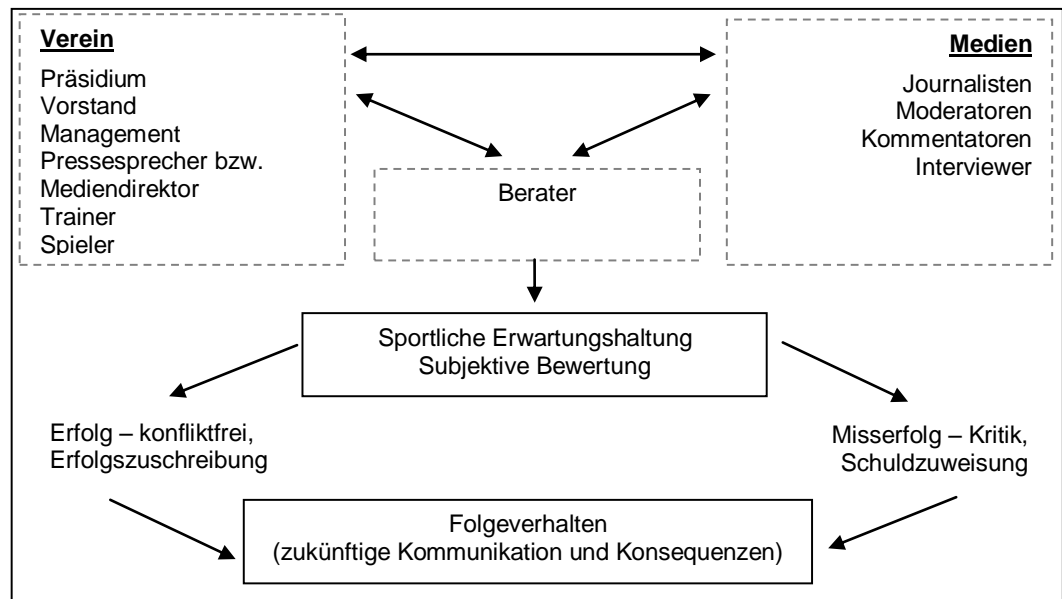


Abb. 20. Beziehungsgeflecht Fußball – Medien.

Eine weitere Dimension taucht auf, wenn man diese Beziehungen unter Aspekten wie Freundschaft, Abneigung oder Neutralität betrachtet und sie in Relation zu sportlichen Erfolgen, Krisen und privaten Aspekten setzt. Damit ist die tatsächliche Situation noch nicht hinreichend beschrieben, denn dieses Beziehungsgeflecht führt zu bestimmten sportlichen Erwartungen und subjektiven Bewertungen. Je nach Erfolg oder Misserfolg, also der Lösung bzw. Nicht-Lösung der gestellten Aufgabe, bleibt die Interaktion konfliktfrei oder wird von Kritik und Schuldzuweisungen getrübt. Der Beurteilungsgrad durch die Medienvertreter differiert häufig. Weil es nicht selten um Folgeverhalten und Folgebeziehungen geht, werden Konstellationen hinterfragt. Schuldzuweisungen können je nach Beziehung unterschiedlich ausfallen, mal ist der Trainer der „Schuldige“, mal sind es einzelne Spieler, die Mannschaft, der Manager, der Vorstand, der Präsident. Vorgenommene Attributionen können dabei unrealistisch sein. Die gegenseitige Einflussnahme unterliegt einem ständigen Wandel und kann von Dichotomien wie Nähe und Distanz, Gesprächsbereitschaft und Verschlossenheit, Kooperation und Abschottung geprägt sein.

5.6.3 Die Rolle der Vereine

Immer mehr Vereine wehren sich gegen die kritische Berichterstattung durch die Medien, indem sie versuchen, ihr mit Imagepflege und einer gezielt positiven Außendarstellung zu begegnen. Pressesprecher bündeln Anfragen und geben der Presse – zwar täglich, aber kontrolliert – Neuigkeiten weiter mit der Intention, Einfluss auf die Darstellung des Vereins durch die Medien zu nehmen. Parallel dazu vergrößern die Vereine sukzessive ihre Kontrolle über Spieler und Trainer, indem sie Schulungen, Direktiven, Termingestaltungen, Sanktionen, Strafen, Regelkataloge und weitere Handhabungen etablieren. Die Spieler haben sich beim

Kontakt mit der Presse vermehrt klar umrissenen Regeln zu unterwerfen. Als besonders sensibel wird von Vereinsseite interne Kritik am Trainer oder an Mitspielern empfunden, was enorme Geldstrafen oder gar Vertragsauflösungen zur Folge haben kann.

Jörg Marwedel, Journalist der Süddeutschen Zeitung, merkt in dem Fragebogen an, der ihm im Rahmen der vorliegenden Studie am 26.5.2006 ausgehändigt wurde:

„Stärker als je zuvor versuchen die Klubs, die Kommunikation der Profis mit den Medien zu steuern und zu kontrollieren. Interviews mit den Printmedien müssen meist zur Autorisierung vorgelegt werden, damit der Pressestab kritische Aussagen unter Umständen streichen oder relativieren kann. Andererseits werden Gespräche von den Klubs gern vermittelt, um die Profis im Sinne der Vermarktung als Aushängeschilder zu positionieren. In diesem Spannungsfeld der Interessen entstehen nur noch selten enge Beziehungen zwischen Spielern und Journalisten. Die Frage nach dem Nutzen eines Termins steht immer mehr im Vordergrund. Selbstbewusste Profis nutzen die diversen Plattformen allerdings gern, um ihren Marktwert zu steigern und werden dabei von cleveren Beratern unterstützt.“

Generell ist festzustellen, dass in den letzten Jahren durch die Installation von Sport- und Mediendirektoren ein Schutzschild aufgebaut wurde, das externe Aktionen zu verhindern sucht. Dieser Umstand minimiert zum Teil die Einflussnahme durch die Spieler, andererseits verlagert es die Einflussnahme nur auf andere Wege, z. B. hin zu mehr verdeckter Einflussnahme.

In der vorliegenden Feldstudie wird unter anderem versucht, diese hier beschriebenen Wege empirisch zu belegen. Die Ergebnisse hierzu werden im Kapitel 7 dargestellt. Ein Vergleich zu Einflussnahmen auf und über Medien aus früheren Jahren ist wissenschaftlich leider nicht möglich, weil es keine Studien dieser Art gibt.

5.7 Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit

Es kann festgehalten werden, dass es keine allgemein gültige Aussage über erfolgreiches Führungsverhalten gibt, denn ob ein Trainer Erfolg hat und ein Führungsspieler positiven Einfluss nimmt, hängt von vielen Faktoren ab, wobei an erster Stelle die Trainermerkmale, die Eigenschaften der Geführten und die situativen Momente zu nennen sind. Diese Merkmale – kombiniert mit der Erwartungshaltung und ggf. sogar dem Anspruchsdenken von Vereinsführung, Fans oder den Medien – führen auch zu einem erhöhten Druck auf den Trainer als sportlichen Leiter. Trainer und Führungsspieler müssen zu einer Balance finden und ihre Führungsinteressen dem Zusammenhalt und Erfolg unterordnen.

Führungsqualifikationen des Trainers unterteilen sich in spieler- und aufgabenzentrierte Funktionen, wobei eine exakte Trennung nicht immer möglich ist. Eine gute Spielerführung, was hier mit sozialem Einfluss umschrieben wird, bedeutet zunächst Menschenkenntnis, eine Gabe, die durch Beobachtung, Erfahrung, Reflexion und Studium noch verbessert werden kann. Ziele sozialen Einflusses sind,

Urteile, Meinungen und Einstellungen der Geführten zu verändern. Das tatsächliche Verhalten in einer bestimmten Situation bleibt aber oft ein Experiment, dessen Ausgang ungewiss ist. Das ist selbst dann so, wenn der Trainer unter klaren Zielvorstellungen entscheidet, etwa bei der Mannschaftsaufstellung und bei Auswechslungen, wenn er Spiele gründlich nachbereitet, dem Leistungstief von Spielern nachspürt und sie mit bestem Wissen berät. Niemand gibt ihm die Sicherheit, was richtig, falsch, gut, besser oder am besten ist. Man muss die Bedürfnisse der Spieler kennen, um aus ihrer Situation heraus die Wirkung von Entscheidungen, von Lob und Tadel beurteilen zu können. So stellt Hug (1991) fest: „Es gibt so viele Begriffe und Auffassungen von `Menschenführung´ wie es Menschen gibt, die sie ausüben. Menschenführung ist eine Fähigkeit, die man lernt und die sich bei jeder Auseinandersetzung mit einer neuen Situation verändern und erweitern kann.“ (S. 9)

Es handelt sich also bei Führungsfragen immer um dynamische Prozesse. Während Einfluss situativ, geplant oder auch ungeplant erfolgt, stellt Führung den komplexeren Prozess einer gewollten und zielorientierten, ganzheitlichen und längerfristig angelegten Interaktion dar, wobei der Kommunikation entscheidende Bedeutung zukommt. Der Wissenschaftler kann durch Situationsanalysen Erfahrungen, besser noch mittels Experimenten und Forschungen Kenntnisse gewinnen und dadurch Anhaltspunkte liefern, die jedoch in der Praxis nicht immer umsetzbar sind und notwendige Entscheidungen nicht zwangsläufig leichter machen.

Die Führungspersönlichkeit konnte in der Forschung bisher nicht definiert werden, verschiedene Persönlichkeitsmerkmale scheinen in den unterschiedlichen Kontexten eine Rolle zu spielen. Wichtig im Portfolio des modernen Trainers ist das psychologische Geschick, in der Arbeit mit der Mannschaft über einen längeren Zeitraum neue Anreize zu setzen. Ebenso wesentlich sind soziale Fähigkeiten, methodische Vielfalt sowie Fachkompetenz. Neben überdurchschnittlichen fußballerischen Fähigkeiten kommt es auch bei Führungsspielern auf soziale Kompetenzen und methodische Fähigkeiten an.

Trainer und Führungsspieler müssen im modernen, professionellen Fußball immer auch Öffentlichkeitsarbeiter sein, nicht zuletzt um ihrer selbst willen, denn in der Praxis ist eine offensive Öffentlichkeitsarbeit überlebensnotwendig. In der Situation des modernen Fußballs ist die Medienarbeit aber schon deswegen als Führungsaufgabe zu bewerten, da durch die Sportberichterstattung eine Beeinflussung der verschiedenen Beteiligten geschieht, seien es die Akteure selbst (Spieler, Trainer), die Vereinsverantwortlichen (Manager, Präsidium etc.) oder die Öffentlichkeit.

II Empirische Studie

6 Ableitung und Methode

Im Folgenden soll ein Übergang vom theoretischen zum empirischen Teil der vorliegenden Arbeit formuliert werden. Zunächst werden wesentliche Erkenntnisse aus den betrachteten wissenschaftlichen Diskursen zusammengefasst. Anschließend wird die Fragestellung in die Situation der Bundesliga – wie sie der Autor der vorliegenden Arbeit sieht – eingeordnet. Darauf folgt die Darstellung der Hypothesen. Abschließend werden die angewandten Methoden erläutert und die Stichprobe wird ebenso beschrieben wie das eingesetzte Fragebogeninstrument und das Vorgehen bei der Datenerhebung.

6.1 Zusammenfassung der Theorie

Die theoretische Erörterung bildet die Grundlage des Themas, sie ermöglicht einen Überblick über wissenschaftliche Erkenntnisse aus den Kernbereichen des Fußballs allgemein (siehe Kap. 2), der Sportberichterstattung (siehe Kap. 3), der Gruppe und Mannschaften (siehe Kap. 4) sowie der Führung (siehe Kap. 5) gegeben.

Betrachtet man die Anfänge des Fußballs, letztlich mit England als Ausgangspunkt (vgl. Eisenberg et al., 2004; Goldblatt, 2006; Hopf, 1979), bis zum heutigen, weit entwickelten Profifußball als Wirtschaftsfaktor (siehe Kap. 2.4), kann resümiert werden, dass der Fußball eine bedeutende Stellung in der Gesellschaft einnimmt. Dieser gesellschaftliche Stellenwert zeigt sich u. a. an den neuen, modernen Stadien. Überwiegend ausverkaufte Spiele bedeuten für die Bundesliga die weltweite Spitzenposition bezüglich des Zuschaueraufkommens.

Im Zuge der Ökonomisierung (vgl. Digel & Burk, 2001; Hagenah, 2004; Rademacher, 1998; Schauerte & Schwier, 2004) gliederten die Vereine ihren Profibereich aus und bildeten Kapitalgesellschaften. Management und Marketing kooperieren verantwortlich mit Partnern aus der Wirtschaft. Durch Anteile aus Millionenverträgen mit Fernsehanstalten werden weitere bedeutende Umsätze generiert (vgl. Jürgens, 2009; Weilguny, 2007; siehe Kap. 2.4.2).

Die große mediale Aufmerksamkeit, die den Fußballsport schon seit Jahrzehnten begleitet, macht diese Sportart in der Öffentlichkeit immer präsenter. Die Sportberichterstattung bildet mit dem Fußballsport, der Wirtschaft und der Öffentlichkeit das *Magische Viereck* (vgl. Hagenah, 2004). Der bisherige Forschungsstand, wonach Fernsehen und Printmedien die wichtigsten, weil meist genutzten Medien für die Sportberichterstattung sind, gefolgt vom Hörfunk und dem Internet (vgl. Hackforth, 2001; Schnabel, 2002; Schwier & Schauerte, 2007), kann auch in der

empirischen Auswertung der Daten der vorliegenden Arbeit bestätigt werden (siehe Kap. 7.4.1). Die Entwicklung in der Sportberichterstattung hin zu mehr Unterhaltung, einhergehend mit Trends wie der Dramatisierung, der Emotionalisierung und der Personalisierung (vgl. Burk & Digel, 2002; Frütel, 2005; Görner, 1995; Horky, 2003; Loosen, 1998; Schwier, 2002), führt konsequenterweise zu einem erhöhten Druck auf die Vereine und die Akteure (vgl. Schaffrath, 2002). Der Trend der Medialisierung ist hier ebenfalls als dominante Einflussgröße zu bewerten (vgl. Dohle & Vowe, 2006; Hackforth, 2001; Schauerte & Schwier, 2004). Damit verbunden stehen auch die Akteure vor der Herausforderung eines professionellen Umgangs mit den Medienvertretern. Die Führungsverantwortung von Trainern und Führungsspielern erstreckt sich sowohl auf die direkte Interaktion mit der Mannschaft, als auch auf die Beeinflussung der Medien und über die Medien auf Dritte.

Im Fokus der Betrachtung stehen Gruppen und Mannschaften. Von der Gründung einer Gruppe bis hin zum Funktionieren als Leistungseinheit gilt es, verschiedenste Stadien zu durchlaufen (vgl. Tuckmann, 1965 in Schlicht & Strauß, 2003) und eine Vielzahl von Aspekten zu beachten: Ein äußerst komplexes Gebilde mit ganz eigenen Mechanismen in der Gruppenzugehörigkeit (vgl. Birrer & Seiler, 2008; Carron et al., 2002; Carron et al., 2005; Moreland, 1987), und Gruppenzusammensetzung (vgl. Widmeyer, 1990; Widmeyer & Loy, 1989), ihrer Struktur (vgl. Birrer & Seiler 2008), der Gruppenkohäsion (vgl. Alfermann & Würth, 2009; Carron, 1982; Carron et al., 2005; Carron & Hausenblas, 1998; Lau, 2005; Stoll et al., 2010; Wilhelm, 2001) sowie dem Gruppenprozess (vgl. Alfermann & Strauß, 2001; Birrer & Seiler, 2008; Gabler, 2000) und schlussendlich dem individuellen und gesamten Produkt charakterisiert eine Gruppe bzw. Mannschaft (siehe zsf. Kap 4.1.3). Letztlich gehört zu einer idealen Gruppe in Mannschaftssportarten wie dem Fußball die Balance zwischen Heterogenität und Homogenität (vgl. Steiner, 1972).

Im Vordergrund der vorliegenden Arbeit stehen die Führungsspieler und die Trainer mit ihrem Status als Führungspersonen (siehe Kap. 5.3 und 5.4), wobei die Spieler mit einer gemischten Interessenlage konfrontiert werden: Einerseits müssen sie kooperieren (Mannschaftsebene), andererseits befinden sie sich in einem ständigen internen Wettbewerb (Individualebene). Es gilt sich einzuordnen, wobei den Führungsspielern bei der Bildung, Bewahrung und Führung dieser Prozesse eine entscheidende Aufgabe zukommt (vgl. Alfermann, 2006; Chelladurai, 1993; Klos, 2004). Die Anforderungen sind enorm, es gilt, Aspekte wie Hierarchie, Zusammenhalt und Leistung im Blick zu behalten und geschickt zusammenzuführen (vgl. Alfermann, 2006; Carron & Hausenblas, 1998; Würth, 2006). Die Anerkennung der Hierarchien zwischen dem Trainer und den Spielern basiert auf der Grundlage struktureller, sportlicher und persönlicher Aspekte.

6.2 Einordnung und Fragestellung

Die folgende Abbildung, welche von unten nach oben gelesen werden muss, verdeutlicht den enormen Druck, dem die Vereine und die Spieler ausgesetzt sind (siehe Abb. 21). Die Einflussnahme bzw. deren Versuch muss vor diesem Hintergrund gesehen werden. Die vier Aspekte des Magischen Vierecks (siehe Kap. 3) sind in die Abbildung eingearbeitet und farblich markiert. Insgesamt ist die Situation jedoch – wie sich im Gesamtzusammenhang der folgenden Abbildung erkennen lässt – noch vielschichtiger und komplexer, als sie durch die vier dargestellten Oberbegriffe beschrieben wird.

Dem gegenseitigen Nutzen steht ein erhöhter Druck auf das gesamte System gegenüber. Die tatsächlichen Gegebenheiten unterliegen Einflüssen von außen und von innen, ziehen Einflussmöglichkeiten auf Mannschaft, Trainer und Medien sowie die Dimensionen der Hierarchie, des Sozialen und der Leistung nach sich.

Fans, Zuschauer, Öffentlichkeit, Medien, Vorstände, Management, Sponsoren und Trainer waren schon immer präsent. Die neuen Arenen wecken bei den Genannten indirekt jedoch noch zusätzliche sportliche Hoffnungen und Erwartungen, die im Einzelfall berechtigt sein mögen, auf die Gesamtsituation im Fußball übertragen, aber ein systemimmanentes Dilemma bergen. Die begrenzte Teilnehmerzahl an europäischen Wettbewerben, und damit gekoppelt an lukrativen TV-Geldern, Zuschauereinnahmen und Einnahmen aus dem Sponsoring, wird in der Regel von zwei Dritteln der 18 Vereine der 1. Bundesliga angestrebt, ja sogar als Saisonziel in die Öffentlichkeit getragen. In den meisten Fällen gibt es aber keine einheitliche Meinung zwischen Fans, Medien, Sponsoren, Vorständen, Management, Trainer und Team. Entscheidend für die Zielformulierung ist letztlich der Anspruch des operativen Vorstands. Ein Abstiegsplatz hingegen ist nicht eingeplant. Hier sind jedoch – je nach Saisonverlauf – über 50 % der Vereine betroffen, da sie in den Abstiegskampf involviert sind.

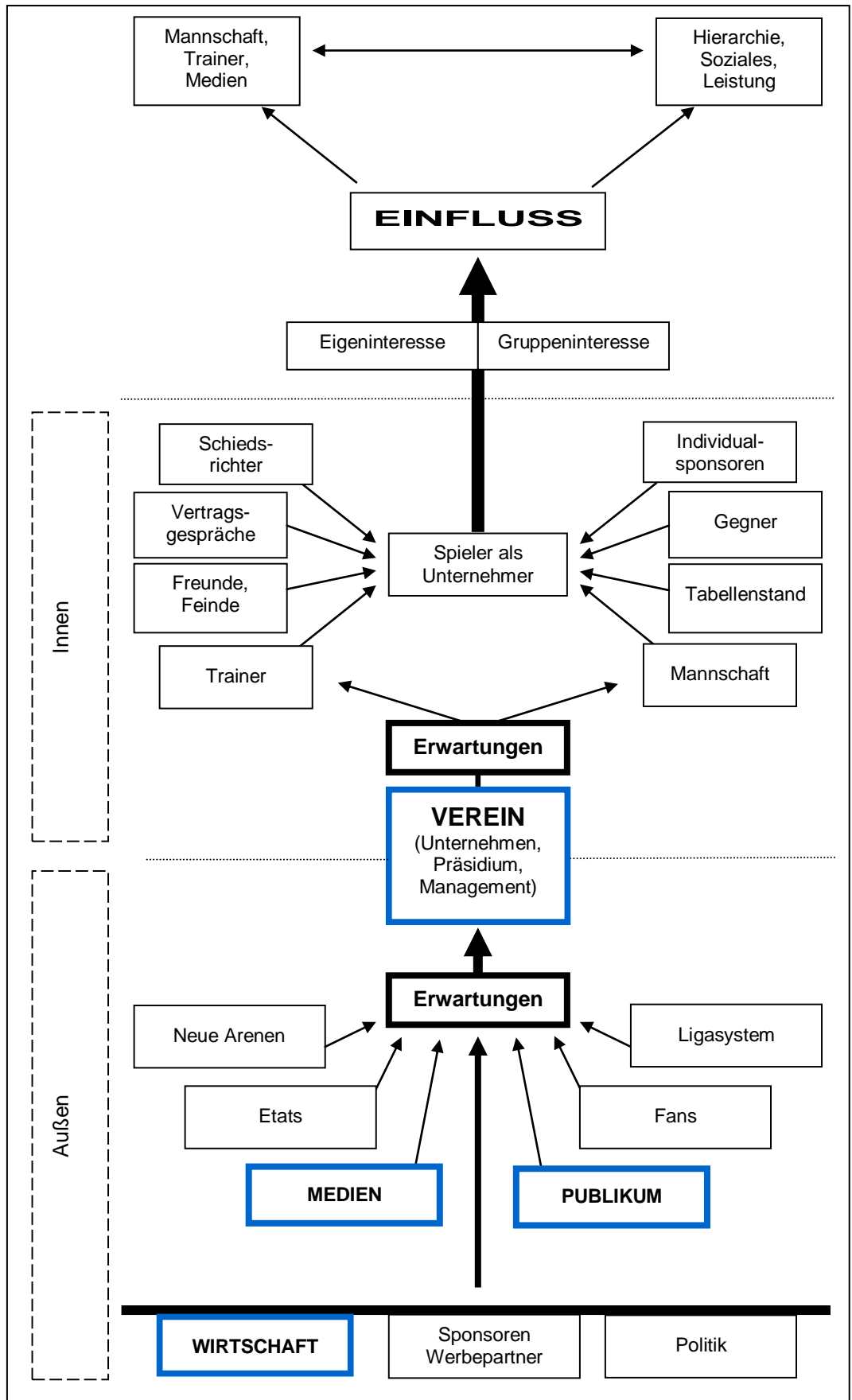


Abb. 21. Umfeld und Drucksituation in der Fußball-Bundesliga.

Somit sind in jeder Saison Konflikte vorprogrammiert. Allein in der Hinrunde der Saison 2005/2006, die als Untersuchungszeitraum diente, wurden acht Trainer der 1. Bundesliga entlassen, was bis zur Saison 2009/2010 immer noch ein Negativrekord war. Etatprobleme, Einbußen bei den TV-Geldern, „Panikkäufe“ von neuen Spielern, Affären, Negativschlagzeilen in den Medien, Schuldzuweisungen – die Bundesliga brodelt ständig. Aber genau diese Spannung und Dramatik machen letztlich auch einen Teil der Attraktivität aus.

Die Aufmerksamkeit der Fans und Verantwortlichen ist auf ihr jeweiliges Team gerichtet. Trainer und Spieler, die je nach Ergebnis zu Helden oder Versagern werden können, stehen im Mittelpunkt. Die Medien tragen aufgrund der Attraktivität dieser personellen Zuspitzungen zu diesem Trend bei. Auf dem Trainer und den einzelnen Spielern lastet ein enormer Druck, und zwar nicht nur während der 90 Spielminuten, sondern in der gesamten Woche. Erfolgreichen Akteuren gelingt es, Versagensängste, die wiederum durch den öffentlichen und vereinsinternen Erwartungsdruck stark intensiviert werden, zu kontrollieren. Diese psychologische Kompetenz zeichnet den modernen Spieler aus.

Wie verhält und wehrt sich der Spieler? Wie behüten Stars ihre „Ich-AG“, ihre Unternehmerschaft? Wie bringen sie Egoismus und Eigeninteresse mit Gruppendenken und Kollektivinteresse unter einen Hut? Nehmen sie Einfluss auf ihre Mitspieler, ihr Team, ihre Trainer und auf die Medien? Geht es ihnen primär um die sportliche Leistung? Welche Rolle spielt die Kohäsion für den Erfolg und ist sie beeinflussbar? Wer behält die Oberhand: Die Spieler, das Team, der Trainer, der Vorstand, die Medien? Daraus resultieren die Kernfragen des Forschungsinteresses: Welchen und wie viel Einfluss können Führungsspieler tatsächlich auf ihre Mannschaftskollegen, den Trainer und auf bzw. über die Medien ausüben, und wie wird dies von dem Spieler selbst und den weiteren Repräsentanten in ihrer subjektiven Wahrnehmung beurteilt?

Dabei beinhaltet das Forschungsinteresse eine Kombination aus theoriegeleiteter und anwendungsorientierter Forschung: Eine der treibenden Motivationen ist das Schließen wissenschaftlicher Erkenntnislücken bezüglich der Dynamik innerhalb von Fußballmannschaften im Profibereich. Wie bereits am Forschungsstand dargestellt (siehe Kap. 4), liegen kaum wissenschaftlichen Standards genügende Studien zur Frage nach der Macht und dem Einfluss von Führungsspielern in Profimannschaften vor, geschweige denn eine ganzheitliche, die verschiedenen Beteiligten – Spieler, Trainer, Medien – berücksichtigende Analyse. An dieses eher theoriegeleitete Forschungsinteresse schließt sich die zweite Zielsetzung der vorliegenden Arbeit an, die im erhofften Nutzen der anwendungsorientierten Forschung zu sehen ist. Alle Beteiligten, so die Hoffnung, können die Ergebnisse in praktische Maßnahmen zur Optimierung der Teamdynamiken, zur Steigerung der Effizienz und des mannschaftlichen Erfolgs einfließen lassen.

Die 1. Fußball-Bundesliga ist als höchste deutsche Spielklasse für das Forschungsinteresse das interessanteste Analysefeld. Mit ihrer Komplexität und den damit verbundenen, hochinteressanten Dynamiken, eignet sie sich optimal als Untersuchungsgegenstand für die beschriebene Fragestellung.

6.3 Forschungsstand und Hypothesen

Die Führungsspieler einer Profimannschaft in der Fußball-Bundesliga haben Einfluss – zumindest nehmen sie dies subjektiv so wahr, und das wird ihnen auch von anderen Seiten zugeschrieben. Das Thema der Gruppe allgemein, ihre Struktur und die Führungsrolle im Speziellen wurden in der bisherigen Forschung bereits ausführlich betrachtet. Es kann als erwiesen angesehen werden, dass es in Teams Führungspersonen gibt und ihnen eine hervorgehobene Stellung mit Einflussmöglichkeiten auf die Gruppe zugeordnet wird. Im Rahmen dieses Forschungsprojekts ist nun von Interesse, inwiefern sich dieser Einfluss von Führungsspielern in Mannschaften der deutschen Fußballbundesliga empirisch belegen lässt, und worauf sich die Einflussnahme bezieht. Weiter wird untersucht, ob über das Team hinaus Einflussmöglichkeiten auf die Trainer bestehen. Und da in der stark medial geprägten Situation des Profifußballs die Journalisten als Mittler für die Spieler eine wesentliche Rolle einnehmen, stellt sich auch die Frage nach dem Einfluss der Spieler auf bzw. über die Medien. Diese zentralen Fragen werden in der Hypothese 1, die auch als Kernhypothese bezeichnet wird, gebündelt:

Hypothese 1: Führungsspieler beeinflussen das Team, den Trainer und die Medien.

Es sind mehrere Variablen zu erkennen: Zunächst geht es um den empirischen Nachweis, dass es in Profimannschaften Führungsspieler gibt. Die sich daraus ergebende Hierarchie gilt als weiterer Basisaspekt. Darüber hinaus bilden die Beziehungen im Team und zwischen Team und Trainer eine Einflussgröße für die empirische Untersuchung bezüglich der Einflussnahme auf die Spieler, den Trainer und die Medien.

Die Kohäsion gilt als wichtige Variable des Erfolgs (vgl. z. B. Carron et al., 2005). Diese These kann deckungsgleich auf den Profifußball übertragen werden: Beide, die aufgabenorientierte Ausrichtung aller Akteure sowie der soziale Zusammenhalt, sind unerlässlich für den Erfolg.

Die zweite Hypothese bezieht sich auf die Möglichkeiten von Führungsspielern, die Mitspieler bzw. das Team bezüglich der sozialen und aufgabenorientierten Kohäsion zu beeinflussen:

Hypothese 2: Führungsspieler beeinflussen die soziale und aufgabenorientierte Kohäsion.

Die Art der Führung durch den Trainer ist aufgrund der komplexen Situation im heutigen Profifußball als Herausforderung anzusehen, zumal die Spieler und insbesondere die Führungsspieler versuchen, Einfluss auf den Trainer auszuüben. Die Beziehungen zwischen Mannschaft und dem Trainer und das Einbeziehen von Meinungen der Führungsspieler durch den Trainer gelten als Basisaspekte, die in Hypothese drei berücksichtigt werden:

Hypothese 3: Die Beziehung zwischen Trainer und Führungsspielern bestimmt die Einflussmöglichkeit auf den Trainer.

Die Position der Trainer in der deutschen Fußballbundesliga ist im hohen Maße von Ergebnissen und dem Zusammenwirken mit der Mannschaft abhängig. Die Spieler, ausgestattet mit einem enormen Einflusspotenzial, sind in der Lage, den Trainer in seiner Position zu stärken oder zu schwächen. Diese beiden Ausrichtungen sind in der Regel eigenständige Abläufe und Entwicklungen. Eine Schwächung ist nicht selten Grund für eine Trainerentlassung (Kap. 7.3.3).

Hypothese 4: Spieler können die Position des Trainers stärken oder schwächen.

Der Profifußball verlangt in der heutigen, komplexen Situation nicht nur sportliche Qualitäten. Neben der Fokussierung auf den wöchentlichen Spieltag wird von Spielern und besonders Führungsspielern ein souveräner Umgang mit den Medien erwartet.

Dem steht manchmal die Weitergabe brisanter Informationen durch Spieler entgegen. Spieler kooperieren mit Journalisten, um ihnen Vorkommnisse aus dem Team, dem Trainerstab und den Gremien des Vereins vertraulich mitzuteilen. Als Gegenleistung dieser verdeckten Einflussnahme, in einer Art Kosten-Nutzen-Verhältnis (vgl. Thomaß, 2003), werden in der Regel sportliche Leistungen und private Vorkommnisse des Informanten in der Berichterstattung positiver bewertet. Die Journalisten setzen dies mit ihrer eigenen Logik um.

Hypothese 5: Spieler können die Berichterstattung der Medien durch die Weitergabe von brisanten Informationen beeinflussen.

Durch die Berichterstattung in den Medien wird der Profifußball beeinflusst. Beide Systeme sind interdependent und strukturell gekoppelt. Haben wiederum auch die Spieler Einflussmöglichkeiten auf die Berichterstattung, muss eine wechselseitige Beeinflussung konstatiert werden. In diesem Fall versuchen die Spieler, über die Medien ihre Mitspieler und die Trainer zu beeinflussen. Die Medien sind für die Spieler, die versuchen, Einfluss auszuüben, dann das Mittel der Einflussnahme. Zielpersonen des Versuches, Einfluss zu nehmen, sind sowohl die Mitspieler als auch die Trainer. Ausgangspunkt solcher versuchter Einflussnahme können z. B. als unbefriedigend empfundene Situationen sein. Dies kann sich auf den einzelnen Spieler beziehen, aber auch das gesamte Team betreffen.

Hypothese 6: Spieler versuchen über die Medien Einfluss auf Mannschaft und Trainer auszuüben.

6.4 Methode

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit dargestellt. Auf die Beschreibung der Stichprobe folgend werden Struktur und Inhalte des Fragebogens beschrieben. Es schließt sich die Operationalisierung der Variablen an. Zuletzt werden in der Realisierung die einzelnen Schritte vom Entwurf des Befragungsinstruments bis zur Auswertung beschrieben.

6.4.1 Überblick über die Methodik

Fünf Vereine der 1. Fußball-Bundesliga und ein Verein der 2. Fußball-Bundesliga konnten für die Untersuchung gewonnen werden. Aufgrund der im Vorfeld zugesicherten Anonymität werden die Vereinsnamen in der Ergebnisdarstellung (siehe Kap. 7 und 8) nicht benannt. Es wird lediglich eine alphabetische Bezeichnung vorgenommen, welche keine Zuordnung zu den Vereinen zulässt.

Den Kern der Untersuchung bildet ein selbst entwickelter Fragebogen (siehe Anhang 1) für fünf verschiedene Repräsentantenkreise. Diese sind die Spieler, die Trainer, die Journalisten vor Ort, überregional berichtende Journalisten und die so genannten Experten, die alle ehemals Fußballprofis waren. Eine Gruppe, bestehend aus Journalisten und Experten, wurde gegen Ende der Saison 2005/2006 im Sinne einer Schlussbewertung der Saison ein zweites Mal befragt.

Das Instrument wurde für die jeweilige Gruppe der Befragten leicht abgewandelt und angepasst. Der Fragebogen für die Spieler, Trainer und die Gruppe der Journalisten vor Ort zielte mit der Eigenbewertung auf die aktuelle Situation in einem der genannten Vereine. Den Trainern und Journalisten vor Ort wurde darüber hinaus auch ein Fragebogen zur Fremdbewertung vorgelegt, worin sie die Bewertungen der Spieler einschätzen sollten. Den regionalen Journalisten (vor

Ort) wurde der ausführliche Fremdbewertungsbogen gegeben, den Trainern eine verkürzte Version.

Die zweite Journalistengruppe (überregionale Ausrichtung) und die Experten ohne direkten Vereinsbezug bewerteten aus der Erfahrung, inklusive der damals aktuellen Saison (Saison 2005/2006). Die so genannte Gruppe der „Schlussbewerter“ beurteilte, wie bereits beschrieben, rückblickend am Ende der Saison die abgelaufene Spielzeit.

Die folgende Abbildung zeigt die hier dargestellte Systematik als Übersicht mit allen Personenkreisen. Acht Bögen ergeben zwei Hauptblöcke. Fünf Fragebögen (I–V) sind auf die Situation in einem bestimmten Verein bezogen, drei Bögen (VI, VII, VIII) sind vereinsneutral. Diese Bündelung zu zwei Großgruppen (aus der Aktualität und Erfahrung heraus) wird in die Auswertung integriert und soll zusätzliche, wichtige Ergebnisse liefern.

Tab. 6. Systematik der Fragebögen.

Fragebogen Kodierung	Eigenbewertung aus Aktualität	Fremdbewertung aus Aktualität	Eigenbewertung aus Erfahrung
ortsgebunden			
I – Spieler	X		
II – Trainer	X		
III – Trainer		X	
IV – Journalisten vor Ort	X		
V – Journalisten vor Ort		X	
ortsunabhängig			
VI – Journalisten allgemein			X
VII – Experten			X
VIII – Schlussbewerter	X		

Um Verfälschungen der Ergebnisse aufgrund von eventuell vorhandenen Sprachbarrieren auf Seiten der Spieler zu vermeiden, wurde der Fragebogen von einer Sprachwissenschaftlerin auf Basis der deutschen Ausfertigung in vier Sprachen übersetzt. Von der deutschen Fassung gibt es englische, spanische, portugiesische und französische Übersetzungen.

Neben dem zentralen Instrument der Befragung wurde die Saison in ihrem Verlauf beobachtet und analysiert, insbesondere wurden die Zielvorgaben der Vereine mit dem tatsächlichen Tabellenstand zum Zeitpunkt der Befragung verglichen.

Das inhaltliche Forschungsinteresse (siehe Kap. 6.2 und 6.3) wird in dieser Untersuchung in Form einer Querschnittsstudie untersucht, wodurch eine breite Momentaufnahme entsteht. Mit fünf von 18 Vereinen aus der 1. Bundesliga und zusätzlich einem Zweitligaverein ist die Stichprobe relativ groß. Eine auf einzelne teilnehmende Vereine ausgerichtete Momentaufnahme wird mit den erhobenen Daten ebenfalls möglich. In Kapitel acht werden entsprechende Vergleiche der lokalen Situationen zum Zeitpunkt der Befragung gezogen.

6.4.2 Realisierung

Nach der Festlegung des Forschungsinteresses und der ersten Konstruktion eines Fragebogeninstruments wurde der Bogen einer Expertengruppe (Sportdirektoren aus den Vereinen) vorgelegt. Daraufhin gab es aufgrund von Anregungen kleine Korrekturen. So wurden, um die Anonymität der Spieler zu gewährleisten und eine direkte Zuordnung zu erschweren, was eine höhere Teilnahmebereitschaft der Profis bewirken sollte, u. a. die demografischen Fragen weniger deutlich formuliert als anfangs beabsichtigt. Für die Fremdbewertung durch die Trainer und die Journalisten vor Ort galt die Fokussierung auf bestimmte Aspekte. Anschließend wurden im Rahmen eines universitären Seminars zwei Pretests durchgeführt. Amateurtteams aus dem Tecklenburger Land und Hannover kooperierten ebenso wie eine Frauen-Fußball-Bundesligamannschaft.

Die vorgelegten Items aus den Bereichen A und B wurden durch die Pretests bestätigt, auf die Vorlage des Abschnitts C, in dem es um die Rolle der Medien geht, wurde bei den Pretests wegen vergleichsweise geringer medialer Beachtung der befragten Gruppen verzichtet. Insgesamt wurden sehr hohe Werte im sozialen Zusammenhalt abgegeben. Bereits im Pretest wurde deutlich, dass freundschaftliche Beziehungen untereinander wichtig sind und gewünscht werden. Dies betrifft zum Teil auch die Beziehung zu den Trainern, die bei den befragten Mannschaften eher kameradschaftlich ausgerichtet war. Generell wurden der Aufbau und der Inhalt des Fragebogens von allen Akteuren für richtig gehalten und auf den Profifußball bezogen auch als sinnvoll eingeschätzt.

Die Befragung der Profispieler der Bundesliga wurde im Zeitraum vom zehnten bis zum zwölften Spieltag der Saison 2005/06 durchgeführt. Die Fragebögen wurden den Sportdirektoren der Teams übergeben, und diese sorgten für die Beantwortung und Rücksendung der Bögen. Der Zeitraum wurde bewusst gewählt, da zu dieser Zeit die Formierung und die Struktur der einzelnen Teams für die Saison weitgehend abgeschlossen waren (Einschätzung des Autors in Verbindung mit den Einschätzungen der Sportdirektoren der Vereine), was für viele Variablen eine wesentliche Voraussetzung darstellte. Besonders, aber nicht ausschließlich, die Fragen nach der sozialen und aufgabenorientierten Kohäsion sowie der Hierarchie setzen die Formierung einer Teamstruktur voraus.

Mit der Entscheidung für ein einziges Befragungsdatum konnten sportliche Extremsituation nicht ausgeschlossen werden. Nach Einschätzung des Autors befanden sich zwei der einbezogenen Mannschaften in einer angespannten Situation, was im Sinne der Hypothese 6 als brisante Situation zu bewerten war.

Die Journalisten vor Ort bekamen die Fragebögen ebenfalls im genannten Zeitraum per Post zugeschickt, wodurch die Vergleichbarkeit der Daten gewährleistet war.

Die Experten und Journalisten (Repräsentanten aus Erfahrung), bei denen eine grundsätzliche Einschätzung erfragt wurde, erhielten eine längere Zeitspanne für die Rücksendung der Fragebögen. Der Befragungszeitraum betrug hier ca. zwei Monate (Dezember 2005 – Januar 2006).

6.4.3 Beschreibung der Stichprobe

Von den fünf verschiedenen Gruppen von Befragten liegen 174 Datensätze vor, wobei die Spieler (I) mit 81 Befragten die größte Gruppe bilden. 17 Trainer beteiligten sich an der Eigenbewertung (II), 14 von ihnen auch an der Fremdbewertung (III). Bei den Journalisten vor Ort kooperierten alle 12 Befragten sowohl bei der Eigen- (IV) als auch bei der Fremdbewertung (V) der jeweiligen Mannschaften aus ihrer Stadt. Neun weitere, überregional tätige Journalisten gaben ihre Einschätzung aus einer allgemeinen Perspektive (VI). Als ehemalige Aktive, die nun als Experten befragt wurden, beteiligten sich acht an der Befragung aufgrund ihrer Erfahrung (VII). Sechs Experten gaben mit weiteren 17 Journalisten als Schlussbewerter (VII) am Ende der Saison 2005/2006 nochmals Auskunft.

Die größte Gruppe, nach Vereinen sortiert, bildeten die Befragten aus dem Verein B mit 27 Datensätzen von 22 Befragten, gefolgt von den Vereinen A und D mit jeweils 26 Datensätzen von 21 bzw. 22 Personen. Verein C sind 23 Datensätze von 20 Teilnehmern zuzuordnen, Verein E 18 von 18 Personen und Verein F 14 von 7 Personen. Die Unterschiede zwischen Personenzahl und Anzahl der Datensätze ergibt sich wie oben bereits erläutert daraus, dass die Trainer und auch die Journalisten vor Ort jeweils – bis auf eine Ausnahme – zur Eigenbewertung auch eine Fremdbewertung beisteuerten.

40 Fragebögen wurden keinem Vereinsstandort zugeordnet, da es sich hier ausschließlich um Experten und Journalisten handelte, die bezüglich einer allgemeinen und somit überregionalen Einschätzung befragt wurden.

Betrachtet man die Struktur der Stichprobe bezogen auf die Vereine näher, wird deutlich, dass bei den fünf komplett teilnehmenden Vereinen zwischen 14 und 17 Spieler und je zwei oder drei Trainer beteiligt waren. Eine Ausnahme stellt Verein F dar, hier gaben nur die Trainer die Fragebögen zurück. Die Rückläuferquote wird dadurch etwas geschmälert und zumindest bei Verein F kann eine genauere

Betrachtung der Vereinssituation nicht vollzogen werden. Letztlich sind die zurückgehaltenen 174 Fragebögen aber als großer Erfolg zu werten, zumal es sich um den Profibereich handelt, wo die Mitwirkung an einer solchen Studie nicht selbstverständlich ist. Die folgende Abbildung stellt die genannten Zahlen der Vereine übersichtlich dar. Ausgeklammert sind die Experten und die Journalisten ohne Vereinsbezug.

Tab. 7. Stichprobe im Überblick

	Spieler	Trainer	Journalisten vor Ort	Gesamt
Verein A	16	3	2	21
Verein B	17	3	2	22
Verein C	17	2	1	20
Verein D	17	3	2	22
Verein E	14	2	2	18
Verein F	0	4	3	7
Gesamt	81	17	12	110

6.4.4 Aufbau der Untersuchung

Die zentrale Methode zur Überprüfung der Hypothesen ist die der Befragung mittels eines Fragebogens. Dieser gliedert sich – analog zum Fokus der vorliegenden Arbeit – in drei Hauptbereiche: Einflussmöglichkeiten der Führungsspieler auf das Team (Bereich A), den Trainerstab (Bereich B) und die Medien (Bereich C). Ein vierter Bereich (D) erfragt allgemeine Aspekte bezüglich des Profifußballs. Ergänzt wird der Fragebogen durch demografische Datenerhebungen (Fragenkomplex E).

6.4.4.1 Allgemeine Vorbemerkungen

Vorab sei bemerkt, dass die wichtigste und in jeder Hypothese wiederkehrende Variable die des Einflusses darstellt. Dieser ist allerdings nicht ganz einfach zu messen, denn eine objektive Maßeinheit für Einfluss gibt es nicht. Operationalisiert wird die Messung von Einfluss daher durch verschiedene Fragestellungen mit differenziertem Fokus, wie es im Folgenden bei jeder Hypothese erklärt wird.

Überwiegend sind die Variablen ordinalskaliert, wobei meist eine Likertskala mit fünf Antwortmöglichkeiten (1 = sehr hoch, 5 = sehr niedrig) gewählt wurde. Für diese Messung von persönlichen Einstellungen wurde im Vorfeld kurzzeitig ein siebenfaches Antwortschema erwogen, zu Gunsten der einfacheren Likertskala allerdings wieder verworfen. Die Vergleichbarkeit der Antworten ist durch die einheitliche Skalierung gegeben. Obwohl ordinal skaliert, wird doch davon

ausgegangen, dass die Befragten die Variablen unterbewusst im Sinne einer Intervallskalierung, also mit gleichem Abstand der Antwortmöglichkeiten zueinander, betrachtet und beantwortet haben.

Diese Annahme trifft auch auf die Variablen A1 und B1 zu, die nach der Qualität der Beziehungen innerhalb der Mannschaft bzw. zum Trainer fragen und ausnahmsweise keine Likertskala vorgeben, sondern zehn mögliche Antworten anbieten. Dies wurde so gewählt, um den Befragten eine detailliertere Abstufung zu ermöglichen, wobei darauf geachtet wurde, dass die Zusammenfassung von je zwei Antwortmöglichkeiten durch eine einfache Umkodierung ein fünffaches Antwortschema ermöglichte und dadurch bei Bedarf recht einfach eine Vergleichbarkeit mit den anderen Antworten erstellt werden konnte.

Da bei den Variablen C1 und C4 die Einordnung von vier vorgegebenen Antworten nach Wichtigkeit interessierte, wurde jeweils die Rangskala verwendet, die als Sonderform der Ordinalskala zu sehen ist. Es galt für die Befragten eine Rangfolge von 1 bis 4 (1 = 1. Position, 4 = 4. Position) festzulegen.

Bei den ersten beiden Variablen im Abschnitt D sind prozentuale Einstufungen vorzunehmen, die in der Summe jeweils auf 100 Prozent addieren. Durch den gegebenen Nullpunkt und die gleichen Abstände zwischen den Prozenten stellt jede Antwortmöglichkeit für sich eine Ratioskala dar. Außer den Variablen D1 und D2 sind auch die demografischen Variablen im Abschnitt E allesamt als eindeutige Ratioskalen zu identifizieren.

6.4.4.2 Der Aufbau des Fragebogens und die Operationalisierung der Variablen

Im Bereich A, bei dem es um die Spieler und ihre Interaktion geht, werden sieben Fragen gestellt. Sie untergliedern sich in Items hinsichtlich der Hierarchie, der Kohäsion und der Leistung. Die Frage nach einer allgemeinen Bewertung des „Wir-Gefühls“ in der derzeitigen Mannschaft bzw. in Profimannschaften grundsätzlich (A1) stellt die Einstiegsfrage dar. Anschließend werden mit den Fragen A2 und A3 Aspekte der Hierarchie erfragt. Dabei geht es einerseits darum zu ergründen, ob es nach Ansicht des Befragten Führungsspieler gibt, und falls ja, wie viele dies sind. Damit wird der erste Teil der Hypothese 1 operationalisiert (siehe Kap. 6.3). Zum anderen wird die Bedeutung des Führungsverhaltens gemessen, indem mit Frage A3 eine Wertung der Wichtigkeit der hierarchischen Struktur erfragt wird. Eine hierarchische Struktur impliziert Führung, und so würde ein niedriger Mittelwert bestätigen, dass dem Führungsverhalten von einzelnen Spielern tatsächlich Bedeutung zugemessen werden kann und die Rolle des Führungsspielers grundsätzlich anerkannt ist. Dies stellt die Operationalisierung der unabhängigen Variable in Hypothese 2 dar.

In den Items A4 bis A7 wird anschließend die inhärente Beeinflussung der Mitspieler operationalisiert. Dabei wird in unterschiedliche Zielrichtungen von Einflussnahme differenziert. Soziale und aufgabenorientierte Aspekte werden unterschieden, was die abhängigen Variablen der Hypothese 2 darstellt. Ob Führungsspieler Einfluss auf die soziale Kohäsion der Mannschaft besitzen, wird mit der Frage A4 operationalisiert, in der das Maß der möglichen Einflussnahme auf die „mannschaftliche Geschlossenheit“ erfragt wird. Letztlich wird mit jeder dieser vier Fragen die grundlegende Möglichkeit der Beeinflussung implizit mit erfragt, was für die erste der drei abhängigen Variablen der Hypothese 1 relevant ist.

Im zweiten Frageblock sind die Beziehungen der Spieler zum Trainer als primäre Bezugsperson von Interesse. Der Schwerpunkt liegt auf der Erfragung der Einflussmöglichkeiten der Spieler auf den Führungsstil des Trainers, die Mannschaftsaufstellung und die spieltechnischen Vorgaben sowie auf der Möglichkeit, die Position des Trainers zu stärken bzw. zu schwächen. Letzteres ist eine der zentralen Fragen, um die Machtfülle von Spielern feststellen zu können, z. B. was die Beeinflussung von Trainerentlassungen betrifft. Der Vergleich der Wahrnehmung der Spieler einerseits und der Trainer andererseits verspricht hier aufschlussreiche Ergebnisse. Zunächst muss geklärt werden, ob Spieler überhaupt Einfluss auf den Trainer besitzen (Hypothese 1). Dazu werden die Antworten auf die Fragen B2 bis B6 und C6 betrachtet werden.

Ob die Beziehung zwischen Trainer und Führungsspieler bestimmend für die Einflussmöglichkeiten ist (Hypothese 3) wird durch die Fragen B1 und B2 sowie D2 operationalisiert. Erstere erfragt die grundsätzliche Beziehung zwischen dem Trainer und den Führungsspielern, was die unabhängige Variable der Hypothese darstellt. B2 zielt direkt auf die Häufigkeit der Einbeziehung von Führungsspielern in Entscheidungen durch den Trainer. Es wird angenommen, dass eine Beeinflussung umso stärker möglich ist, je mehr der Trainer die Meinung der Spieler sucht. Inwiefern die Beziehung zwischen Trainer und Spieler ein ausschlaggebender Faktor für die Einflussnahme eines Spielers auf die Situation eines Trainers ist, wird im Item B4 am Fall der Stärkung bzw. Schwächung der Trainerposition ergründet. B3, B5 und B6 untersuchen die Möglichkeit der Beeinflussung mit unterschiedlichen Zielen. Sobald Einfluss bezüglich einer Zielrichtung gegeben ist, wäre die Hypothese 1 im Punkt der Einflussnahme auf den Trainer bestätigt. Der Fragebogen macht darüber hinaus allerdings eine weitaus differenziertere Untersuchung bezüglich der mit der Einflussnahme verbundenen Ziele möglich.

Der dritte Abschnitt des Fragebogens stellt die Beziehung und die Einflussdynamiken zwischen den Spielern und den Medien in den Fokus. Zunächst wird der Stellenwert und damit die Bedeutung der vier Medien Fernsehen, Hörfunk, Internet und Printmedien erfragt. Inwiefern eine Beeinflussung der Medien möglich ist (Hypothese 1), wird mit den Items C2, C3 und C4 operationalisiert, wobei hier

bereits nach direktem und verdecktem Einfluss unterschieden wird. Als direkter Einfluss auf die Berichterstattung werden die sportlichen Spieleistungen und Vorkommnisse aus dem Privatleben betrachtet.

Verdeckte Einflussnahme geschieht durch die Weitergabe von brisanten Informationen, so die Behauptung in der Hypothese 5. Mit der Erfragung der Quellen von brisanten Informationen (Item C4) wird ergründet, welche Quellen in den Augen der Befragten für Journalisten die wichtigsten darstellen, was Aufschluss darüber verspricht, welche Stellung vorrangig Spieler, darüber hinaus Trainer, Berater und Funktionäre bei den Medien besitzen.

In der dritten und letzten Fragegruppe des Bereichs C steht die Beeinflussung der Mitspieler und des Trainers durch einzelne Spieler über die Medien als Beeinflussungsmittel im Fokus der Befragung. Hier interessiert, inwiefern Spieler die Medien nutzen, um einerseits ihre Mitspieler (C5) bezüglich der Aspekte Hierarchie, sozialem und aufgabenorientiertem Zusammenhalt und andererseits den Trainer (C6) bezüglich der Aspekte Führungsstil sowie dem sozialen und aufgabenorientierten Zusammenhalt beeinflussen können. Diese Aspekte wurden bereits in den Blöcken A und B im direkten Verhältnis erfragt, nun sind die Medien als Mittel und Weg der Einflussnahme hinzugenommen. Durch diese Items im Bereich C des Fragebogens wird ergründet, ob und in welcher Weise Spieler versuchen, Einfluss auf bzw. über die Medien zu nehmen.

Zu den allgemeinen Fragen bezüglich des Profifußballs – Abschnitt D des Fragebogens – zählen die Gewichtung für Erfolg bzw. Misserfolg (D1). Team und Trainer erhalten von den Bewertern ihre Anteile von 100 % zugesprochen. Bei der Erfragung nach den Gründen für Trainerentlassungen (D2) wird der Gesamtanteil von 100 % fünf Ursachen zugeordnet, wobei die Rolle der Spieler von besonderem Interesse ist. Die einzige offene Frage im Fragebogen (D3) gibt den Befragten die Möglichkeit, eigene für wichtig erachtete Aspekte hinzuzufügen.

Demografische Fragen (Bereich E) runden den Fragebogen ab. Zwei Komplexe stehen im Blickpunkt: Die Frage nach der Anzahl der Einsätze in der aktuellen Saison (E5) lassen eine Einteilung der Spieler in Stamm- und Ersatzspieler zu. Ebenso von Bedeutung ist die Gesamtzahl der Spiele der Befragten. Spieler mit 100 und mehr Einsätzen im Profifußball werden als „erfahrene Spieler“ definiert, im Gegensatz zu den unerfahrenen, die weniger als 100 Spiele in ihrer Profikarriere absolviert haben. Eine Verzahnung dieser Spielergruppen rundet den demografischen Komplex ab.

7 Ergebnisse zum Einfluss von Führungsspielern

Nach der Aufarbeitung des Forschungsstands, der Formulierung der Hypothesen und der Erläuterungen der Methodik folgt an dieser Stelle die Präsentation der Daten und Ergebnisse der vorliegenden Arbeit. Dazu sollen vorab einige Bemerkungen gemacht werden.

Grundsätzlich folgt die Darstellung der Ergebnisse dem Aufbau des Fragebogens: Im Bereich A des Fragebogens geht es im Wesentlichen darum, ob Führungsspieler Einfluss auf ihre Mannschaftsmitglieder, also *auf das Team*, besitzen (siehe Kap. 7.2). Im darauf folgenden Abschnitt B werden Aspekte bezüglich der Einflussnahme *auf den Trainer* analysiert (siehe Kap. 7.3). In beiden Abschnitten, A und B, werden allgemeine, hierarchiebezogene, soziale und aufgabenorientierte Einflussmöglichkeiten erfragt. Im dritten Abschnitt C steht dann die Einflussnahme der Führungsspieler *auf und über die Medien* im Fokus (siehe Kap. 7.4). Durch den parallelen Aufbau von Fragebogen und Auswertung können die thematischen Schwerpunkte der Studie gut voneinander abgegrenzt werden.

Innerhalb der genannten Unterkapitel folgt die Auswertung jeweils dem gleichen Muster: Am Anfang steht die Darstellung univariater statistischer Kennwerte, danach wird die Perspektive um signifikante Korrelationen und die Einbeziehung der Ergebnisse aus der Faktorenanalyse erweitert. Anschließend spitzt sich die Betrachtungsweise auf die Überprüfung der jeweiligen Hypothese zu. Es folgt jeweils ein inhaltliches Fazit zu dem betrachteten Bereich. Der erste Teil der Auswertung (A–C) wird zusätzlich mit einem Fazit abgeschlossen (siehe Kap. 7.5).

Durch den einzigartigen Zugang zum Feld, der diese Arbeit überhaupt erst ermöglichte, konnten über die Kernaspekte der Forschungsfrage hinaus weitere Informationen gesammelt werden. Diese weiteren Forschungsergebnisse werden in Kapitel acht präsentiert, wodurch zusätzliche Erkenntnisse über die Dynamiken im Profifußball gewonnen werden können.

7.1 Einflussfaktoren im Zusammenspiel der beteiligten Akteure im Profifußball

Ziel der vorliegenden Analyse ist die Untersuchung der Beziehungen, die sich im gegenwärtigen Profifußball unter den Hauptakteuren bilden können. Im Mittelpunkt stehen dabei die Führungsspieler, deren Verbindungen zum Team, zum Trainer und zu den Medien bisher noch nicht umfassend betrachtet wurden. Wie bereits innerhalb der Forschung zu den Themen *Gruppen und Mannschaften* (siehe Kap. 4) und *Führung* (siehe Kap. 5) herausgearbeitet werden konnte, ist ihre Stellung für die Mannschaft und den Spielerfolg jedoch bedeutend (vgl.

Baumann, 2002; Beuachamp et al., 2005; Birrer & Seiler, 2008; Cachay, 1978; Eys et al., 2007; Glenn & Horn, 1993). Diesen Komplex gilt es, im Folgenden empirisch zu beleuchten.

Zunächst wird eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Ziel dieser heuristischen Methode ist üblicherweise die Reduktion der vorgefundenen Daten und die Genese von Hypothesen (vgl. Bortz, 2005). Im Gegensatz dazu geht man bei einer konfirmatorischen Faktorenanalyse bereits von der Zuordnung einzelner Variablen zu Faktoren aus, stellt also Hypothesen über die Faktorenstruktur des Datensatzes auf (vgl. ebd.). Aufgrund der Neuartigkeit der vorliegenden Untersuchung, die ohne vergleichbare vorangegangene Studien die Strukturen und Akteure des deutschen Spitzenfußballs betrachtet, kann aber nicht von solchen Hypothesen ausgegangen werden. So findet die explorative Hauptkomponentenanalyse Anwendung. Die durch sie identifizierten Dimensionen werden im Anschluss an die Faktorenanalyse in der Auswertung der einzelnen Untersuchungsthemen wieder aufgegriffen.

Vor dem Hintergrund des Ziels der Untersuchung, die Einflussbeziehung zwischen Führungsspielern, dem Team, dem Trainer und den Medien aufzudecken, fließen diejenigen Variablen in die Faktorenanalyse mit ein, die Aspekte der Einflussnahme zum Inhalt haben. Dies betrifft 19 Fragen (siehe Tab. 9 und 10), genauer Fragen nach dem Einfluss *auf die Mitspieler (A4–A7)*, *auf den Trainer (B3, B5, B6)* und *auf die Medien (C2a, C2b, C3a, C3b)* sowie die Beeinflussung der Mitspieler und des Trainers *über die Medien (C5 und C6)*. Das Sample umfasst $n = 147$ Fälle. Die Güte der Stichprobendaten genügt für die Durchführung einer Hauptkomponentenanalyse und wird mit einem Wert von 0.736 (Kaiser-Meyer-Olkin criterion of sampling adequacy) als „ziemlich gut“ ausgewiesen (Backhaus et al., 2000, S. 269).

Die Anwendung des Ellenbogenkriteriums weist zunächst eher auf eine fünf-faktorielle Lösung hin: Im Screenplot ist ein deutlicher Knick nach fünf Faktoren zu erkennen (siehe Anhang 2, Abb. 27). Allerdings verweisen sowohl die Eigenwerte der unrotierten wie auch der rotierten Faktorenlösung (Varimax-Rotation) auf sieben Faktoren mit einem Eigenwert > 1 , was dem Kaiser-Guttman-Kriterium für die Identifikation von Faktoren entspricht (vgl. Bortz 2005). Dabei werden knapp drei Viertel (71.14 %) der Gesamtvarianz der Daten durch sieben Faktoren erklärt (vgl. Tab. 8). Aufgrund dieser Werte, insbesondere da die Eigenwerte von sieben Faktoren über dem Wert 1 liegen, wird im Folgenden von sieben Faktoren ausgegangen.

Tab. 8. Erklärte Gesamtvarianz durch die Faktoren.

Komponente	anfängliche Eigenwerte			rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	gesamt	% der Varianz	kumulierte %	gesamt	% der Varianz	kumulierte %
1	4.289	22.573	22.573	2.630	13.840	13.840
2	2.261	11.899	34.472	2.133	11.225	25.065
3	1.976	10.400	44.871	2.125	11.183	36.248
4	1.607	8.456	53.327	1.952	10.275	46.523
5	1.204	6.339	59.666	1.728	9.097	55.620
6	1.149	6.049	65.714	1.589	8.365	63.985
7	1.031	5.429	71.143	1.360	7.158	71.143
8	.833	4.384	75.527			
9	.720	3.787	79.314			
10	.598	3.150	82.464			
11	.558	2.939	85.403			
12	.487	2.564	87.967			
13	.435	2.289	90.256			
14	.408	2.147	92.403			
15	.375	1.975	94.379			
16	.339	1.782	96.161			
17	.294	1.545	97.706			
18	.246	1.292	98.998			
19	.190	1.002	100.000			

Bei der Interpretation der Faktoren wird zunächst deutlich, dass hinter den ersten sechs Faktoren der Aufbau des Fragebogens erkennbar ist (siehe Tab. 9 und 10). Die Itemgruppen der Bereiche A und B bilden jeweils einen Faktor und der Bereich C untergliedert sich in die vier inhaltlichen Ebenen dieses Abschnitts. Damit ist als Nebeneffekt der Faktorenanalyse eine erste Validierung des Fragebogeninstruments erfolgt. Im weiteren Verlauf wird dessen Güte noch durch eine Reliabilitätsanalyse überprüft.

Das eigentliche Anliegen der explorativen Faktorenanalyse war allerdings nicht die Bestätigung des Fragebogeninstruments, sondern die Datenreduktion und damit das Erkennen von inhaltlichen Dimensionen. Der erste Faktor, also derjenige, der am meisten Varianz in den Daten aufklärt, ist der Faktor „*Beeinflussung des Trainers über die Medien (C6)*“. Der zweite Faktor, der den Blick auf die Mannschaft richtet, heißt „*Einfluss auf die Mitspieler (A)*“. Die Medien rücken beim dritten Faktor erneut in den Mittelpunkt: Es handelt sich bei diesem Faktor um die „*Beeinflussung des Teams über die Medien (C5)*“. Der vierte Faktor beschäftigt sich mit dem „*Einfluss auf den Trainer (B)*“, sowohl im Hinblick auf das

soziale Gefüge in der Mannschaft (mitgeprägt durch den Führungsstil des Trainers) sowie seinen Führungsanspruch (der sich in der vom Trainer gewählten Aufstellung und seinen spieltechnischen Vorgaben niederschlägt). Die Faktoren fünf und sechs meinen die Beziehung zwischen den Spielern und den Medien. Faktor Fünf stellt dabei den „Einfluss des Privatlebens der Spieler auf die Medien (C3)“ dar, Faktor sechs den „Einfluss der Leistung der Spieler auf die Medien (C2)“. Insgesamt sind diese Faktoren also gut den einzelnen Themen des Fragebogens zuzuordnen.

Darüber hinaus gibt es einen siebten Faktor, der quer zu diesen Dimensionen liegt. Er lässt sich nicht einem speziellen Bereich des Fragebogens zuordnen, sondern bildet eine eigene inhaltliche Dimension, nämlich den „Einfluss auf das spieltechnische Geschehen“. Der Faktor lädt jeweils auf die Variablen aus den Bereichen A, B, C5 und C6, die nach dem Einfluss auf das spieltechnische Geschehen fragen (siehe Tab. 9). Damit konnte eine zusätzliche inhaltliche Dimension identifiziert werden, die so nicht zu erwarten war: Der Einfluss auf das spieltechnische Geschehen stellt eine eigene Thematik dar.

Tab. 9. Rotierte Komponentenmatrix der Faktorenanalyse mit den Faktorladungen.

	Faktoren						
	1	2	3	4	5	6	7
C6a-Einfluss über Medien auf Trainer – Führungsstil	.817						
C6b-Einfluss über Medien auf Trainer – Zusammenhalt	.583		.470				
C6c-Einfluss über Medien auf Trainer – Mannschaftsaufst.	.849						
C6d-Einfluss über Medien auf Trainer – spieltechn. Vorg.	.758						.334
A4-Einfluss auf Geschlossenheit		.756					
A5-Einfluss auf Einstellung		.818					
A6-Einfluss auf Motivation		.766					
A7-Einfluss auf spieltechnisches Geschehen		.357					.718
C5a-Einfluss über Medien auf Teammitgl. – Hierarchie			.557				
C5b-Einfluss über Medien auf Teammitgl. – Zusammenhalt			.859				
C5c-Einfluss über Medien auf Teammitgl. – Einstellung			.654				
C5d-Einfluss über Medien auf Teammitgl. – spielt. Vorg.	.388		.446				.529
B3-Einfluss auf Führungsstil Trainer				.753			
B5-Einfluss auf Mannschaftsaufstellung				.714			
B6-Einfluss auf spieltechnische Vorgaben des Trainers				.801			.244
C3a-Einfluss d. Privatlebens auf lokale Berichterstattung					.887		
C3b-Einfluss d. Privatlebens auf überregionale Berichterst.					.865		
C2a-Einfluss der Leistung auf lokale Berichterstattung						.880	
C2b-Einfluss der Leistung auf überregionale Berichterst.						.863	

Dass bei Item C6b eine deutliche Doppelladung besteht (optisch abgehoben durch die nur hellgraue Schattierung, siehe Tab. 9), kann durch den Inhalt des Items erklärt werden: Zum einen geht es um die „*Beeinflussung des Trainers über die Medien (C6)*“, weshalb die Ladung auf Faktor eins besteht. Außerdem beinhaltet der Zusammenhalt, welcher die inhaltliche Dimension des Items darstellt, Teamaspekte, weshalb zusätzlich eine Korrelation mit der „*Beeinflussung des Teams über die Medien (C5)*“, also dem dritten Faktor, besteht.

Weiter ist bei allen Variablen des Faktors sieben eine Doppel- bzw. bei C5d sogar eine Mehrfachladung feststellbar. Neben der Ladung auf den Faktor sieben laden die Variablen immer auch auf den Faktor des Bereichs, aus dem sie stammen (A, B, C5 und C6). Die Mehrfachladung der Variable C5d ist dabei von besonderem Interesse: Neben der Ladung auf den Faktor sieben und den Faktor drei, der „*Beeinflussung der Mitspieler über die Medien*“, ist zusätzlich eine Ladung auf den Faktor eins feststellbar, bei dem es um die „*Beeinflussung des Trainers über die Medien*“ geht. Es zeigt sich somit eine enge Verknüpfung des Einflusses über die Medien und der Beeinflussung der spieltechnischen Vorgaben des Trainers. Diese thematische Verknüpfung wird in den folgenden, detaillierten Analysen der Daten zu beachten sein. Durch die Faktorenanalyse wird hier zunächst lediglich die Identifikation des Zusammenhangs möglich.

Um die Güte der gefundenen Lösung einzuschätzen, wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Die Werte der Faktoren, die hier überprüft werden, liegen jeweils im Bereich knapp um den ungefähren Wert von Cronbachs $\alpha = 0.7$. Im Allgemeinen wird angenommen, dass ein Wert von Cronbachs $\alpha > 0.7$ auf eine reliable Messung durch die unterschiedlichen Variablen hinweist (vgl. Cortina, 1993; Cronbach, 1951; Cronbach & Meehl, 1955), jedoch sind auch niedrigere Werte als zufriedenstellend anzusehen, wenn sie durch eine Faktorenanalyse weiter gestützt werden. Das ist hier der Fall, zumal die Werte – wenn überhaupt – nicht weit nach unten abweichen (siehe Tab. 10).

Insgesamt unterstützt die Faktorenanalyse also die Konzeption des Fragebogens. Ein darüber hinaus reichender, zusätzlicher Erkenntnisgewinn liegt in der Identifikation des Einflusses auf das spieltechnische Geschehen als eigenem Faktor. Diese aufgabenorientierte Zielebene der Einflussnahme stellt eine eigene Thematik dar. Die Unterscheidung von sozialer und aufgabenorientierter Kohäsion, wie sie insbesondere von Carron (1982) vorgenommen wird (vgl. auch Carron et al., 1985; Yukelson et al. 1984), bestätigt sich hier, da das spieltechnische Geschehen als klar aufgabenorientierte Ebene bewertet werden muss, im Gegensatz zu den Dimensionen des Zusammenhalts, der Motivation und der Einstellung, die soziale bzw. gemischte Kohäsionsebenen beschreiben. In Anlehnung an Wilhelm (2001) ist davon auszugehen, dass die Aufgabenkohäsion, die sich hier im Aspekt des spieltechnischen Geschehens zeigt, besonders in

leistungsorientierten, interagierenden und damit interdependenten Mannschaftssportarten, wie hier dem professionellen Fußball, eine entscheidende Rolle spielt (vgl. auch Alfermann & Würth, 2009; Bierhoff-Alfermann, 1986).

Tab. 10. Ergebnisübersicht zur Faktoren- und Reliabilitätsanalyse.

Faktor	Inhaltliche Dimensionsbeschreibung	Items des Faktors	Cronbachs Alpha	
1	Beeinflussung des Trainers über die Medien (C6)	C6a-Einfluss über Medien auf Trainer – Führungsstil C6b-Einfluss über Medien auf Trainer – Zusammenhalt C6c-Einfluss über Medien auf Trainer – Mannschaftsaufst. C6d-Einfluss über Medien auf Trainer – spieltechn. Vorg.	.795	
2	Einfluss auf die Mitspieler (A)	A4-Einfluss auf Geschlossenheit A5-Einfluss auf Einstellung A6-Einfluss auf Motivation A7-Einfluss auf spieltechnisches Geschehen	.712	
3	Beeinflussung der Mitspieler über die Medien (C5)	C5a-Einfluss über Medien auf Teammitgl. – Hierarchie C5b-Einfluss über Medien auf Teammitgl. – Zusammenhalt C5c-Einfluss über Medien auf Teammitgl. – Einstellung C5d-Einfluss über Medien auf Teammitgl. – spielt. Vorg.	.656	
4	Einfluss auf den Trainer (B)	B3-Einfluss auf Führungsstil Trainer B5-Einfluss auf Mannschaftsaufstellung B6-Einfluss auf spieltechnische Vorgaben des Trainers	.696	
5	Einfluss auf die Medien durch das Privatleben (C3)	C3a-Einfluss d. Privatlebens auf lokale Berichterstattung C3b-Einfluss d. Privatlebens auf überregionale Berichterst.	.748	.637
6	Einfluss auf die Medien durch die sportliche Leistung (C2)	C2a-Einfluss der Leistung auf lokale Berichterstattung C2b-Einfluss der Leistung auf überregionale Berichterst.	.719	
7	Einfluss auf das spieltechnische Geschehen	A7-Einfluss auf spieltechnisches Geschehen B6-Einfluss auf spieltechnische Vorgaben des Trainers C5d-Einfluss über Medien auf Teammitgl. – spielt. Vorg. C6d-Einfluss über Medien auf Trainer – spielt. Vorg.	.643	

Es folgt eine Analyse der Themenbereiche A (Einfluss auf das Team), B (Einfluss auf den Trainer) und C (Einfluss auf bzw. über die Medien), wobei die fünf zuzuordnenden Hypothesen (Hypothesen 2–6, vgl. Kap. 6) jeweils überprüft werden.

Die Kernhypothese (Hypothese 1) beinhaltet Annahmen, die jeden der drei genannten Bereiche betreffen, weshalb in jedem Abschnitt Rückschlüsse auf sie gezogen werden.

Hypothese 1: Führungsspieler beeinflussen das Team, den Trainer und die Medien.

7.2 Einfluss auf das Team

Im Folgenden wird die Mannschaft als Gruppe in den Fokus gerückt. Von besonderem Interesse sind die Fragen, wie gut die Qualität der Beziehungen der Spieler untereinander ist, ob und wie viele Führungsspieler in einer Profifußballmannschaft identifiziert werden können, und für wie wichtig eine Hierarchie für den Erfolg erachtet wird (A1–A3, siehe Abb. 22). Diese Items gelten als Basis und unabhängige Variable für den Einfluss auf das Team und ebenso für die folgenden Schwerpunkte Einfluss auf den Trainer (Bereich B) und Einfluss auf die Medien (Bereich C).

Die Fragen nach Einflussmöglichkeiten der Führungsspieler auf die sozialen und aufgabenorientierten Gruppenaspekte einer Fußballmannschaft (A4–A7, siehe Abb. 22) runden den Bewertungsaspekt Team (Bereich A) ab. Diese Variablen dienen als Ausgangspunkt, um die Einflussmöglichkeiten auf das Team einzuschätzen, wobei diese Einschätzungen als subjektive Wahrnehmung zu verstehen sind.

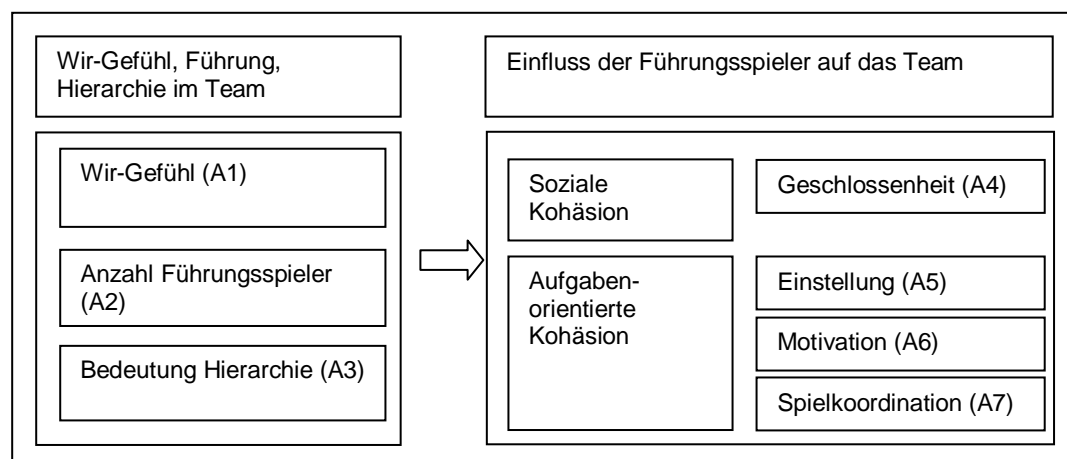


Abb. 22. Inhaltliche Struktur des Bereichs A, Einfluss auf das Team.

Insgesamt greifen sieben Items Aspekte der Gruppenforschung auf. Wie in Kapitel vier dargestellt, werden die Beziehungen der Spieler einer Mannschaft untereinander (Kohäsion) und die daraus resultierende Auswirkung auf das Gruppenergebnis als ein Forschungsschwerpunkt der Gruppenforschung untersucht. Im Modell von Carron und Hausenblas (1998) gilt das soziale Klima weiterhin als eine der Output-Variablen erfolgreicher Gruppenprozesse. Hinzu kommen Aspekte der Führung von Mannschaften (siehe Kap. 5). Die Eigenschaft einer Gruppe, mehr zu sein als die Summe ihrer Mitglieder, und damit über eigene Qualitäten zu verfügen (vgl. Schlicht & Strauß, 2003), zeigt sich außerdem in den sozialen Interaktionsprozessen. Sowohl die Frage nach der Qualität der Beziehungen, als auch nach der sozialen und aufgabenbezogenen Kommunikation

zwischen ihren Mitgliedern muss im Fokus der Betrachtung stehen.

7.2.1 Gruppe, Führung und Hierarchie

Mit der Frage nach dem „Wir-Gefühl“ (A1: „*Wie bewerten Sie das Wir-Gefühl in Ihrer derzeitigen Mannschaft?*“) werden die Qualität und Intensität der Beziehung unter den Spielern erfragt. Um die Ergebnisse mit anderen Variablen besser vergleichbar zu machen, wurde das zehnstufige Antwortschema zunächst in ein fünfstufiges umkodiert, es wurden also jeweils zwei Antworten zusammengefasst. Dadurch ergeben sich Antworten von 1 = sehr gut (Antwortmöglichkeiten 10 und 9 im Fragebogen) bis 5 = sehr schwach (Antwortmöglichkeiten 2 und 1 im Fragebogen). Im Folgenden werden für die Variable A1 nur die umkodierten Werte verwendet. Dadurch wird eine bessere Vergleichbarkeit mit den Antworten zu anderen Fragen möglich.

Tab. 11. Qualität der Beziehung Spieler – Spieler; Mittelwerte.

	A1 Beziehung Spieler – Mannschaft	<i>n</i>	A1 Beziehung Spieler – Mannschaft	<i>n</i>
Gesamt	2.09	174		
Spieler (I)	1.98	81	1.91	134
Trainer Eigenbewertung (II)	1.67	15		
Trainer Fremdbewertung (III)	1.71	14		
Journalisten vor Ort Eigenbewertung (IV)	2.08	12		
Journalisten vor Ort Fremdbewertung (V)	1.83	12		
Journalisten allg. aus Erfahrung (VI)	3.44	9	2.67	40
Experten (VII)	2.63	8		
Schlussbewerter (VIII)	2.39	23		

In der ersten Zeile wird der Gesamtmittelwert aller Befragten dargestellt, der mit einem Wert von 2.09 eine über alle Teams hinweg gute Beziehung der Spieler untereinander signalisiert (siehe Tab. 11). Anschließend werden in der ersten Spalte zunächst die Mittelwerte der verschiedenen Personenkreise dargestellt, bevor die Werte der aktuell am Geschehen beteiligten Akteure denen der aus Erfahrung und Distanz bewertenden Befragten gegenübergestellt werden.

Ein Test der Mittelwerte der verschiedenen Personengruppen (siehe Tab. 11, Spalte 1) unter Verwendung der einfaktoriellen ANOVA bestätigt den hoch signifikanten Unterschied der Mittelwerte, $F(7, 166) = 5.31$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .19$. Die Unterschiede zwischen den Gruppen können somit als deutlich vorhanden bewertet werden. Weiter untermauert wird dies durch den Eta-Wert (s. o.), der 19 %

der Varianz aufklärt. Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Personenkreise fallen einige Unterschiede auf. Betrachtet man die Mittelwerte an sich, so lässt sich erkennen, dass die Trainer in der Eigenbewertung der Beziehung ihrer Spieler untereinander mit 1.67 im Mittel den besten Wert angeben, gefolgt von den Spielern selbst (1.98) und den Journalisten vor Ort, die mit 2.08 nahe am Gesamtmittelwert bewerten. Die Trainer schätzen aus ihrer subjektiven Sichtweise die Qualität der Beziehungen im Team also um .30 Skaleneinheiten besser ein als die Spieler selbst.

Wichtig erscheint die Auffälligkeit, dass die Befragten, die auf eine aktuelle Vereinssituation hin antworteten (Personenkreise I–V), das „Wir-Gefühl“ im Schnitt mit 1.91 und damit um beachtliche .76 Punkte besser bewerten als diejenigen, die aus der Erfahrung und Distanz zu Profimannschaften befragt wurden (Personenkreise VI–VIII, Mittelwert 2.67). Ein t-Test auf Gleichheit der Mittelwerte zweier unabhängiger Stichproben ergibt einen hoch signifikanten Unterschied, $t(172) = 13.44$, $p < .001$, die unterschiedliche Bewertung bestätigt sich somit als aussagekräftig. Nach dieser Betrachtung des „Wir-Gefühls“, welches hier als ein Indikator für die Beziehungen in der Gruppe dient, wird mit der Variablen A2 die Anzahl der Führungsspieler erfragt (A2: „Wie viele Führungsspieler gibt es in Ihrer Mannschaft?“). Die überwiegende Mehrheit der Befragten sieht zwei bis fünf Spieler in dieser Rolle. In diesem Bereich liegen 89.6 % aller Antworten. Noch genauer identifiziert eine große Mehrheit von 60.3 % drei bzw. vier Führungsspieler. Der Modalwert liegt bei drei Führungsspielern (siehe Abb. 23).

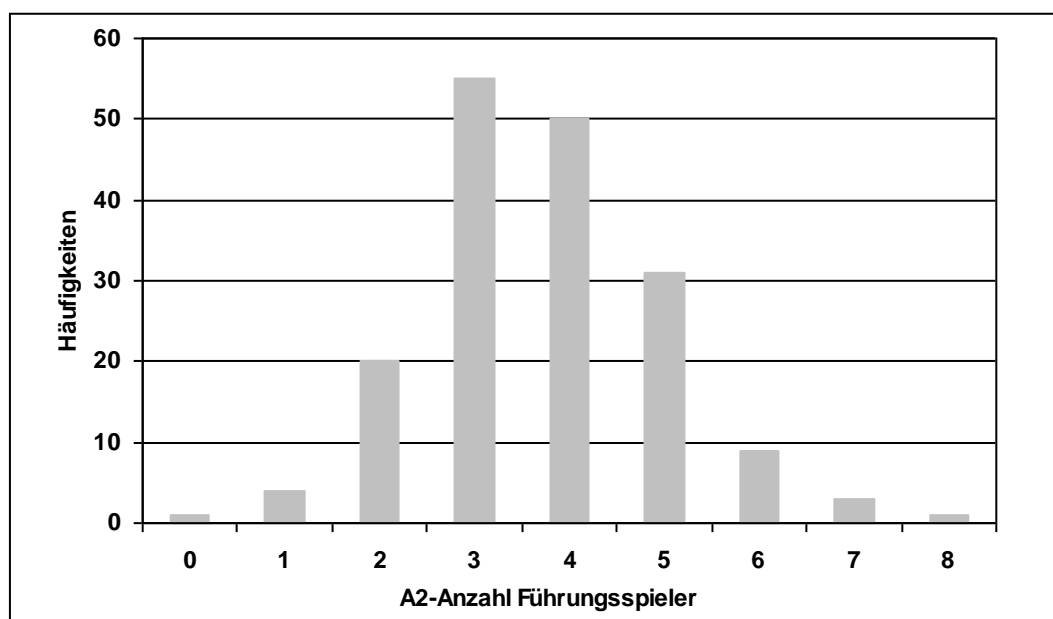


Abb. 23. Häufigkeitsverteilung Anzahl an Führungsspielern in einer Mannschaft.

Den aktuell und eine konkrete Situation bewertenden Befragten (Trainer, Journalisten vor Ort) stehen dabei die aus Erfahrung und Distanz Antwortenden (Exper-

ten, Journalisten allgemein) deutlich gegenüber: Die Trainer sehen in der Eigenbewertung im Schnitt 3.93 und die Journalisten vor Ort 3.75 Führungsspieler, während die zweite Gruppe Mittelwerte von 3.13 bzw. 3.22 erreicht (siehe Tab. 12). Die direkt betroffenen Spieler liegen mit im Schnitt 3.58 erkannten Führungsspielern dazwischen. Alle Mittelwerte unterscheiden sich signifikant, wie die einfaktorielle ANOVA zeigt, $F(7, 166) = 2.17$, $p < .05$, $\eta_p^2 = .08$. Damit wird erneut ein Unterschied zwischen Bewertern vor Ort und denen mit Erfahrung und Distanz deutlich.

Tab. 12. Anzahl Führungsspieler in einer Mannschaft; Mittelwerte.

	A2 Anzahl Führungsspieler	n
Gesamt	3.72	174
Spieler (I)	3.58	81
Trainer Eigenbewertung (II)	3.93	15
Trainer Fremdbewertung (III)	4.50	14
Journalisten vor Ort Eigenbewertung (IV)	3.75	12
Journalisten vor Ort Fremdbewertung (V)	4.50	12
Journalisten allg. aus Erfahrung (VI)	3.22	9
Experten (VII)	3.13	8
Schlussbewerter (VIII)	3.57	23

Dass die Trainer von allen Befragten in der Eigenbewertung die meisten Führungsspieler innerhalb eines Teams sehen, liegt in ihrer subjektiven Sichtweise und im Umgang mit den Spielern. Als Ergebnis lässt sich hier festhalten, dass die beteiligten Spieler eine kleinere Führungsgruppe in der Mannschaft sehen, als die Trainer es tun – und dieser Sachverhalt wird von außen durch die Experten und Journalisten bestätigt.

In der gemeinsamen Betrachtung der Items A1 und A2 wird nun ein interessanter Sachverhalt deutlich. Die Korrelation dieser beiden Variablen beträgt $r = -.260$, $p < .001$. Es lässt sich also ein negativer Zusammenhang feststellen: Eine kleinere Gruppe von Führungsspielern geht wohl meist mit einem besseren Mannschaftsklima einher. Ist die Anzahl der Führungsspieler dagegen hoch (d. h. z. B. 4-5 Spieler), wird die Qualität der Beziehungen im Team weniger gut bewertet. Es ist also davon auszugehen, dass sich das Klima in einer Mannschaft mit wenigen Führungsspielern besser darstellt. Eine größere Zahl von Führungsspielern scheint den Beziehungen im Team abträglich. Bezüglich der Bedeutung der hierarchischen Struktur für den Erfolg einer Mannschaft (A3: „Wie bedeutend ist Ihrer Ansicht nach eine hierarchische Struktur in einer Mannschaft für den Erfolg?“) kann eingangs festgehalten werden, dass über alle befragten Gruppen hinweg

die Bedeutung der Hierarchie als hoch bis sehr hoch bewertet wird. Mit dem Gesamtmittelwert von 1.75 wird das Grundthema eindeutig untermauert, wonach eine Mannschaft als Gruppe unbedingt geführt sein will. Die Hierarchie wird als wichtiger bis sehr wichtiger Faktor für den Erfolg bestätigt. Ein Blick auf die Häufigkeitsverteilung bestätigt die eindeutige Schlussfolgerung, da mit kumulierten 93.1 % der Befragten eine überwältigende Mehrheit von einer solchen Bedeutung ausgeht.

Auch hier ist der Gegensatz in der Bewertung durch die Gruppe der vor Ort Bewertenden einerseits und der aus der Distanz Bewertenden andererseits deutlich. Letztere schätzen die Relevanz der Hierarchie mit einem Mittelwert von 1.5 nochmals höher ein als dies die Beteiligten mit einem Wert von 1.82 bereits selbst tun. Die aus der Erfahrung heraus Bewertenden (Journalisten, Experten und Schlussbewerter) sehen also eine um .32 Skalenpunkte noch deutlicher auf die Skala 1 zugehende Bedeutung einer hierarchischen Struktur, als es die ersten fünf Repräsentanten tun (siehe Tab. 13).

Tab. 13. Bedeutung der hierarchischen Struktur in einer Mannschaft; Mittelwerte.

	A3 Bedeutung hierarchische Struktur	<i>n</i>	A3 Bedeutung hierarchische Struktur	<i>n</i>
Gesamt	1.75	<i>n=17, bei A3 n=174</i>		
Spieler (I)	1.83	81	1.82	134
Trainer Eigenbewertung (II)	1.67	15		
Trainer Fremdbewertung (III)	1.85	13		
Journalisten vor Ort Eigenbewertung (IV)	1.83	12		
Journalisten vor Ort Fremdbewertung (V)	1.92	12		
Journalisten allg. aus Erfahrung (VI)	1.56	9	1.50	40
Experten (VII)	1.50	8		
Schlussbewerter (VIII)	1.48	23		

Mit diesen drei Basiswerten A1 bis A3 ist der Grundstock für Prozessbewertungen in der Mannschaft gelegt. Es lassen sich dabei drei Hauptergebnisse identifizieren: In Profimannschaften der Fußball-Bundesliga gibt es Spieler – meist drei bis vier – die Führungsverantwortung tragen. Weiter wird die Bedeutung der Hierarchie für den Erfolg als hoch bis sehr hoch bewertet, was dafür spricht, dass die Rolle von Führungsspielern gewollt ist und ihnen Einflussmöglichkeiten zugestanden werden. Zuletzt kann festgestellt werden, dass die Qualität der Beziehungen innerhalb der Mannschaft in Zusammenhang mit der Größe der für die

Hierarchie wichtigen Gruppe der Führungsspieler steht. Für ein starkes Wir-Gefühl in der Mannschaft steht eine eher kleinere Gruppe von Führungsspielern.

Im Folgenden bleibt zu klären, worauf sich die Einflussmöglichkeiten von (Führungs-) Spielern erstrecken. Die im Bereich A verbliebenen vier Variablen (A4–A7) werden zeigen, inwiefern soziale oder aufgabenbezogene Aspekte durch Führungsspieler beeinflussbar sind.

7.2.2 Einfluss von Führungsspielern auf die soziale und aufgabenorientierte Kohäsion

Wie in den Ausführungen zur Gruppenforschung bereits dargestellt (siehe Kap. 4), ist die Kohäsion neben dem bisher betrachteten sozialen Klima und dem Aufbau der Gruppe ein weiterer zentraler Aspekt der sportpsychologischen Analyse von Sportgruppen. Dabei wird zwischen der sozialen und der aufgabenorientierten Kohäsion unterschieden. Die soziale Kohäsion meint den Zusammenhalt der Spieler untereinander, der z. B. auf Sympathie, Persönlichkeit und anderen Merkmalen fußt, die aufgabenorientierte Kohäsion steht für Einstellung, Motivation, Leistung und Spielkoordination. Eine einheitliche Ausrichtung erhält die Mannschaft durch ihren Fokus auf gemeinsame Ziele: Sie hat als Gruppe eine Aufgabe zu erfüllen. Dies kann sie im Sinne einer aufgabenorientierten Kohäsion zusammenschweißen. Für den Erfolg in einer Fußballmannschaft sind aus Sicht des Autors insbesondere drei weitere Aspekte von Bedeutung: Einstellung (A5), Motivation (A6) und das richtige Verhalten im Spiel (A7). Diese Dimensionen können als zentral für eine funktionierende Aufgabekohäsion einer Mannschaft betrachtet werden.

In der vorliegenden Untersuchung ist dabei nicht allein wichtig, dass diese Aufgaben in der Mannschaft erfüllt werden, sondern insbesondere, welchen Einfluss Führungsspieler auf diese Aspekte haben. Deshalb werden die genannten Kohäsionsaspekte immer gemeinsam mit ihrer Förderung durch Führungsspieler erfragt. Die zugeordnete Hypothese lautet wie folgt:

Hypothese 2: Führungsspieler beeinflussen die soziale und aufgabenorientierte Kohäsion.

Es stellen sich also Fragen nach dem Zusammenhang von Führung und Einstellung (A5: „*Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Einfluss von Führungsspielern in Ihrer Mannschaft auf die Einstellung (Konzentrationsfähigkeit, Aufmerksamkeit, etc.) anderer Spieler?*“), nach dem Zusammenhang von Führung und Motivation (A6: „*Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Einfluss von Führungsspielern in Ihrer Mannschaft auf die Motivation (positiver Ansporn, Antrieb, etc.) anderer Spieler?*“) und nach dem Zusammenhang von Führung und Einfluss auf das Spiel

(A7: „Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Einfluss von Führungsspielern in Ihrer Mannschaft auf das spieltechnische Geschehen (System, Strategie, Taktik)?“). Dem voraus geht die Frage nach der sozialen Kohäsion, indem nach dem Zusammenhang zwischen Führung und sozialem Zusammenhalt gefragt wird (A4: „In welchem Maß haben Führungsspieler in Ihrer Mannschaft Einfluss auf die mannschaftliche Geschlossenheit?“).

Die Frage nach der Geschlossenheit des Teams (A4) beurteilen die aus der Aktualität heraus Bewertenden (Spieler, Trainer, Journalisten vor Ort) erneut anders als die aus Erfahrung einschätzenden Befragten. In diesem Fall sehen Erstere für Führungsspieler leicht schwächere Möglichkeiten, die Geschlossenheit zu beeinflussen, allerdings immer noch stark ausgeprägte (2.17–2.27). Die aus der Erfahrung heraus beurteilenden Personenkreise schätzen die Beeinflussungsmöglichkeiten dagegen mit Mittelwerten von 1.67 (Journalisten allgemein) bis 2.04 (Schlussbewerter) als stärker gegeben ein. Insgesamt kann zur sozialen Kohäsion festgehalten werden, dass sie durch Führungsspieler stark beeinflusst werden kann, und weiter, dass sie, wie die folgende Tabelle überblicksartig zeigt, von allen Variablen zur Kohäsion im Gesamtmittelwert als die am stärksten beeinflussbare bewertet wird.

Tab. 14. Einfluss von Führungsspielern auf die Mitspieler unterteilt nach Zielrichtungen; Mittelwerte.

	A4 Einfluss auf Geschlossenheit	A5 Einfluss auf Einstel- lung	A6 Einfluss auf Motivation	A7 Einfluss auf spieltechn. Geschehen	n
Gesamt	2.15	2.35	2.20	2.78	148 bei A4-A6, 174 bei A7
Spieler (I)	2.22	2.43	2.17	2.77	81
Trainer Eigenbewertung (II)	2.27	2.20	2.13	2.53	15
Trainer Fremdbewertung (III)	nicht er- fragt	nicht er- fragt	nicht er- fragt	2.79	14
Journalisten vor Ort Eigenbe- wertung (IV)	2.17	2.50	2.33	3.00	12
Journalisten vor Ort Fremd- bewertung (V)	nicht er- fragt	nicht er- fragt	nicht er- fragt	2.75	12
Journalisten allg. aus Erfah- rung (VI)	1.67	2.00	2.22	3.11	9
Experten (VII)	2.00	2.38	2.25	3.00	8
Schlussbewerter (VIII)	2.04	2.22	2.26	2.65	23

Innerhalb der drei Variablen zur aufgabenorientierten Kohäsion – dem Einfluss auf die Einstellung, auf die Motivation und auf das spieltechnische Geschehen – lässt sich eine relativ einheitliche Reihenfolge erkennen (siehe Tab. 14): Die Motivation der Mitspieler, also der positive Antrieb sowie der Ansporn, lassen sich

am stärksten beeinflussen, gefolgt von der Einstellung und dem spieltechnischen Geschehen. Nur die aus Erfahrung bewertenden Journalisten sehen eine leicht andere Reihenfolge (siehe Tab. 14).

Der Einfluss auf das spieltechnische Geschehen wird mit einem Gesamtmittelwert von 2.78 grundsätzlich als der am wenigsten beeinflussbare Aspekt gesehen, im Gesamtmittelwert um gut einen halben Skalenpunkt geringer als die Motivation. Somit können bei den Items bezüglich der aufgabenorientierten Kohäsion insgesamt wenig signifikante Abweichungen zwischen den befragten Personengruppen festgestellt werden, wie sowohl die nahe beieinander liegenden Werte der Tabelle 14 zeigen als auch die statistische Überprüfung der Mittelwerte durch die einfaktorielle ANOVA bestätigt. Es kann grundsätzlich eine relativ große Übereinstimmung aller Befragten in der Bewertung der jeweiligen Sachverhalte konstatiert werden, was auch durch die schwach ausgeprägten quadrierten Eta-Werte bestätigt wird, die im Bereich A4 bis A7 zwischen $\eta_p^2 = .01$ und $\eta_p^2 = .04$ liegen.

Die Betrachtung der Korrelationen in diesem Abschnitt ergibt, dass im Bezug der vier Variablen A4, A5, A6 und A7 zueinander jeweils starke und signifikante bis hoch signifikante Zusammenhänge bestehen. Der Einfluss auf die mannschaftliche Geschlossenheit (soziale Kohäsion, A4) korreliert hoch signifikant mit dem Einfluss auf die Einstellung (aus der aufgabenorientierten Kohäsion) und dem Einfluss auf die Motivation (siehe Tab. 15).

Tab. 15. Übersicht über die Korrelationen der Einflussvariablen im Bereich A, Faktor 2; $n = 148$.

	A4 Einfluss auf Geschlossenheit	A5 Einfluss auf Einstellung	A6 Einfluss auf Motivation	A7 Einfluss auf spieltechn. Geschehen
A5	$r = .437$ $p < .001$	—————		
A6	$r = .443$ $p < .001$	$r = .605$ $p < .001$	—————	
A7	$r = .210$ $p < .05$	$r = .321$ $p < .001$	$r = .361$ $p < .001$	—————

Der Aspekt der sozialen Kohäsion steht somit in einem positiven Zusammenhang mit den Variablen der Einstellung und der Motivation, in abgeschwächter Form trifft dies auch auf das spieltechnische Geschehen zu. Die mit einem Wert von $r = .605$, $p < .001$, starke Wechselbeziehung zwischen den Variablen A5 und A6 bestätigt den engen Zusammenhang von Einstellung und Motivation. Die Trainer für sich konstatieren sogar einen noch höheren Wert nach Pearson und zwar $r = .755$, $p < .01$, berechnet nach dem Exakttest Monte Carlo.

Die hier dargestellten Ergebnisse der Korrelationen decken sich mit dem Ergebnis der Faktorenanalyse, in der diese vier Variablen aus dem Bereich A einen

eigenen Faktor konstituieren. Dass die Korrelationen mit Variable A7 schwächer ausfallen, ließ schon die Faktorenanalyse erwarten. Bereits hier lud die Variable A7 sowohl auf Faktor sieben als auch auf Faktor zwei. Betrachtet man nun die gruppierten Personenkreise für sich, werden manche der bisher dargestellten Korrelationen von A4–A7 sogar verstärkt. So beträgt der Korrelationskoeffizient von A5 mit A6 bei Betrachtung ausschließlich aller Eigenbewerter (alle Fragebögen außer den Fremdbewertungsbögen III und V) einen Wert von $r = .605$, $p < .001$, bei den aus Aktualität beurteilenden Eigenbewertern (Spieler, Trainer, Journalisten vor Ort) sogar $r = .634$, $p < .001$.

Die aus Erfahrung Bewertenden verstärken alle drei oben betrachteten Zusammenhänge: Die Korrelation von A4 mit A5 ergibt einen Wert von $r = .543$, $p < .001$, die von A4 mit A6 einen Wert von $r = .541$, $p < .001$, und der Zusammenhang von A5 mit A6 zeigt sich in dieser Gruppe mit $r = .533$, $p < .001$. Für die Überprüfung der Hypothesen ist weiter folgender Sachverhalt von großer Bedeutung: Die Beziehung im Team (A1) und die Anzahl der Führungsspieler (A2) sowie die Bedeutung der Hierarchie (A3) wirken sich jeweils auf die Möglichkeiten der Beeinflussung der Kohäsion (Variablen A4–A7) aus, wie in der folgenden Tabelle verdeutlicht wird. In den Spalten finden sich die gruppenbezogenen Items mit ihrem Bezug auf das soziale Klima in der Mannschaft, auf die Größe der Führungsgruppe und auf die Bedeutung der Hierarchie. In den Zeilen sind die Dimensionen der Kohäsion abgetragen.

Tab. 16. Qualität der Beziehung im Team (A1), Anzahl der Führungsspieler (A2) und der Bedeutung der hierarchischen Struktur (A3); Korrelationen nach Pearson.

	A1 Beziehung Spieler- Mannschaft	A2 Anzahl Führungs- spieler	A3 Bedeutung hierarchische Struktur	<i>n</i>
A4-Einfluss auf Geschlossenheit	.221	-.186	.234	148
p	.007	.024	.004	
A5-Einfluss auf Einstellung	.211	-.348	.234	148
p	.010	.000	.004	
A6-Einfluss auf Motivation	.268	-.264	.213	148
p	.001	.001	.009	
A7-Einfluss auf spieltechn. Geschehen	.198	-.211	.162	174, 173 bei A7-A3)
p	.009	.005	.033	

Es wurde bereits festgestellt, dass die Beziehungen in der Mannschaft schlechter eingeschätzt werden, wenn mehr Führungsspieler von den Befragten gesehen

werden (siehe Kap. 7.2.1). Das kann auch hier abgeleitet werden: Die erste Spalte zeigt, dass bei gut eingeschätzten Beziehungen im Team auch der Einfluss der Führungsspieler auf Geschlossenheit, Motivation, Einstellung und Koordination von den Befragten für höher gehalten wird. Bei einer höher geschätzten Zahl an Führungsspielern ist das nicht so, hier wird generell der Einfluss geringer geschätzt. Übertragen auf die Hierarchie heißt das: je deutlicher eine hierarchische Struktur mit einer kleinen Führungsgruppe zu erkennen ist, umso höher ist ihr Einfluss. Das wird auch durch die positiven Korrelationen der letzten Spalte belegt (siehe Tab. 16).

Bei einzelnen Repräsentanten ist dieses Verhältnis noch stärker ausgeprägt. So beläuft sich, z. B. den Einfluss der Beziehungen (A1) auf die Beeinflussungsmöglichkeiten der Geschlossenheit (A4) betreffend, der Korrelationskoeffizient der Trainer in der Eigenbewertung auf starke $r = .748$, $p < .01$, berechnet nach dem Exakttest Monte Carlo. Und die aus Erfahrung Bewertenden sehen als Einzige einen bedeutenden Zusammenhang der Variable A7, also des Einflusses auf das spieltechnische Geschehen, mit der Variable A1, $r = .465$, $p < .01$.

Die Korrelation der Variablen A1, A2 und A3 mit dem als Variable abgespeicherten Faktor zwei aus der Faktorenanalyse, dem *Einfluss auf das Team*, bestätigt diese zuvor an den einzelnen Korrelationen dargelegten Sachverhalte. So korreliert das Wir-Gefühl in einer Mannschaft mit der Faktorvariable mit einem Wert von $r = .258$, $p < .01$. Eine positive Qualität der Beziehung im Team hat also mehr Einflussmöglichkeiten auf das Team zur Folge. Der Zusammenhang der Anzahl der Führungsspieler mit der Faktorvariable ist dagegen mit $r = -.376$ negativ, bei hoher Signifikanz $p < .001$. Damit bestätigt sich erneut, dass eine größere Anzahl an Führungsspielern mit weniger Einflussmöglichkeiten auf das Team einhergeht (s. o.). Und zuletzt beeinflusst eine als größer bewertete Bedeutung der Hierarchie die Einflussmöglichkeiten positiv, $r = .266$, $p < .01$.

Es kann somit festgehalten werden: Aus der Sicht des Teams braucht es nur wenige Führungsspieler. Die Qualität der Beziehungen im Team und die Bedeutung der hierarchischen Struktur bestimmen die Einflussmöglichkeiten der Führungsspieler auf die Kohäsion.

7.2.3 Fazit und Überprüfung der Hypothesen Bereich A

Nach diesen Auswertungen aus dem Bereich A können vorläufig folgende Ergebnisse konstatiert werden – eine umfassende Darstellung der Ergebnisse erfolgt in 7.5: Bezüglich der Kernhypothese (Hypothese 1) kann festgehalten werden, dass es tatsächlich eine kleine Zahl von Spielern gibt – genauer meist drei oder vier – die innerhalb einer Mannschaft Führungsverantwortung übernehmen. Bei der Frage nach der Bedeutung der hierarchischen Struktur zeigt der Ge-

samtmittelwert von 1.75 deutlich, dass sich Führungsspieler in der Mannschaftsführung engagieren sollen.

Weiter konnte bestätigt werden, dass Führungsspieler tatsächlich stark ausgeprägte Möglichkeiten der Beeinflussung auf alle vier untersuchten Dimensionen der Kohäsion besitzen. Dabei sind, was auch für die Hypothese 2 (s. u.) von zentraler Bedeutung ist, insbesondere die Dimensionen mannschaftliche Geschlossenheit (2.15), Motivation (2.20) und Einstellung (2.35) stark beeinflussbar, das spieltechnische Geschehen ist dagegen eher mittelmäßig stark beeinflussbar (2.78).

Hypothese 2: Führungsspieler beeinflussen die soziale und aufgabenorientierte Kohäsion.

Die Hypothese wird bestätigt, Führungsspieler besitzen Einflussmöglichkeiten auf soziale und aufgabenorientierte Kohäsion. Über die eigentliche Hypothese 2 hinaus konnte außerdem festgestellt werden, welche Faktoren in welche Richtung beeinflussen. So werden alle genannten Aspekte der Kohäsion durch die Beziehungen im Team und die Bewertung der hierarchischen Struktur positiv beeinflusst. Die Anzahl der Führungsspieler in einer Mannschaft wirkt sich dagegen konträr auf die Kohäsionsaspekte aus: mehr Führungsspieler bedeuten eher weniger Einflussmöglichkeiten.

7.3 Einfluss auf den Trainer

Der zweite Schwerpunkt dieser Untersuchung liegt auf den Beziehungen der Spieler zum Trainer und den subjektiv wahrgenommenen Möglichkeiten der Einflussnahme von Führungsspielern auf den Trainer. Sieben Items aus dem Bereich B des Fragebogens werden unterteilt in zwei allgemeine Fragen nach dem Zusammenhalt von Trainer und Spielern (B1 und B2), die als unabhängige Variable und damit als Voraussetzung für die Einflussmöglichkeiten gesehen werden, und fünf Fragen, die sich auf drei Zielebenen der Einflussnahme konzentrieren.

Zum einen ist die Einflussnahme auf den Führungsstil zu nennen (B3), wobei der Führungsstil einen eher sozialen Aspekt darstellt (vgl. Carron, 1982; Carron, Yukelson et al., 1984; Widmeyer & Brawley, 1985). Dann werden die Beeinflussungsmöglichkeiten der aufgabenorientierten Zusammenarbeit betrachtet (B5 und B6). Die Items B3, B5 und B6 sind Ausgangspunkt für die Hypothese 3. Zuletzt wird die Beeinflussbarkeit der Position des Trainers im Allgemeinen untersucht (B4a und B4b), wobei unterschieden wird nach Einflussnahme, die den Trainer in seiner Position stärkt und solcher, die ihn schwächt. Diese beiden möglichen Ausrichtungen bilden die Basis für die Hypothese 4.

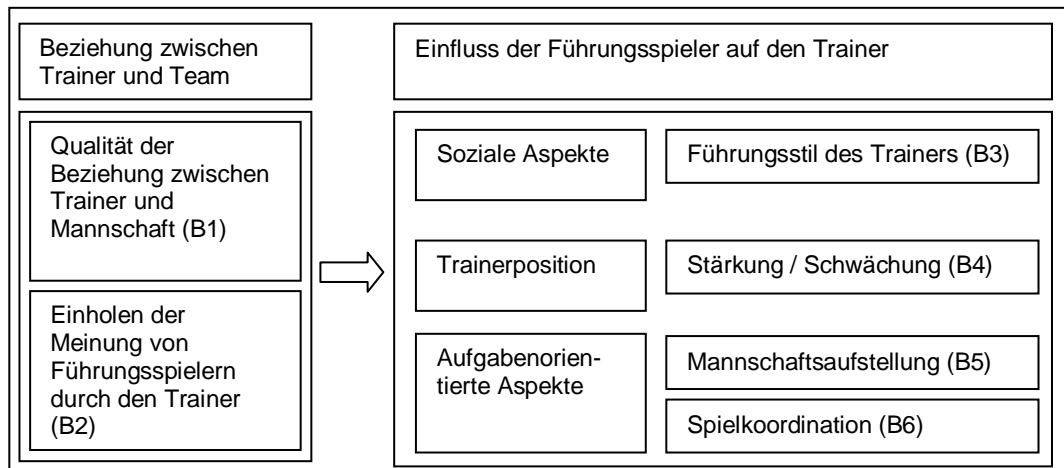


Abb. 24. Inhaltliche Struktur des Bereichs B, Einfluss auf den Trainer.

7.3.1 Die Spieler-Trainer-Beziehung

Die Fragen nach der Qualität der Beziehungen zwischen Spielern und Trainer und ob der Trainer die Meinung bestimmter Spieler sucht, sind Ausgangspunkt für die Verknüpfung mit Fragen zur Einflussnahme. Es wird angenommen, dass sich die hier erfragte Intensität der Beziehungen auf die Möglichkeit auswirkt, Einfluss auszuüben.

Wie bei A1 ist zunächst darauf hinzuweisen, dass die Frage nach der Beurteilung der Beziehung Spieler–Trainer (B1) von einem zehnfachen Antwortschema im Fragebogen für die Auswertung auf eine fünfstufige Skala umcodiert wurde (siehe Kap. 7.2.1).

Bei der Frage nach der Qualität der Beziehungen von Spielern und Trainer (B1: „Wie beurteilen Sie die Beziehung zwischen Trainer und Mannschaft?“) werden sehr unterschiedliche Ansichten deutlich. Die Journalisten vor Ort bewerten die Beziehung im Mittel mit 1.75 als gut bis sehr gut, während die aus Erfahrung bewertenden Journalisten sie mit 3.22 als mittelmäßig bis eher schlecht einschätzen (siehe Tab. 17). Die Differenz von knapp 1.5 Skalenpunkten signalisiert eine fundamental unterschiedliche Einschätzung der am aktuellen Geschehen Beteiligten und den aus Erfahrung Beurteilenden. Die Spieler, Trainer und Journalisten vor Ort stehen den Experten, Schlussbewertern und aus Erfahrung bewertenden Journalisten erneut deutlich gegenüber, wie sich bereits bei der Variablen A1 zeigte, als es um die Qualität der Beziehung im Team ging. Der Abstand vom alltäglichen Profigeschäft – entweder zeitlich durch vergangene Jahre oder räumlich durch den Wechsel von der aktiven Rolle zur Beobachterperspektive – schlägt sich offensichtlich in einer deutlich anderen Bewertung nieder. Anhand des quadrierten Eta-Werts lässt sich erkennen, dass ca. 21 % der Varianz durch die Zugehörigkeit zu einer der Repräsentantengruppen erklärt werden kann. Die Rolle bzw. Perspektive der Befragten führt also zu unterschiedlichen Bewertungs-

en. Die grundsätzliche Aussagekraft der Mittelwertvergleiche ist durch die Ergebnisse der einfaktoriellen ANOVA als signifikant bestätigt, $F(7, 166) = 6.12$, $p < .001$, $\eta_p^2 = 0.21$.

Stellt man die Frage, wie die direkt betroffenen Akteure, also die Spieler und die Trainer, ihre Beziehung einschätzen, so lassen sich große Übereinstimmungen feststellen. Beide Gruppen bewerten ihre Zusammenarbeit im Mittel als „gut“, was durch die Außenperspektive der Journalisten vor Ort bestätigt wird.

Auch der Modus, der bei der Antwortmöglichkeit 2 („gut“) liegt, weist auf die überwiegend gute Qualität der Beziehung hin. Knapp 55 % aller Befragten sehen dies so. Zusammen mit der Bewertungsmöglichkeit „sehr gut“ sind bereits 70 % der Antworten erfasst, unter Einbeziehung der mittleren Antwortmöglichkeit sogar 92.5 %. Es ergibt sich eine linkssteile Verteilung, die sich bei Betrachtung der Aktiven (Spieler und Trainer) noch verstärkt, hier konstatieren 75 % eine sehr gute oder gute Beziehung und insgesamt 95.8 % der Antworten sind in den ersten drei Antwortmöglichkeiten verortet.

Tab. 17. Qualität und Intensität der Spieler-Trainer-Beziehung; Mittelwerte.

	B1 Beziehung Spieler–Trainer	B2 Trainer sucht die Meinung der Spieler	<i>n</i>
Gesamt	2.22	2.52	174; bei B2 161
Spieler (I)	2.11	2.55	81; bei B2 80
Trainer Eigenbewertung (II)	2.13	2.53	15
Trainer Fremdbewertung (III)	2.07	2.50	14
Journalisten vor Ort Eigenbewertung (IV)	1.75	2.58	12
Journalisten vor Ort Fremdbewertung (V)	1.75	nicht erfragt	12
Journalisten allg. aus Erfahrung (VI)	3.22	2.56	9
Experten (VII)	2.87	2.25	8
Schlussbewerter (VIII)	2.65	2.43	23

In der Gesamtbetrachtung zeigt sich somit ein recht harmonisches Bild: Die Beteiligten sind sich in ihrer Bewertung relativ einig und insgesamt wird eine gute Beziehung konstatiert. Dieses Bild ändert sich allerdings, vergleicht man die Situation einzelner Teams (siehe Kap. 8.3). Und auch bei der Gegenüberstellung der Bewertungen der Stamm- und Ersatzspieler (siehe Kap. 8.1) zeigt sich eine differenziertere Bewertung der Qualität der Beziehungen. Je nach persönlicher Situation bzw. der sportlichen Situation wird die Qualität der Spieler-Trainer-Beziehung unterschiedlich bewertet, wie an den angegebenen Stellen ausgeführt wird. Eine Betrachtung beider Beziehungsebenen (Spieler untereinander einer-

seits und Spieler-Trainer andererseits) erfolgt in einem Exkurs (siehe Kap. 7.3.4).

Die zweite als Basisvariable betrachtete Frage im Bereich B ergründet, ob und wie häufig der Trainer die Meinung bestimmter Spieler sucht (B2: „*Sucht der Trainer die Meinung von bestimmten Spielern?*“). Impliziert ist dabei, dass es sich bei „bestimmten Spielern“ weitestgehend um die Führungsspieler handelt, die der Trainer in seine Überlegungen einbezieht, zumal die Trainer der hierarchischen Struktur einen sehr hohen Wert beimessen (siehe Tab. 13: Mittelwert von 1.67).

Alle Repräsentantengruppen sehen die Einbeziehung der Spielermeinungen zwischen „oft“ und „manchmal“ gegeben (siehe Tab. 17). Spieler und Trainer bewerten hier ebenso ähnlich wie die aus Erfahrung und aus dem aktuellen Geschehen bewertenden Journalisten. Die quadrierten Eta-Werte bestätigen die geringe Erklärungskraft durch die Zugehörigkeit zu einer der befragten Personengruppen: nur 1 % der Varianz wird durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Repräsentantengruppe erklärt, $\eta_p^2 = .01$. Weiter zeigt der Test durch die einfaktorielle ANOVA bei Variable B3 keine signifikanten Unterschiede der Mittelwerte, weshalb die folgenden Aussagen auf einer deskriptiven Analyse beruhen.

Da die Einbeziehung der Spielermeinungen durch den Trainer einen bewusst akzeptierten Vorgang bedeutet, kann von vorhandenen Möglichkeiten der Beeinflussung ausgegangen werden. Eine Offenheit der Trainer scheint gegeben, wenn auch nur in bestimmten Maßen. Die Korrelation von B2 (Trainer sucht Meinung der Spieler) mit dem als Variable abgespeicherten Faktor vier (Einfluss auf Trainer in Bezug auf Führungsstil, Mannschaftsaufstellung, spieltechnische Vorgaben) ergibt so auch einen hoch signifikanten Zusammenhang ($p < .001$) bei einem Wert von $r = .440$. Der Einfluss auf den Trainer korreliert also mit dem Grad der Einbeziehung in die Entscheidungen durch den Trainer.

Dass diese Offenheit mit der Qualität der Spieler-Trainer-Beziehung zusammenhängt, zeigt die Korrelation dieser beiden ersten Fragen aus dem Bereich B, die hoch signifikant ist ($p < .001$) und einen Wert von $r = .303$ aufweist.

Im Folgenden wird zum einen untersucht, ob und in welchem Maße Führungsspieler Einfluss auf den Trainer ausüben können, was einen Teilaspekt der Hypothese 1 darstellt. Zum anderen wird der Frage nachgegangen, ob die in den Basisvariablen B1 und B2 gemessene Beziehung zwischen Spielern und Trainer für die Beeinflussung des Trainers wesentlich ist.

7.3.2 Einfluss von Führungsspielern auf soziale und aufgabenbezogene Verhaltensaspekte des Trainers

Wie im Bezug zur Beeinflussung der Kohäsion der Spieler (siehe Kap. 7.2.2) wird auch hier bei den Beeinflussungsmöglichkeiten des Trainers zwischen sozialen und aufgabenorientierten Aspekten unterschieden (vgl. Carron et al., 1985;

Yukelson et al., 1984). Die hier relevante Hypothese lautet:

Hypothese 3: Die Beziehung zwischen Trainer und Führungsspielern bestimmt die Einflussmöglichkeiten auf den Trainer.

Als ein eher sozialer Aspekt wird der Führungsstil definiert, als aufgabenorientiert die Entscheidung zur Mannschaftsaufstellung und die spieltechnischen Vorgaben seitens des Trainers.

Betrachtet man in der folgenden Tabelle die Gesamtmittelwerte zu den Fragen B3 („Wie bedeutend ist der Einfluss von Führungsspielern auf den Führungsstil (kommunikativ, kooperativ) des Trainers?“), B5 („In welchem Maß beeinflussen Führungsspieler die Mannschaftsaufstellung?“) und B6 („Wie groß ist der Einfluss von Führungsspielern auf die spieltechnischen Vorgaben des Trainers (System, Strategie, Taktik)?“), so kann zunächst konstatiert werden, dass trotz einer manchmal bis oft gegebenen Einbeziehung bestimmter Spieler durch den Trainer (B2) die Möglichkeiten der Einflussnahme auf den Trainer bestenfalls mittelmäßig ausgeprägt sind – im Mittel 2.93 (B3) bis 3.54 (B5). Der Führungsstil, die soziale Komponente, ist dabei noch am ehesten beeinflussbar, gefolgt von den beiden hauptsächlich aufgabenorientierten Aspekten „spieltechnische Vorgaben“ und „Mannschaftsaufstellung“ (siehe Tab. 18).

Tab. 18. Einfluss von Führungsspielern auf Verhaltensaspekte des Trainers; Mittelwerte.

	B3 Einfluss auf Führungsstil des Trainers	B5 Einfluss auf die Mannschafts- aufstellung	B6 Einfluss auf spieltechn. Vorgaben des Trainers	<i>n</i>
Gesamt	2.93	3.54	3.18	174 bei B6; bei B3 und B5 162
Spieler (I)	2.65	3.56	3.05	81
Trainer Eigenbewertung (II)	3.13	3.87	3.00	15
Trainer Fremdbewertung (III)	3.07	3.50	3.36	14
Journalisten vor Ort Eigen- bewertung (IV)	3.42	3.58	3.58	12
Journalisten vor Ort Fremd- bewertung (V)	nicht erfragt	nicht erfragt	3.17	12
Journalisten allg. aus Erfah- rung (VI)	3.33	3.44	3.44	9
Experten (VII)	3.13	2.75	2.88	8
Schlussbewerter (VIII)	3.22	3.57	3.48	23

Spieler und Trainer sind sich in der Rangfolge einig. Alle Journalisten sehen den Führungsstil als am stärksten beeinflussbar, sehen aber keinen Unterschied zwi-

schen den Einflussmöglichkeiten im Sinne von B5 und B6. Einzig die Mittelwerte der Experten zeigen – erneut – eine abweichende Sichtweise an: Ihrer Einschätzung nach ist die Mannschaftsaufstellung durch Führungsspieler am stärksten beeinflussbar (2.75), gefolgt von den spieltechnischen Vorgaben (2.88) und dem Führungsstil (3.13; siehe Tab. 18).

Dass nur die Experten bei der Variablen B5 klar vom Gesamtmittelwert abweichen und mit 2.75 besser bewerten als alle anderen Befragten, ist als sehr bedeutsam anzusehen, kommt doch hier eine jahrelange Erfahrungsbewertung zum Tragen. Offensichtlich erkennen die Experten, die allesamt ehemalige Aktive sind, mit etwas Abstand vom Geschehen mehr Einflussmöglichkeiten bezüglich der Mannschaftsaufstellung, als dies die Aktiven selbst wahrnehmen.

Ein weiterer bemerkenswerter Unterschied, verglichen mit den Antworten aller anderen Repräsentantengruppen, ist in den Antworten der Spieler auf die Frage B3 festzustellen. Die Spieler sehen für sich selbst weit stärkere Einflussmöglichkeiten (2.65), als dies alle anderen Befragten einschätzen. Die Differenz der Bewertung reicht dabei von etwa einem halben Skalenpunkt bei den Trainern und den Experten (je 3.13) bis zu .77 bei den Journalisten vor Ort (3.42; siehe Tab. 18). Der Test der Mittelwerte durch die einfaktorielle ANOVA bestätigt die Annahme von sehr signifikanten Unterschieden der Mittelwerte bei der Variable B3, $F(6, 155) = 3.95, p < .01, \eta_p^2 = .13$. Offensichtlich glauben die Spieler, Einflussmöglichkeiten zu besitzen, die von anderen Befragtengruppen als weniger gegeben eingeschätzt werden, was darauf hindeutet, dass die Spieler einer Illusion unterliegen könnten.

Die Korrelationen der Variablen B3, B5 und B6 untereinander sind in der folgenden Tabelle dargestellt (siehe Tab. 19). Jeder dieser Zusammenhänge ist als hoch signifikant zu bewerten. Dass diese Variablen signifikant korrelieren, überrascht nicht, stellen sie doch den in der Faktorenanalyse identifizierten Faktor vier dar.

Tab. 19. Übersicht über die Korrelationen der Einflussvariablen im Bereich B, Faktor 4; $n = 162$.

	B3 Einfluss auf Führungsstil des Trainers	B5 Einfluss auf die Mann- schaftsaufstellung	B6 Einfluss auf spieltechn. Vorgaben des Trainers
B3	_____		
B5	$r = .310$ $p < .001$	_____	
B6	$r = .534$ $p < .001$	$r = .453$ $p < .001$	_____

Betrachtet man nun die Zusammenhänge der Spieler-Trainer-Beziehung (B1) und die der Einbeziehung der Spieler durch den Trainer (B2) mit den drei bisher

betrachteten Zielebenen von Einfluss (B3, B5 und B6), so lassen sich ebenfalls hoch signifikante Zusammenhänge feststellen. So kann gezeigt werden, dass die Qualität der Beziehung zwischen Spielern und Trainern (B1) den Führungsstil (B3) beeinflusst, $r = .343$, $p < .001$, allerdings nicht den Einfluss auf die aufgabenorientierte Komponente Mannschaftsaufstellung und auch nicht auf die spieltechnischen Vorgaben. Somit wirkt sich die Qualität der Beziehung ausschließlich auf die soziale Komponente (Führungsstil) des hier analysierten Trainerverhaltens aus.

Gleiches gilt für die teaminternen Beziehungen (A1) und den Einfluss auf den Führungsstil des Trainers (B3): Wird die Qualität der Beziehungen im Team (A1) als gut eingeschätzt, sehen die Befragten auch mehr Einflussmöglichkeiten der Spieler auf den Führungsstil, $r = .290$, $p < .001$. Als Ergebnis lässt sich also festhalten: Die sozialen Aspekte (A1, Beziehungen im Team und B1, Beziehungen Team-Trainer) stehen in einem positiven Zusammenhang mit dem Führungsstil des Trainers (B3).

Die Einbeziehung der Meinung der Führungsspieler durch den Trainer (B2) korreliert dagegen mit allen drei Zielebenen des Einflusses und nicht nur mit dem Einfluss auf den Führungsstil, wie die folgende Tabelle zeigt.

Tab. 20. Zusammenhang der Mitsprache bestimmter Spieler (B2) und der Beeinflussung des Trainers (B3, B5, B6); Korrelationen nach Pearson; $n = 161$.

	B3 Einfluss auf Führungsstil des Trainers	B5 Einfluss auf die Mann- schaftsaufstellung	B6 Einfluss auf spieltechn. Vorgaben des Trainers
B2	.432	.309	.317
$p <$.001	.001	.001

Da alle drei hoch signifikanten Korrelationen jeweils positive Werte aufweisen, kann konstatiert werden, dass die Mitsprache bestimmter Spieler sowohl stärkeren Einfluss auf den Führungsstil (B3) als auch auf die spieltechnischen Vorgaben (B6) und auf die Mannschaftsaufstellung (B5) bedeutet.

Bei einzelnen Gruppen von Befragten sind die Korrelationswerte noch stärker ausgeprägt, wie z. B. bei dem Zusammenhang von B1 und B3 bei den aus dem aktuellen Geschehen heraus Bewertenden, $r = .525$, $p < .001$, oder den Aktiven, also den Spielern und Trainern, $r = .550$, $p > .001$. Die Antworten der Spieler zeigen auch beim Zusammenhang von B2 und B6 höhere Korrelationswerte, $r = .427$, $p < .001$.

Der Führungsstil wird durch die Qualität der Beziehungsvariable (B1) und durch die Einbeziehung der Spieler (B2) positiv beeinflusst. Die beiden eher aufgabenorientierten Aspekte des Trainerverhaltens werden dagegen nicht von der Quali-

tät der Beziehungen direkt beeinflusst, sondern durch die Einbeziehung der Spieler in die Meinungsbildung des Trainers.

7.3.3 Einfluss von Spielern auf die Position des Trainers

Bei der Frage nach den Möglichkeiten der Stärkung bzw. Schwächung der Trainerposition (B4: „*Wie viel Einfluss haben Sie als Spieler, die Position des Trainers a) zu stärken, b) zu schwächen?*“) wird folgende Hypothese überprüft:

Hypothese 4: Spieler können die Position des Trainers stärken oder schwächen.

Wie die folgenden Tabellen zeigen (siehe Tab. 21 und 22), gehen die Bewertungen der verschiedenen Repräsentanten zum Teil weit auseinander. Die für den Trainer beste Bewertungsposition wird in der Stärkungstabelle beim Skalenwert 1 mit sehr stark angegeben. In der Schwächungstabelle liegt der beste Wert aus Sicht des Trainers beim Skalenwert 5, sehr schwach. Aus Gründen der besseren Einschätzung und Analyse sind die jeweiligen Differenzwerte zu den für den Trainer idealen Polwerten angegeben. In der Stärkung ist der Differenzwert umso kleiner, je näher zum Skalenwert 1 bewertet wird, in der Schwächung umso kleiner, je näher zum Skalenwert 5 bewertet wird.

Ein Vergleich zwischen Stärken und Schwächen ist in der Form aussagekräftiger, als die Mittelwerte wie oben beschrieben zu vergleichen. Eine Aussage in der Form, ob Stärken oder Schwächen der Trainerposition eher möglich seien, ist nicht erfragt und somit auch nicht zu interpretieren. Stärken und Schwächen sind eigene inhaltliche und zeitliche Prozesse. Ausgangspunkt dieser Einflussprozesse sind die spezifischen Vorkommnisse und Entwicklungen in den Mannschaften und Vereinen. Einflüsse auf die Spieler durch die Medien und die Fans sind nicht ausgeschlossen, in dieser Studie stehen sie aber nicht im Mittelpunkt.

Die angegebenen Skalenpunkte (Anker 1 = sehr stark, Anker 5 = sehr schwach) verdeutlichen, dass die Bewerter den Spielern überwiegend beachtliche Stärkungsmöglichkeiten zuschreiben. Die Spieler bewerten aus ihrer subjektiven Sicht ein ähnliches Niveau wie die meisten Personengruppen.

Spieler und Trainer liegen unwesentlich auseinander, die Experten, die aus Erfahrung heraus bewerten, liegen dagegen um etwa .60 Skalenpunkte tiefer, sie erteilen den Spielern also eine geringere Machtposition. Diese Sichtweise kann nicht nur der Erfahrung zugeordnet werden, die Experten sind speziell in diesen Prozessen auch aktuell informiert (siehe Tab. 21).

Tab. 21. Einfluss von Führungsspielern auf die Position des Trainers: Stärkung des Trainers.

	B4a Möglichkeit, den Trainer zu stärken	Abstand zum Pol 1: die Spieler haben absolut die Möglich- keit, den Trainer zu stärken	<i>n</i>
Gesamt	2.66	1.66	174
Spieler (I)	2.63	1.63	81
Trainer Eigenbewertung (II)	2.80	1.80	15
Trainer Fremdbewertung (III)	2.71	1.71	14
Journalisten vor Ort Eigenbewertung (IV)	2.75	1.75	12
Journalisten vor Ort Fremdbewertung (V)	2.50	2.50	12
Journalisten allg. aus Erfahrung (VI)	2.33	1.33	9
Experten (VII)	3.25	2.25	8
Schlussbewerter (VIII)	2.61	1.61	23

Tab. 22. Einfluss von Führungsspielern auf die Position des Trainers: Schwächung des Trainers.

	B4b Möglichkeit, den Trainer zu schwächen	Abstand zum Pol 5: die Spieler haben absolut die Möglich- keit, den Trainer zu schwächen	<i>n</i>
Gesamt	2.82	2.18	174
Spieler (I)	3.19	1.81	81
Trainer Eigenbewertung (II)	2.60	2.40	15
Trainer Fremdbewertung (III)	2.86	2.14	14
Journalisten vor Ort Eigenbewertung (IV)	2.92	2.08	12
Journalisten vor Ort Fremdbewertung (V)	2.67	2.33	12
Journalisten allg. aus Erfahrung (VI)	2.00	3.00	9
Experten (VII)	2.00	3.00	8
Schlussbewerter (VIII)	2.30	2.70	23

Zwischen Spielern und Trainern liegen fast .60 Skalenpunkte. Die Skala besagt, dass 1 eine sehr stark mögliche Schwächung bedeutet, Skala 5 eine sehr gering mögliche Schwächung bedeutet. Die Spieler sehen für sich selbst geringste Schwächungsmöglichkeiten, sie liegen nur 1.81 Skalenpunkte vom Idealwert für den Trainer, nämlich der fünf. Die Trainer glauben eher an stärkere Schwächungsmöglichkeiten durch die Spieler. Sie liegen mit 2.60 Skalenpunkten etwa in der Mitte der beiden Pole 1 und 5. Ein Grund ihrer Sichtweise könnte in dem Mix aus ihren bisherigen Stationen und der Aktualität liegen. Die meisten Trainer haben Schwächungsprozesse durch die Spieler entweder schon selbst erlebt

oder beobachten sie aktuell bei einem der ständig ablaufenden Prozesse bei Trainerkollegen.

Die Experten sind auch hier extrem, mit 2.0 Skalenpunkten stehen sie für ein großes Schwächungspotenzial durch die Spieler. Sie glauben an wenig mögliche Stärkung und große Möglichkeiten in der Schwächung (siehe Abb. 25).

In den Stärkungspunkten liegen sie nur .17 Punkte auseinander, zum Idealwert 1 differieren sie mit 1.63 (Spieler) bzw. mit 1.80 (Trainer). Gravierender zeigt sich die Situation in der Schwächung. Die Spieler liegen deutlich näher zum Idealwert 5 für den Trainer, es sind 1.81 Skalenpunkte in der Differenz, bei den Trainern dagegen 2.40 Skalenpunkte.

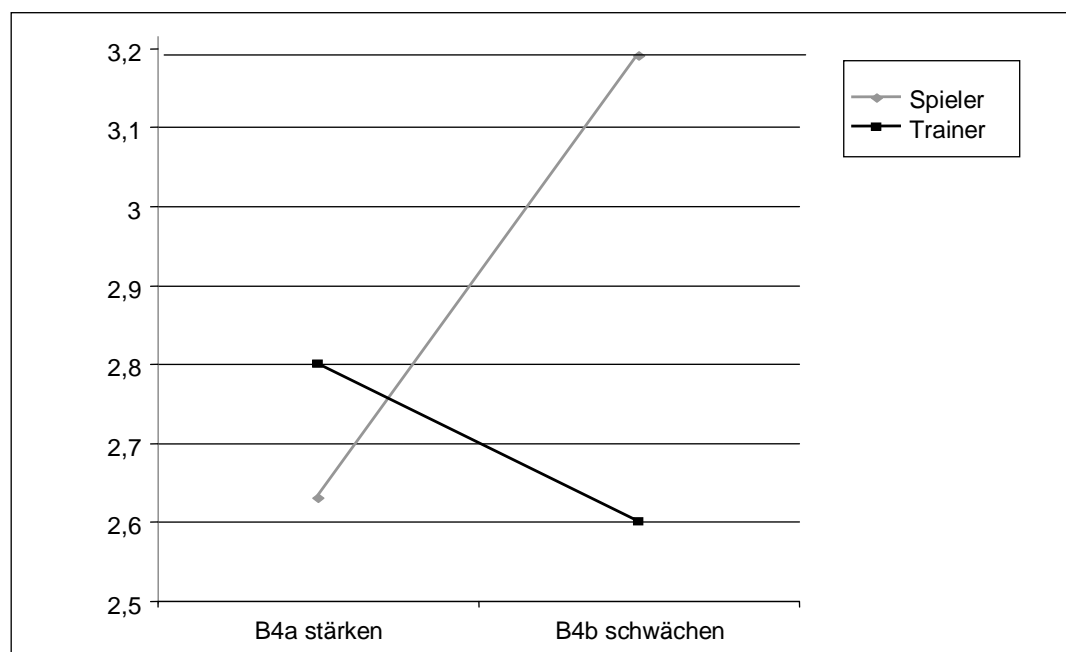


Abb. 25. Spieler und Trainer zur Möglichkeit der Stärkung bzw. Schwächung des Trainers.

Diese Ergebnisse beruhen bei der Variablen B4a laut den Daten der einfaktoriellen ANOVA auf statistisch nicht signifikanten Daten, wogegen sich bei B4b, also der Frage nach der Schwächung des Trainers, hoch signifikante Werte feststellen lassen, $F(7, 166) = 5.55$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .19$. Dabei werden 19 % der Varianz durch die Zugehörigkeit zu einer der Repräsentantengruppen erklärt.

In der Gegenüberstellung der Gesamtmittelwerte zwischen Stärken und Schwächen wird deutlich, dass der Wert beim Stärken besser ist als beim Schwächen (siehe Abb. 25). Die Schwächung der Trainerposition wird im Bereich D2 (Trainerentlassungen) nochmals sichtbar, dort werden Gründe für Trainerentlassungen ausgewertet. Die Hypothese 4, die sich auf die Position des Trainers bezieht, wird bestätigt: Spieler können die Trainerposition tatsächlich stärken und schwächen.

7.3.4 Exkurs: Die Beziehung zum Trainer als Determinante für den Einfluss auf Teammitglieder

Es wurde bereits auf Korrelationen mit Variablen aus dem Bereich A verwiesen. Als Nebenprodukt der Analyse, ob und wie Spieler den Trainer beeinflussen können, ergeben sich bei der Betrachtung von Korrelationen der Bereiche B und A wertvolle Ergänzungen der bisherigen Erkenntnisse zum Einfluss von Führungsspielern auf ihre Mannschaftskollegen (siehe Kap. 8.2.1). Da diese Aspekte hier nicht im Fokus stehen und zur Überprüfung von Hypothesen auch nicht relevant sind, sollen einige der Ergebnisse in Form eines Exkurses dargestellt werden.

Zusätzlich zu oben genannten Zusammenhängen von B1 mit anderen Variablen aus dem Bereich B kann festgestellt werden, dass die Qualität der Beziehung zwischen Spielern und Trainer (B1) mit allen Variablen aus dem Bereich A signifikant korreliert, wobei zwei Einschränkungen vorzunehmen sind: Bei der Frage nach der hierarchischen Struktur (A3) entsprechen die Korrelationswerte aller Befragten nicht dem gewünschten Signifikanzniveau, ebenso wenig wie die bei der Frage nach der Führungsspieleranzahl unter Berücksichtigung der Bewerter mit aktuellem Bezug. Abgesehen von diesen beiden Werten lassen sich aussagekräftige Korrelationen von B1, der Beziehung zum Trainer, mit den Variablen aus Bereich A feststellen (siehe Tab. 23).

Tab. 23. Einfluss der Spieler-Trainer-Beziehung (B1) auf die Mitspieler; Korrelationen nach Pearson.

	A1 Beziehung Spieler- Mannschaft	A2 Anzahl Führungsspieler	A3 Bedeutung hierarch. Struktur	A4 Einfluss auf Geschlossenheit	A5 Einfluss auf Einstellung	A6 Einfluss auf Motivation	A7 Einfluss auf spieltechn. Geschehen	n
<i>r</i>	.471	-.172	.087	.223	.234	.329	.191	174 bei A1 und A7, 173 bei A3, 148 bei A4-A6
<i>P</i> <	.000	.023	.257	.006	.004	.000	.011	
Korrelationswerte der mit aktuellem Bezug Bewertenden:								
<i>r</i>	.256	-.062	.275	.361	.390	.360	.173	108
<i>P</i> <	.007	.525	.004	.000	.000	.000	.074	

Auf den Zusammenhang der beiden Beziehungsvariablen A1 und B1 wurde ebenfalls bereits eingegangen (s. o.). Dass die Qualität der Spieler-Trainer-Beziehung (B1) auch mit den Zielebenen der Einflussnahme von Führungsspielern auf ihre Mannschaftsmitglieder korreliert (A4–A7), macht deutlich, dass eine gute Beziehung des Teams zum Trainer mit einer gefestigten Stellung der Führungsspieler einhergeht. Oder anders formuliert: Stimmt die Beziehung zwischen den (Führungs-) Spielern und dem Trainer (B1), so sind die Mitspieler stärker beeinflussbar. Insbesondere auf die Zielebene der Motivation (A6) scheint dies zu-

zutreffen, $r = .329$, $p < .001$, aber auch bei allen anderen Zielebenen der Einflussnahme aus dem Bereich A können signifikante Korrelationen festgestellt werden. So korreliert auch der als Variable abgespeicherte Faktor zwei mit der Variablen B1 hoch signifikant, $r = .266$, $p < .001$, was die bisherige Aussage unterstreicht.

Bei den Korrelationen der aus der Aktualität Bewertenden ergeben sich zum Teil noch stärkere Korrelationswerte. Allerdings muss die Variable A7 ausgenommen werden, da die Signifikanz hier nicht ausreichend gegeben ist, wie in der unteren Hälfte der obigen Tabelle dargestellt ist. Die Korrelationswerte bei der abschließlichen Betrachtung der Aktiven (Spieler und Trainer) resultieren in zum Teil nochmals leicht höheren Werten. Diese Unterschiede in den Korrelationswerten deuten erneut auf eine unterschiedliche Bewertung der aus dem aktuellen Geschehen heraus Bewertenden und jenen, die aus Erfahrung antworten.

Insgesamt wird deutlich, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Qualität der Beziehung zum Trainer und den verschiedensten Einflussmöglichkeiten auf die Teammitglieder besteht. Der Einfluss von Führungsspielern auf ihre Mitspieler verstärkt sich also, sofern die Beziehung zum Trainer intakt ist.

7.3.5 Fazit und Überprüfung der Hypothesen Bereich B

Im Gesamtmittel fallen die Mittelwerte im Bereich B, Einflussnahme durch Führungsspieler auf den Trainer, geringer aus als im Bereich A. Sie tendieren in den Items B1 bis B4 zwischen den Werten 2.5 bis 3.00. Die Items B5 und B6 liegen klar über dem Wert 3.0.

Bezüglich der Kernhypothese kann aufgrund dieser Feststellungen nun zu den im Bereich A bereits inhaltlich bestätigten Aspekten hinzugefügt werden, dass eine kleine Anzahl an Führungsspielern nicht nur auf das Team, sondern auch auf den Trainer Einfluss ausüben kann, wenn auch in abgeschwächter Form. Die Meinung der Führungsspieler wird vom Trainer gesucht (B2), was eine wesentliche Voraussetzung für Einflussnahme darstellt. Gesamtmittelwerte von 2.66 (B4a) bis 3.54 (B5) deuten bei den Zielebenen von Einfluss weiter auf insgesamt mittelmäßig stark ausgeprägte Einflussmöglichkeiten hin, wobei die Position des Trainers am stärksten beeinflussbar ist, gefolgt vom Führungsstil, den spieltechnischen Vorgaben und zuletzt der Mannschaftsaufstellung. Aufgrund der oben genannten Korrelationen besteht ein signifikanter Zusammenhang bei der Beziehung zwischen Trainern und Führungsspielern und den vorhandenen Einflussmöglichkeiten auf den Trainer, weshalb die diesem Bereich zugeordnete Hypothese bestätigt wird:

Hypothese 3: Die Beziehung zwischen Trainer und Führungsspielern bestimmt die Einflussmöglichkeiten auf den Trainer.

Im Vergleich zum Bereich A, Einfluss auf die Mitspieler bzw. das Team, besitzen die Führungsspieler allerdings weniger Einflussmöglichkeiten auf den Trainer. Dies geht einher mit der Position und Gesamtverantwortung des Trainers im Profifußball.

Eine Schlüsselrolle besitzen die Spieler bei den Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Position des Trainers. Ein Stärken verhindert nicht zwangsläufig eine Entlassung des Trainers, ein Schwächen bedeutet nicht zwangsläufig eine Entlassung. Die Vereinsgremien werden die Beziehungen zwischen Mannschaft und Trainer allerdings genau ausloten. Grundsätzlich wird die Hypothese bestätigt:

Hypothese 4: Spieler können die Position des Trainers stärken oder schwächen.

Beide Richtungen können bestätigt werden. Da sie nicht zeitgleich verlaufen, werden die Bewertungen unabhängig voneinander vorgenommen und auch so interpretiert. Stärken und Schwächen sind in der Regel jeweils eigene Prozesse.

7.4 Einfluss auf die Medien

Die Beziehungen der Spieler zu den Medien – und sowohl deren Beeinflussung als auch die Beeinflussung Dritter über die Medien – ist Gegenstand des dritten Schwerpunkts dieser Untersuchung und des Fragebogens (Bereich C). Mit den Variablen C1 und C4 werden erneut Basisinformationen erfragt und anschließend wird verschiedenen Wegen der Einflussnahme nachgegangen (C2, C3, C5 und C6). So geht es nach der allgemeinen Frage zum Stellenwert verschiedener Medien (C1, siehe Kap. 7.4.1) zunächst um die inhärente und dann die bewusste, aber verdeckte Beeinflussung der Medien (C2–C4, siehe Kap. 7.4.2), bevor zuletzt mit der Nutzung der Medien als Mittel zur Einflussnahme eine dritte Ebene des Verhältnisses der Spieler zu den Medien analysiert wird (C5–C6, siehe Kap. 7.4.3).

Das folgende Schaubild verdeutlicht die Situation der Befragten gegenüber den Medien (siehe Abb. 26). Auf der einen Seite stehen die Befragten, vor allem Spieler und Trainer, die sich selbst innerhalb des „Medienzirkus“ im deutschen Fußball sehen. Mit dieser Situation müssen sie umgehen. Für die Forschung ist interessant zu erfahren, wie sich der Umgang mit der Mediensituation auf die Aspekte auswirkt, die im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen. Deshalb wurde gefragt, in wie weit sich die Akteure ihre Mediensituation zu Nutze machen kön-

nen, um darüber Einfluss auf das Team oder den Trainer ausüben. Die Ziele des Einflusses wurden analog zu den Bereichen A und B operationalisiert, das heißt, im Mittelpunkt stehen soziale und aufgabenorientierte Kohäsion und die Rolle des Trainers, sowohl mit seiner Beziehung zum Team als auch seinen Vorgaben für die Mannschaft.

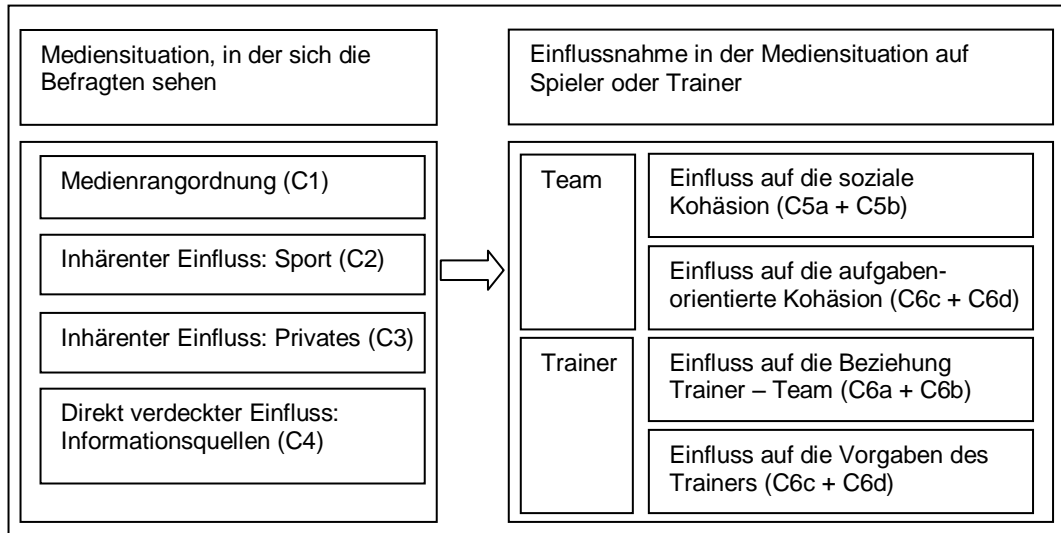


Abb. 26. Inhaltliche Struktur des Bereichs C, Einfluss auf und über die Medien.

7.4.1 Stellenwert der einzelnen Medien

Bei der Frage nach dem Stellenwert der Medien in der Berichterstattung wurden im Fragebogen vier Antwortmöglichkeiten vorgegeben (C1: „Wie beurteilen Sie den Stellenwert folgender Medien in der Berichterstattung über Ihre Mannschaft? Fernsehen (TV), Hörfunk, Internet, Printmedien (Zeitungen und Sportzeitschriften). Bitte stellen Sie eine Reihenfolge der Medien nach Wichtigkeit in der Berichterstattung auf“). Im Folgenden werden die Ergebnisse in einer Übersicht dargestellt (siehe Tab. 24).

Tab. 24. Stellenwert der verschiedenen Medien; Mittelwerte.

	C1- Stellen- wert TV	C1- Stellen- wert Ra- dio	C1- Stellen- wert In- ternet	C1- Stellen- wert Print	<i>n</i>
Gesamt	1.58	3.07	3.42	1.75	156, 154 bei C1b und C1c
Spieler (I)	1.35	3.03	3.53	1.72	79
Trainer Eigenbewertung (II)	1.47	3.43	3.57	1.53	15, 14 bei C1b und C1c
Journalisten vor Ort Eigen- bewertung (IV)	1.75	3.25	3.75	1.25	12
Journalisten vor Ort Fremd- bewertung (V)	1.60	3.33	3.67	1.40	10, 9 bei C1b und C1c
Journalisten allgemein aus Erfahrung (VI)	1.56	3.22	3.78	1.44	9
Experten (VII)	1.38	3.50	3.50	1.63	8
Schlussbewerter (VIII)	2.43	2.61	2.48	2.57	23

Die TV-Berichterstattung wird demnach als wichtigste Form der Berichterstattung betrachtet, knapp gefolgt von den Printmedien. Dagegen werden das Radio und zuletzt das Internet in der Sportberichterstattung über die eigene Mannschaft als weniger wichtige Medien bewertet (siehe Tab. 24). Weiter besteht ein großer Abstand zwischen diesen beiden genannten Gruppen. Diese auffällige Zweiteilung wird von allen Befragten – außer den Schlussbewertern – im Mittel so angegeben. Es ist somit gelungen zu bestätigen, dass TV und Print mit Abstand als die beiden wichtigsten Medien in der Berichterstattung über den Profifußball zu bewerten sind, was sowohl andere Studien gezeigt haben als auch die Mediennutzungszahlen belegen (siehe Kap. 3).

Die einfaktorielle ANOVA zeigt bei den Variablen C1-TV, C1-Print und C1-Internet jeweils hoch signifikante Unterschiede der Mittelwerte (siehe Tab. 25). Lediglich bei der zweiten Antwortmöglichkeit, dem „Radio“ als wichtigstes Medium, sind keine signifikanten Unterschiede zu konstatieren. Mit quadrierten Eta-Werten von ca. 21 % bis ca. 35 % wird bei den drei hoch signifikanten Variablen die Varianz deutlich durch die Zugehörigkeit zu einer Repräsentantengruppe erklärt, wie an den Eta-Werten erkannt werden kann (siehe Tab. 25)

Tab. 25. ANOVA der verschiedenen Medien.

	ANOVA
C1-Stellenwert TV	$F(6, 147) = 6.47, p < .001, \eta_p^2 = .21$
C1-Stellenwert Internet	$F(6, 147) = 13.00, p < .001, \eta_p^2 = .35$
C1-Stellenwert Print	$F(6, 147) = 4.56, p < .001, \eta_p^2 = .31$

7.4.2 Inhärente und verdeckte Beeinflussung der Medien

Die folgenden Variablen beziehen sich auf den Einfluss von Spielern auf die Medien. Die sportliche Leistung (C2) und wichtige Vorkommnisse im Privatleben der Spieler (C3) beeinflussen die Journalisten in ihrer subjektiven Berichterstattung. Dies setzt in der Regel keine unmittelbare Kommunikation zwischen Spielern und Journalisten voraus, weshalb von einer inhärenten Beeinflussung gesprochen wird. Die verdeckte Weitergabe von brisanten Informationen (C4) stellt dagegen einen gezielten Einfluss dar, u. a. auf Vorkommnisse innerhalb der Mannschaft, auf den Trainer sowie auf weitere Akteure des Vereins. Aufgrund dieser Gewichtung steht C4 im Mittelpunkt, so genannte „Maulwürfe“ aus den Vereinen sind nicht selten Bezugspersonen für die Journalisten. Diese brisante Thematik wird unter C4 analysiert.

Zunächst werden die Auswirkungen der sportlichen Leistung in der lokalen (C2a) und der überregionalen (C2b) Berichterstattung untersucht. Es zeigt sich ein leichter Unterschied zugunsten einer stärkeren Beeinflussbarkeit der lokalen Berichterstattung (siehe Tab. 26). Mit dem Mittelwert aller Befragten von 2.32 bei C2a wird die sportliche Leistung der Spieler auf die lokale Berichterstattung um .2 stärker bewertet als auf die überregionale Berichterstattung (C2b), 2.52.

Tab. 26. Einfluss der sportlichen Leistung auf die Berichterstattung; Mittelwerte.

	C2a Leistung auf lokale Bericht- erstattung	C2b Leistung auf überregionale Bericht- erstattung	n
Gesamt	2.32	2.52	160
Spieler (I)	2.44	2.65	81
Trainer Eigenbewertung (II)	2.67	2.80	15
Journalisten vor Ort Eigenbewertung (IV)	1.50	2.08	12
Journalisten vor Ort Fremdbewertung (V)	2.25	2.33	12
Journalisten allgemein aus Erfahrung (VI)	1.89	1.78	9
Experten (VII)	2.25	2.25	8
Schlussbewerter (VIII)	2.30	2.57	23

Auffällig ist, dass die Journalisten vor Ort den genannten Unterschied mit .58 Skalenpunkten im Mittel noch deutlicher bewerten und außerdem mit 1.50 die stärksten Werte aller Befragten angeben. In einer Art Selbstaussage bewerten die regional aktiven Journalisten den Einfluss der sportlichen Leistung auf ihre eigene Arbeit als sehr stark bis stark.

Die aus Erfahrung und Distanz bewertenden Journalisten sind dagegen die einzige Gruppe, die im Durchschnitt einen leicht stärkeren Einfluss auf die überregionale Berichterstattung feststellt. Der Unterschied der Mittelwerte ist dabei bei beiden Variablen als signifikant zu bewerten, wobei jeweils 10 % der Varianz durch die Zugehörigkeit zu einer Befragtengruppe erklärt werden (siehe Tab. 27).

Tab. 27. ANOVA des Einflusses der Leistung auf die Berichterstattung.

	ANOVA
C2a-Leistung auf lokale Berichterstattung	$F(6, 153) = 2.89, p < .05, \eta_p^2 = .10$
C2b-Leistung auf überregionale Berichterstattung	$F(6, 153) = 2.71, p < .05, \eta_p^2 = .10$

Insgesamt ist festzustellen, dass durch die Journalisten vor Ort eine Tendenz zur stärkeren Wahrnehmung der sportlichen Leistung der Spieler festzustellen ist, verglichen mit den Geschehnissen aus dem Privatleben, um die es in der zweiten Variable in der Kategorie der inhärenten Einflussnahme geht. C3 bezieht sich auf Vorkommnisse aus dem Privatleben der Spieler. Auch hier wird zwischen lokaler und überregionaler Betrachtungsweise unterschieden (C3: „In welchem Maß beeinflusst das Privatleben eines Spielers die a) lokale Berichterstattung, b) überregionale Berichterstattung?“).

Die Mittelwerte aller Befragten weisen mit 3.13 bei dem Einfluss auf die lokale und 3.26 auf die überregionale Berichterstattung auf mittelmäßige Werte hin. Im Vergleich mit der sportlichen Leistung wird die Beeinflussungsmöglichkeit durch das Privatleben mit .81 und .74 Skalenpunkten schwächer eingeschätzt.

Tab. 28. Einfluss der Geschehnisse aus dem Privatleben auf die Berichterstattung; Mittelwerte.

	C3a Privatleben auf lokale Bericht- erstattung	C3b Privatleben auf überregionale Bericht- erstattung	<i>n</i>
Gesamt	3.13	3.26	160
Spieler (I)	3.23	3.30	81
Trainer Eigenbewertung (II)	2.93	3.27	15
Journalisten vor Ort Eigenbewertung (IV)	3.17	3.50	12
Journalisten vor Ort Fremdbewertung (V)	3.25	3.42	12
Journalisten allg. aus Erfahrung (VI)	2.78	2.78	9
Experten (VII)	2.63	3.00	8
Schlussbewerter (VIII)	3.13	3.17	23

Auch die Journalisten vor Ort, die die sportliche Leistung als starke bis sehr starke Beeinflussungskomponente ihrer Berichterstattung sehen (vgl. C2a), mit 1.50, bewerten den Einfluss von Geschehnissen aus dem Privatleben ähnlich wie alle anderen Befragten im Mittel als schwach bis mittelstark, mit 3.17.

Auch bei diesen Variablen liegen die Mittelwerte so eng beieinander, dass kein bedeutender Unterschied zwischen dem Einfluss des Privatlebens auf die lokale bzw. überregionale Berichterstattung festzustellen ist. Die tendenziell stärker zu beeinflussende lokale Situation bestätigt sich trotzdem weiterhin. Die Korrelation von C3a mit C3b ergibt hier einen starken Korrelationswert bei einem hoch signifikanten Zusammenhang, $r = .688$, $p > .001$. Diese Variablen C3a und C3b konstituieren Faktor fünf. Im Gegensatz zu den Signifikanzwerten der einfaktoriellen ANOVA bei den Variablen C2a und C2b sind die Unterschiede bei den Variablen C3a und C3b allerdings nicht signifikant.

Mit der Variable C4 wird die zweite Ebene der Einflussnahme, die verdeckte, betrachtet. Ihr liegt die Annahme zugrunde, dass Journalisten Informationen übermittelt werden, die als vertraulich und in der Sache als brisant gelten. Die Hypothese in diesem Bereich lautet daher wie folgt:

Hypothese 5: Spieler können die Berichterstattung der Medien durch die Weitergabe von brisanten Informationen beeinflussen.

Die Befragten wurden gebeten, ähnlich wie bei Variable C1, vier Antwortmöglichkeiten nach Wichtigkeit zu sortieren (C4: „*Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Quellen von Journalisten, wenn es um brisante Informationen geht?*“). Als mögliche Quellen von brisanten Informationen wurden die Spieler, die Trainer, die Funktionäre und Andere zur Wahl gestellt, wobei „Funktionäre“ als Vorstand, Manager sowie Pressesprecher und die „Anderen“ als Berater und Insider definiert wurden.

Gemäß den Gesamtmittelwerten sind die Spieler für die Journalisten bei der Beschaffung brisanter Informationen die wichtigste Quelle (2.27), gefolgt von den Funktionären (2.37), den Anderen (2.54) und den Trainern (2.84).

Hervorstechend sind die Bewertungen der Trainer, die Spieler mit 1.67 deutlich an erster Stelle zeigen, und sich selbst mit einem Mittelwert von 3.62 an letzter Stelle. Die für die Mannschaft sportlich Verantwortlichen bezeichnen sich selbst als am verschlossensten, wenn es um die Weitergabe brisanter Informationen geht. Dies wird durch die Journalisten vor Ort bestätigt, die die Trainer ebenfalls deutlich an letzter Position sehen. Die lokalen Journalisten sehen dagegen die Anderen als wichtigste Quelle, gefolgt von den Spielern.

Tab. 29. Bedeutung der verschiedenen Quellen für brisante Informationen für die Medien; Mittelwerte.

	C4-Quelle Spieler	C4-Quelle Trainer	C4-Quelle Funktionäre	C4-Quelle Andere	n
Gesamt	2.27	2.84	2.37	2.54	160
Spieler (I)	2.19	2.39	2.69	2.79	81
Trainer Eigenbewertung (II)	1.67	3.62	2.67	2.27	15
Trainer Fremdbewertung (III)	2.00	3.50	2.21	2.29	14
Journalisten vor Ort Eigenbewertung (IV)	2.33	3.08	2.42	2.17	12
Journalisten vor Ort Fremdbewertung (V)	2.56	3.60	1.80	1.90	10, 9 bei C4a
Journalisten allgemein aus Erfahrung (VI)	3.00	2.89	1.22	2.89	9
Experten (VII)	2.13	3.25	2.00	2.63	8
Schlussbewerter (VIII)	2.74	2.87	2.00	2.39	23

Bei den Journalisten, die aus einer Perspektive ohne lokalen Bezug antworten, stellen sich die Ergebnisse jedoch anders dar: Sie sehen die Funktionäre deutlich an erster Stelle und die anderen möglichen Quellen nahezu gleichrangig. Es wird deutlich, dass Journalisten ihre Informationen, je nach Thema ihrer Berichterstattung, aus unterschiedlichen primären Quellen beziehen. Während die Journalisten vor Ort zuerst bei den Anderen und dann bei den Spielern und den Funktionären Potenzial für die Beschaffung brisanter Informationen konstatieren, betrachten die aus Erfahrung bewertenden Journalisten klar die Funktionäre als wichtigste Quelle.

Dass diese Mittelwerte signifikante (C4a) und teils hoch signifikante (C4b und C4c) Unterschiede aufweisen, zeigt die einfaktorielle ANOVA (siehe Tab. 30). Lediglich bei der vierten Antwortmöglichkeit, den „Anderen“ als Quelle von Informationen, sind keine signifikanten Unterschiede zu konstatieren.

Tab. 30. ANOVA des Einflusses der Leistung auf die Berichterstattung.

	ANOVA
C4a-Spieler	$F(7, 157) = 2.34, p < .05, \eta_p^2 = .09$
C4b-Trainer	$F(7, 156) = 4.97, p < .001, \eta_p^2 = .18$
C4c-Funktionäre	$F(7, 158) = 4.60, p < .001, \eta_p^2 = .17$

Für die Hypothese fünf ergibt sich das Resultat, dass die Spieler durch die Weitergabe brisanter Informationen tatsächlich Einfluss ausüben können. Die Unter-

schiede in den Antworten der unterschiedlichen Repräsentantengruppen bestehen lediglich darin, die Spieler als primäre oder als nachrangige Quelle zu betrachten. Während die Trainer die Spieler als deutlich wichtigste Quelle für Journalisten sehen, bewerten insbesondere die aus Erfahrung bewertenden Journalisten anders, indem sie nämlich bei den Spielern weniger Bereitschaft zur Weitergabe von brisanten Informationen konstatieren. Durch die räumliche Distanz zu den Vereinen ergibt sich auch kein großer Zugang zu den Spielern. Quellen und Kontakte zu Funktionären werden dagegen gepflegt.

Die Hypothese fünf lässt sich aufgrund der Ergebnisse aus den Variablen C4 inhaltlich bestätigen. C2 und C3 dienen lediglich als Vorbereitung für spätere Analysen, sie bedürfen zunächst keiner Interpretation. Dass Spieler als Quelle für brisante Informationen auf die Journalisten Einfluss ausüben können, kann grundsätzlich bestätigt werden, bei ortsgebundenen Journalisten scheinen die Einflussmöglichkeiten größer zu sein als bei anderen. Die Kernhypothese kann im Teilaspekt „Einfluss auf die Medien“ ebenfalls bestätigt werden. Spieler haben tatsächlich Einfluss auf die Medien.

7.4.3 Der Einfluss über die Medien auf Dritte

Die beiden nächsten Variablen messen die Einflussmöglichkeiten von Spielern auf die Teammitglieder (C5) und den Trainer (C6) unter Zuhilfenahme der Medien als Weg und Mittel der Beeinflussung. Damit wird nach der direkten und der indirekten bzw. verdeckten Beeinflussung der Medien nun zum ersten Mal die Zielverfolgung *über* die Medien als Instrument betrachtet. Die thematisch zugeordnete Hypothese lautet wie folgt:

Hypothese 6: Spieler versuchen über die Medien Einfluss auf Mannschaft und Trainer auszuüben.

Unterschieden wird dabei weiterhin, wie bereits in den Blöcken A und B geschehen, zwischen den Zielrichtungen der Einflussnahme: Hierarchie, Kohäsion (Zusammenhalt), Einstellung und spieltechnische Vorgaben. Vorab sei noch bemerkt, dass die Signifikanzwerte sowohl im Variablenkomplex C5 als auch in C6 als unbefriedigend zu bewerten sind, weshalb diese nicht näher betrachtet werden. Die folgenden Ergebnisse basieren somit auf der deskriptiven Interpretation.

7.4.3.1 Einfluss über die Medien auf die Teammitglieder

Im Folgenden werden die Mittelwerte der vier Variablen der Frage C5 betrachtet (C5: „*In welchem Maß können Sie die Teammitglieder bezüglich folgender Aspekte über die Medien beeinflussen? a) die Hierarchie, b) den Zusammenhalt, c) die Einstellung, d) die spieltechnischen Vorgaben*“).

Insgesamt zeigen sowohl die Mittelwerte aller Befragten als auch die der einzelnen Segmente – ausgenommen die der Journalisten vor Ort – eine klare Wertung an (siehe Tab. 31): Bezüglich des Zusammenhalts des Teams (C5b), bestehen unter Zuhilfenahme der Medien die stärksten Möglichkeiten der Beeinflussung (2.74). Die allgemein aus Erfahrung bewertenden Journalisten sehen die Beeinflussungsmöglichkeiten sogar bei einem beachtlichen Wert von 2.33. Es folgt die Beeinflussbarkeit der Einstellung (C5c) mit 2.77. Am geringsten sind die Möglichkeiten bezüglich der Beeinflussung der spieltechnischen Vorgaben (C5d) gegeben, 3.58. Diese Erkenntnis deckt sich mit der aus dem Bereich A, dass die soziale Variable eher beeinflussbar ist als die aufgabenbezogene.

Tab. 31. Möglichkeit, über die Medien Einfluss auf die Teammitglieder zu nehmen; Mittelwerte.

	C5a über Medien auf Team- mitglieder – Hierarchie	C5b über Medien auf Team- mitglieder – Zusammen- halt	C5c über Medien auf Team- mitglieder – Einstellung	C5d über Medien auf Team- mitglieder – spieltechn. Vorgaben	<i>n</i>
Gesamt	3.05	2.74	2.77	3.58	159
Spieler (I)	2.96	2.60	2.63	3.44	80
Trainer Eigenbewertung (II)	3.27	2.87	3.07	3.87	15
Journalisten vor Ort Eigenbewertung (IV)	3.33	3.08	2.75	3.75	12
Journalisten allg. aus Erfahrung (VI)	2.89	2.33	2.89	3.67	9
Experten (VII)	3.75	3.38	3.38	3.50	8
Schlussbewerter (VIII)	3.00	2.74	2.96	3.70	23

Dass die Journalisten vor Ort hier andere Wertungen vornehmen, kann in der Verknüpfung der momentanen, vereinsbezogenen Situation ihrer Stellung begründet sein. Als Medienvertreter vor Ort sind sie nicht nur Beobachter der erfragten Dynamiken, sondern unter Umständen sogar selbst als Akteure involviert. Sie werden, der Hypothese folgend, als Mittel und Weg zur Einflussnahme betrachtet, woraus sich ein zusätzlicher und einzigartiger Betrachtungswinkel ergibt, nämlich der eines Betroffenen.

Das Gesamtbild bestätigt sich auch bei Betrachtung der Häufigkeitsverteilungen und dem Modalwert. Bei C5a und C5c liegt der Modus aller Befragten bei der Bewertung „mittel“, bei C5b bei „stark“ und bei C5d bei „schwach“. Sowohl bei C5b als auch C5c kumulieren sich die Prozentwerte von „sehr stark“ bis „mittel“ bereits auf ca. 81 %. Diese Häufigkeitsverteilungen verdeutlichen das Ergebnis, dass die Beeinflussung der Teammitglieder über die Medien bei den Zielrichtungen „Zusammenhalt“ und „Einstellung“ am deutlichsten gegeben ist.

Aufgrund der Mittelwerte bleibt weiterhin festzustellen, dass die Spieler im Gegensatz zu den Eigenbewertungen der anderen Repräsentanten grundsätzlich eine stärkere Beeinflussung für möglich halten. Der Mittelwert der Spieler liegt zwischen .09 (C5a) und .14 (jede andere Variable) niedriger als der Mittelwert aller Befragten. Die Trainer, Journalisten vor Ort und aus Erfahrung beurteilenden Journalisten, die Experten und die Schlussbewerter bewerten die Beeinflussungsmöglichkeiten bis auf zwei Ausnahmen bei den aus Erfahrung bewertenden Journalisten immer schlechter, wobei sie bis zu .70 Skalenpunkte (Experten) vom Mittelwert aller Befragten abweichen. Die Spieler geben den Medien, wenn es um die Beeinflussung Dritter geht, offensichtlich einen größeren Stellenwert, als dies alle anderen Befragten tun.

Dagegen sind bei den Experten grundsätzlich die höchsten Mittelwerte (schwächste Werte) festzustellen. Nur bei C5d bewerten sie ähnlich dem – so wieso schon schwachen – Gesamtmittelwert. Aus langjähriger Erfahrung und Expertise betrachtet, messen sie der Einflussnahme über die Medien grundsätzlich kaum Bedeutung zu. Dieser Sachverhalt ist auch deshalb interessant, weil die Experten allesamt ehemalige Aktive sind. Der Abstand zum aktiven Profigeschäft manifestiert sich scheinbar in einer Meinungsänderung, wobei sich die Frage stellt, ob diese unterschiedliche Bewertung darin begründet liegt, dass sich die Medienlandschaft seit der Zeit, als die Experten noch Aktive waren, verändert hat.

Dass die Meinungen hier stark auseinandergehen, zeigt auch die Spannbreite in Item C5b, die zwischen 2.33 bei den Journalisten allgemein und 3.38 bei den Experten liegt. Beide Kreise beurteilen aus der Erfahrung und nicht vereinsgebunden – eine durchaus brisante Aussage, wird durch sie doch eine Diskrepanz zwischen Journalisten und den Experten als ehemalige Aktive deutlich. Dieser Sachverhalt bestätigt sich in den Differenzen der Mittelwerte dieser beiden Gruppen bei den Variablen C5a (.86) und C5c (.49). Nur bei der Variable C5d liegen die beiden Repräsentantengruppen in der Bewertung eng beieinander (siehe Tab. 31). Bei allen Befragten bestätigt sich der positive Zusammenhang der Korrelation der beiden Variablen C5b (Zusammenhalt) und C5c (Einstellung). Ein Wert nach Pearson von $r = .477$, $p < .001$ gibt eine mittlere Stärke in der Wechselbeziehung wieder.

Bei den Variablen des Bereichs C5, die nach dem Einfluss über die Medien auf die Mitspieler fragen und den Faktor 3 bilden, sind ebenfalls mindestens signifikante Korrelationen festzustellen, wie die folgende Tabelle zeigt.

Tab. 32. Übersicht über die Korrelationen der Einflussvariablen im Bereich C5, Faktor 3.

	C5a über Medien auf Teammitglieder – Hierarchie	C5b über Medien auf Teammitglieder – Zusammenhalt	C5c über Medien auf Teammitglieder – Einstellung	C5d über Medien auf Teammitglieder – spieltechn. Vorga- ben
C5a	_____			
C5b	$r = .331$ $p < .001$	_____		
C5c	$r = .198$ $p < .05$	$r = .477$ $p < .001$	_____	
C5d	$r = .264$ $p < .001$	$r = .323$ $p < .001$	$r = .357$ $p < .001$	_____

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Einflussnahme in diesem Bereich C5 mit deutlich schwächeren Werten verbunden ist als im Unterkapitel A. Dies erscheint plausibel, lässt sich doch den unmittelbaren Interaktionen mehr Gewicht zumessen als denen über die Medien als Hilfsmittel. Auch scheinen Glauben und Illusion in Bezug auf Einflussnahme über die Medien in diesem Zusammenhang bei den Spielern stärker ausgeprägt zu sein, was sich an den deutlichen Unterschieden der Bewertung der Spieler und der anderen Repräsentantengruppen zeigt. Zusammenhalt und Einstellung liegen immerhin über dem Gesamtmittelwert 3.

7.4.3.2 Einfluss über die Medien auf den Trainer

Die auf C5 folgende Variable ist im Wesentlichen synchron konstruiert, mit dem grundlegenden Unterschied, dass hier nicht die Bewertungen über die Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Teammitglieder, sondern auf den Trainer erfragt werden (C6: „*In welchem Maß können Sie den Trainer bezüglich folgender Aspekte über die Medien beeinflussen? a) den Führungsstil des Trainers, b) den Zusammenhalt Team-Trainer, c) die Mannschaftsaufstellung, d) die spieltechnischen Vorgaben des Trainers“). Insofern sind die Zielrichtungen der Einflussnahme angepasst: Variable C6a fragt nach der Beeinflussung des Führungsstils des Trainers statt nach der Hierarchie wie bei C5a, und C6c fokussiert auf die Beeinflussung der Mannschaftsaufstellung statt der Einstellung der Spieler (C5c). Die beiden anderen Ebenen sind identisch zu sehen (Zusammenhalt und spieltechnische Vorgaben) und können direkt miteinander verglichen werden (C5b–C6b und C5d–C6d). Somit kann die Variable C6 in zwei soziale Komponenten (Führungsstil des Trainers und Zusammenhalt) und zwei aufgabenorientierte Bewertungen (Mannschaftsaufstellung und spieltechnische Vorgaben) kategorisiert werden.*

Auch hier wird, wie bei C5 bereits festgestellt, der Zusammenhalt (C6b) als die am ehesten beeinflussbare Zielebene betrachtet, und das einheitlich von allen Befragten. An zweiter Stelle steht überwiegend der Führungsstil des Trainers (C6a). Damit sind diese beiden als „soziale Aspekte“ zu definierenden Ebenen benannt, im Gegensatz zu den aufgabenbezogenen Kernfeldern des Trainers – der Mannschaftsaufstellung und den spieltechnischen Vorgaben (C6c und C6d). Scheinbar ist nach Ansicht nahezu aller Befragten das Sozialverhalten des Trainers über die Medien eher zu beeinflussen als dessen spielbezogene Entscheidungen. Erneut kann gezeigt werden, dass die sozialen Aspekte eher beeinflussbar sind als die aufgabenorientierten.

Tab. 33. Möglichkeit, über die Medien Einfluss auf den Trainer zu nehmen; Mittelwerte.

	C6a über Medien auf Trainer – Führungsstil	C6b über Medien auf Trainer – Zusammen- halt	C6c über Medien auf Trainer – Mannschafts- aufstellung	C6d über Medien auf Trainer – spieltechn. Vorgaben	n
Gesamt	3.51	3.10	3.75	3.69	173
Spieler (I)	3.55	3.05	3.74	3.51	80
Trainer Eigenbewertung (II)	3.80	3.67	4.20	4.33	15
Journalisten vor Ort Eigenbewertung (IV)	3.25	2.83	4.00	4.08	12
Journalisten allg. aus Erfahrung (VI)	2.78	2.78	3.33	3.33	9
Experten (VII)	3.88	3.63	3.63	3.75	8
Schlussbewerter (VIII)	3.48	3.13	3.70	3.78	23

Betrachtet man dazu die Häufigkeitsverteilungen, so fällt auf, dass sich C6b mit ca. 41 % bei der mittleren Antwortmöglichkeit relativ normal verteilt darstellt. Bei C6a sehen dagegen bereits mehr als die Hälfte der Befragten (ca. 54 %) eine nur schwache oder sehr schwache Möglichkeit der Beeinflussung. Bei C6c und C6d sehen noch weniger Befragte Beeinflussungsmöglichkeiten: Ca. 68 % bzw. ca. 64 % beurteilen die Aussichten auf Erfolg als schwach bzw. sehr schwach. Warum die Experten die Unterscheidung zwischen sozialen Aspekten und solchen aufgabenorientierter Natur nicht treffen, bleibt offen. Grundsätzlich bewerten sie alle vier Optionen der Beeinflussung ähnlich und zwar alle als relativ schwach gegeben.

Wie überhaupt festgestellt werden muss, dass die Mittelwerte des Bereiches C6 die schwächsten Skalenpunkte aller auf die vier Zielebenen ausgerichteten Fragen aus den Bereichen A, B und C aufweisen. Möglichkeiten, den Trainer über die Medien zu beeinflussen, scheinen grundsätzlich nur schwach gegeben. Dass

die Trainer diese Beeinflussungsmöglichkeiten mit den schwächsten Werten aller Repräsentantengruppen einschätzen (3.80 bis 4.33), überrascht wenig. Sie sehen keine bis wenig substantielle Möglichkeiten, beeinflusst zu werden, bestenfalls noch im Aspekt „Zusammenhalt“, aber auch hier nur schwach bis mittelstark ausgeprägt (3.67).

Die vom Gesamtmittelwert nur sehr unwesentlich abweichende Bewertung der Spieler überrascht eher. Man hätte erwarten können, dass die Spieler ein höheres Beeinflussungspotenzial sehen. Stattdessen sind es die Journalisten – genauer die allgemein aufgrund ihrer Erfahrung bewertenden – die mit den stärksten Werten auffallen. Konstant bewerten sie ca. eine Skaleneinheit besser als die Trainer und bis zu .73 besser als der Mittelwert aller Befragten. Dies könnte dafür sprechen, dass die Spieler mehr Einflussmöglichkeiten auf den Trainer über die Medien besitzen, als Erstere selbst annehmen. Letztlich lässt sich die Begründung allerdings nicht eindeutig aus den Daten ableiten.

Die Journalisten vor Ort bewerten dieses Mal, im Gegensatz zu C5, nicht wesentlich anders als die anderen Repräsentantengruppen. Allerdings werden bei ihnen die oben bereits beschriebenen Unterschiede zwischen den eher sozialen und aufgabenbezogenen Beeinflussungsebenen deutlich: Führungsstil und Zusammenhalt sind stärker beeinflussbar als die Mannschaftsaufstellung und die spieltechnischen Vorgaben. Dieser Unterschied bleibt hier festzuhalten, auch und gerade in Bezug zur Hypothese: Wenn Spieler versuchen, über die Medien Einfluss auf den Trainer auszuüben, dann ist dies grundsätzlich wenig möglich, bestenfalls besteht eine Einflussmöglichkeit auf Zusammenhalt und Führungsstil, also auf soziale Aspekte.

Die beiden stark ausgeprägten Korrelationen C6a mit C6b, $r = .517$, $p < .001$, und C6c mit C6d, $r = .681$, $p < .001$, bestätigen die Kategorisierung in eine eher beeinflussbare Zielkategorie (Soziales) und eine weniger beeinflussbare Kategorie (Aufgabenbezogenes).

Tab. 34. Übersicht über die Korrelationen der Einflussvariablen im Bereich C6, Faktor 1.

	C6a über Medien auf Trainer – Führungsstil	C6b über Medien auf Trainer – Zusammenhalt	C6c über Medien auf Trainer – Mannschafts- aufstellung	C6d über Medien auf Trainer – spieltechn. Vorga- ben
C6a	_____			
C6b	$r = .517$ $p < .001$	_____		
C6c	$r = .590$ $p < .001$	$r = .334$ $p < .001$	_____	
C6d	$r = .481$ $p < .001$	$r = .325$ $p < .001$	$r = .681$ $p < .001$	_____

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass die Mittelwerte des Bereichs C6, nämlich Einfluss über die Medien auf den Trainer, die schwächsten Werte aller Bereiche (A, B, C) aufweisen. Und auch hier zeigt sich, dass die sozialen Zielebenen des Einflusses stärker beeinflussbar sind als die aufgabenbezogenen. Die eindeutige Rangordnung stellt sich wie folgt dar: Bei den Spielern sind Zusammenhalt (C5b) und Einstellung (C5c), bei den Trainern der Zusammenhalt (C6b) und der Führungsstil (C6a) am stärksten beeinflussbar. Dabei sind die Teammitglieder (C5) grundsätzlich leichter über die Medien zu beeinflussen als der Trainer (C6). Bei den beiden direkt vergleichbaren Variablen „Zusammenhalt“ (C5b und C6b) und „spieltechnische Vorgaben“ (C5d und C6d) liegen die Mittelwerte aller Befragten um .36 (b) und .11 (d) niedriger, was auf eine stärkere Möglichkeit der Beeinflussung bei den Teammitgliedern deutet.

Bei den spieltechnischen Entscheidungen zeigen die Antworten nur schwache Werte (3.58 bei C5d, 3.69 bei C6d). Somit ist die Beeinflussungsebene des spieltechnischen Geschehens die am geringsten über die Medien beeinflussbare Zielgröße und dies sowohl was die Teammitglieder (C5c) betrifft als auch bezüglich der Trainer (C6c). Die Korrelation der beiden Variablen macht diesen Zusammenhang mit einem Wert von $r = .493$, $p < .001$, ebenfalls deutlich. Die Bereiche C5 und C6 bestätigen die Hypothese 6, wenn auch mit schwächeren Werten.

7.4.4 Fazit und Überprüfung der Hypothesen Bereich C

Es konnte zunächst aufgezeigt werden, dass in der Berichterstattung über den Profifußball TV und Print mit Abstand als die beiden wichtigsten Medien zu bewerten sind. Weiter können im Folgenden aufgrund der dargestellten Ergebnisse Aussagen zu den Hypothesen 5 und 6 gemacht werden.

Hypothese 5: Spieler können die Berichterstattung der Medien durch die Weitergabe von brisanten Informationen beeinflussen.

Als wichtigste Quelle von brisanten Informationen werden die Spieler gesehen. Sowohl die Spieler selbst als auch die Trainer konstatieren diese Bedeutung der Spieler für die Berichterstatter. Die Bewertung der Journalisten unterscheidet sich dagegen je nach Fokus ihrer Berichterstattung, was darauf hindeutet, dass die Einflussmöglichkeiten der Spieler unterschiedliche Auswirkungen auf die Sportberichterstattung haben.

Hypothese 6: Spieler versuchen über die Medien Einfluss auf Mannschaft und Trainer auszuüben.

Fragt man nach den Möglichkeiten der Beeinflussung Dritter (Mitspieler, Trainer) über die Medien, so kann konstatiert werden, dass diese nur in geringem Maße gegeben sind, wobei die Teammitglieder erneut eher beeinflussbar sind als der Trainer. Weiter sind die sozialen Aspekte (Zusammenhalt und Einstellung bei den Mitspielern und Zusammenhalt und Führungsstil bei den Trainern) stärker beeinflussbar als aufgabenorientierte Aspekte wie z. B. das spieltechnische Geschehen.

Hypothese 1: Führungsspieler beeinflussen das Team, den Trainer und die Medien.

Es kann angenommen werden, dass der Weg der Einflussnahme auf Dritte über die Medien insbesondere in sportlich und kommunikativ unbefriedigenden Situationen gewählt wird. Dies gilt für den einzelnen Spieler und auch für das Team als Ganzes. Die noch folgenden Vergleiche der Teams werden zu diesem Aspekt noch nähere Aussagen möglich machen (s. u.).

Den Bereich C abschließend, kann bei der Kernhypothese (Hypothese 1) nach der bereits erfolgten Bestätigung des Einflusses auf die Mitspieler und den Trainer auch diese Dimension inhaltlich bestätigt werden. Allerdings sind die Beeinflussungsmöglichkeiten über die Medien am geringsten ausgeprägt.

7.5 Zusammenfassung der Ergebnisse zum Einfluss von Führungsspielern und Überprüfung der Hypothesen

Nach dieser Analyse der drei wesentlichen Blöcke A, B und C kann ein Zwischenfazit bezüglich der Forschungsfrage und der Hypothesen gezogen werden. Im Folgenden geht es zunächst um eine eng an den Hypothesen orientierte Ergebnisdarstellung im Sinne eines Zwischenfazits.

Die Kernhypothese kann inhaltlich bestätigt werden. Es kann gezeigt werden, dass in Profimannschaften der Fußballbundesliga eine kleine Zahl an Spielern (meist drei bis vier) identifizierbar ist, die als Führungsspieler anerkannt sind. Diese Hierarchiebildung wird klar positiv bewertet, ist folglich erwünscht und sowohl aus der Sicht der Akteure als auch aus Sicht der professionellen Beobachter ein maßgeblicher Einflussfaktor.

Wie deutlich wurde, können diese Führungsspieler Einfluss auf ihre Mitspieler, den Trainer und auf die Medien ausüben. Konkreter kann festgestellt werden, dass der Grad an Beeinflussungsmöglichkeiten der (1) Mitspieler stärker ausgeprägt ist (Mittelwerte von 2.15 bis 2.78 bei den verschiedenen Zielebenen von Einfluss) als der den (2) Trainer betreffend (2.93 bis 3.54). Dieser Unterschied bestätigt sich auch in der Bewertung der Einflussnahme von Führungsspielern (3)

über die Medien, bei der die Spieler (C5) ebenfalls stärker beeinflussbar sind als die Trainer (C6).

Über diese Bestätigung der Kernhypothese hinaus können zusätzliche Aussagen über die Richtung, die Begründung und die Intensität der Einflussmöglichkeiten von Führungsspielern im deutschen Profifußball gemacht werden, was im weiteren Verlauf dieses Zwischenfazits geschieht. Vorab sei allerdings angemerkt, dass die Frage, welchen Stellenwert Illusion und Glaube innerhalb der subjektiv wahrgenommen Betrachtungen und Bewertungen einnehmen, nicht Gegenstand dieser Untersuchung ist.

Zum Punkt Beeinflussung der Mitspieler durch Führungsspieler wurde vorab folgende Annahme formuliert:

Hypothese 2: Führungsspieler beeinflussen die soziale und aufgabenorientierte Kohäsion.

Es konnte gezeigt werden, dass die im Team anerkannten Führungsspieler als „stark“ zu bewertende Einflussmöglichkeiten sowohl auf soziale als auch auf aufgabenorientierte Aspekte besitzen. Die Hypothese kann daher als bestätigt gelten. Dabei ist der soziale Aspekt der mannschaftlichen Geschlossenheit am stärksten beeinflussbar, gefolgt von der Motivation und der Einstellung. Das spieltechnische Geschehen ist dagegen weniger stark beeinflussbar.

Über diese Hypothese hinaus kann bezüglich der Richtung des Einflusses ein differenziertes Bild konstatiert werden: Alle Aspekte der Kohäsion werden durch die Beziehungen im Team (A1) und die hierarchische Struktur (A2) positiv beeinflusst. Die Anzahl der Führungsspieler in einer Mannschaft hingegen wirkt sich auf die Einflussmöglichkeiten gegenläufig aus: Weniger Führungsspieler bedeuten größere Einflussmöglichkeiten.

Somit kann die Vermutung, in einer Fußballmannschaft werde den Führungsspielern Bedeutung zugemessen, bestätigt werden. Dies gilt besonders in Verbindung mit sozialen Aspekten des Gruppenprozesses. Hier wird deutlich, dass eine kleine Gruppe von Führungsspielern häufiger in Zusammenhang mit einem guten Mannschaftsklima genannt wird – was von den Trainern der Fußballmannschaften auch so beurteilt wird. Es ist gelungen, anhand der Daten nachzuweisen, dass die Spieler das Klima in einer Mannschaft mit wenigen Führungsspielern als besser einschätzen (siehe Kap. 7.2.1).

Hypothese 3: Die Beziehung zwischen Trainer und Führungsspielern bestimmt die Einflussmöglichkeiten auf den Trainer.

Bezüglich der Hypothese 3 wurde deutlich, dass es einen signifikanten Zusammenhang der Beziehung zwischen den Trainern und den Spielern (B1) und den vorhandenen Einflussmöglichkeiten auf den Trainer gibt. Die Hypothese wird im Grundsatz bestätigt. Wie gezeigt werden konnte, wird die Meinung von Führungsspielern vom Trainer manchmal bis oft gesucht (B2), wobei die Einbeziehung durch die positive Qualität der Beziehungen beeinflusst wird.

In der Betrachtung einzelner Spielergruppen, der Vereine und der Erfolgsanteile (siehe Kap. 8) wird erneut auf Hypothese 3 eingegangen, da die Betrachtung einzelner Teams zum Zeitpunkt der Befragung Situationen ergab, in denen die Beziehung unterschiedlich stark ausgeprägt war. Dadurch werden weitere die Hypothese betreffende Schlussfolgerungen möglich.

Hier kann zunächst konstatiert werden, dass die Gesamtmittelwerte von 2.66 (B4a) bis 3.54 (B5) bei den Zielebenen von Einfluss auf insgesamt mittelstark ausgeprägte Einflussmöglichkeiten hindeuten, wobei die Position des Trainers als am stärksten beeinflussbar angesehen wird.

Dieser Aspekt wird in Hypothese 4 genauer untersucht:

Hypothese 4: Spieler können die Position des Trainers stärken oder schwächen.

Es ist gelungen zu zeigen, dass die Position des Trainers in engem Zusammenhang mit der Qualität seiner Beziehungen zu den Spielern steht. Den Trainer zu stärken oder zu schwächen, z. B. in Krisensituationen, ist letztlich von weiteren Faktoren abhängig. Gründe für Trainerentlassungen wurden mit der Variable D2 untersucht, worauf noch eingegangen wird. Mit der Hypothese 5 wurde im Folgenden die Beziehung der Spieler zu den Medien genauer untersucht:

Hypothese 5: Spieler können die Berichterstattung der Medien durch die Weitergabe von brisanten Informationen beeinflussen.

Es konnte festgestellt werden, dass die Spieler die Berichterstattung in den Medien durch Weitergabe von brisanten Informationen beeinflussen können. Bei der Informationsbeschaffung durch die Journalisten sind die Spieler die wichtigste Informationsquelle und besitzen somit Einflussmöglichkeiten. Diese Möglichkeiten sind bei ortsgebundenen Journalisten größer als bei anderen, vermutlich aufgrund engerer Beziehungen vor Ort. Die Hypothese kann somit in ihrem Kern bestätigt werden.

Hypothese 6: Spieler versuchen über die Medien Einfluss auf Mannschaft und Trainer auszuüben.

Bezüglich des Einflusses auf Akteure über die Medien kann festgestellt werden, dass einer solchen Beeinflussung die größten Erfolgsaussichten zugeschrieben werden, wenn die Teammitglieder in den Blickpunkt geraten, und zwar ganz besonders, wenn es um Zusammenhalt und Einstellung geht. Der Trainer ist weniger gut über die Medien beeinflussbar, am ehesten noch in sozialen Aspekten wie dem Zusammenhalt und dem Führungsstil. Das spieltechnische Geschehen ist bei beiden Zielgruppen am wenigsten stark beeinflussbar, was sich mit den Erkenntnissen zur Kernhypothese deckt.

Nach dieser ersten Ergebniszusammenfassung, die sich in der Beantwortung eng an den Hypothesen orientiert hat, werden im Folgenden weitere und konkretisierendere Ergebnisse der Untersuchungen dargestellt (siehe Kap. 8), bevor in einer abschließenden Zusammenfassung ausführlich auf alle untersuchten Aspekte eingegangen wird und diese mit dem Forschungsstand in Verbindung gebracht werden (siehe Kap. 9).

8 Ergebnisse zu Spielergruppen, Vereinen und Erfolgsanteilen

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Ergebnisse der Befragung vorrangig unter Beachtung der Hypothesen dargelegt. Die Komplexität und Vielschichtigkeit des Fragebogens lassen noch weitere hypothesenstützende und darüber hinausreichende Ergebnisse und Betrachtungsperspektiven zu.

Zunächst werden im Vergleich der Stammspieler mit den Ersatzspielern (siehe Kap. 8.1) und der Gegenüberstellung von Spielern mit Erfahrung (ab 100 Einsätze aufwärts) und den unerfahrenen Spielern (siehe Kap. 8.2) die demografischen Daten in bedeutende Mannschaftssegmente gebündelt und ausgewertet. Es folgt der Vergleich der beteiligten Teams in ihrer jeweiligen Situation (siehe Kap. 8.3). Aus rechtlicher Sicht und der Verpflichtung des Autors zur Nichtveröffentlichung der Daten im Zusammenhang mit der Teambenennung wurden den Teams Buchstaben des Alphabets (A, B, C, D, E, F) zugeordnet. Aufgrund der unterschiedlichen und hochinteressanten Vergleiche sollten diese Aspekte in die Auswertung eingebettet werden. Danach werden noch allgemeine Aspekte des Profifußballs betrachtet (siehe Kap. 8.4), insbesondere die Frage nach den Gründen für den Erfolg bzw. Misserfolg und für Trainerentlassungen.

In den ersten drei Themengebieten wird im Sinne einer explorativen Datenanalyse vorgegangen. Im zuletzt genannten Themenbereich, der im Fragebogen den Teil D darstellt, wird konkreter nach Gründen für Trainerentlassungen und nach dem Anteil der Spieler am Erfolg bzw. Misserfolg im Vergleich zum Trainer gefragt. Es bedarf einer gefestigten Position innerhalb eines Teams und auf dem Platz, um Einfluss im Sinne der Definition von Führungsspielern zu besitzen. Inhaltlich wird angenommen, dass die Führungsspieler auch gleichzeitig Stammspieler und eher erfahrene Spieler sind, ausgestattet mit Spielerfahrung und der nötigen Kompetenz zur Führung einer Mannschaft. Der Umkehrschluss – dass auch jeder erfahrene Stammspieler gleichzeitig ein Führungsspieler ist – kann allerdings nicht gezogen werden. Bei den Ersatzspielern und unerfahrenen Spielern kann entsprechend dieser Prämissen dagegen davon ausgegangen werden, dass sie selten zu den Führungsspielern zählen, woraus sich ihre differenzierbare Bewertungssituation ergibt.

Bei der Betrachtung der Mittelwerte der unterschiedlichen Gruppen (Stamm- und Ersatzspieler, erfahrene und unerfahrene Spieler) muss im Folgenden beachtet werden, dass die Signifikanzwerte der t-Tests allesamt ein unbefriedigendes Signifikanzniveau aufweisen ($p > .05$). Daher können die Unterschiede in den Bewertungen hier nicht auf statistisch signifikante Unterschiede der Gruppen zurückgeführt werden. Trotzdem sind, im Sinne einer deskriptiven Interpretation der

Mittelwerte, aussagekräftige Unterschiede durchaus zu erkennen und zu interpretieren. Ausgenommen von dieser Vorbemerkung zu den Signifikanzniveaus der t-Tests ist lediglich der Bereich, in dem es um den Vergleich der Teams geht (siehe Kap. 8.3). Hier sind durchaus zufriedenstellende Signifikanzen vorhanden, worauf an betreffender Stelle eingegangen werden wird.

8.1 Vergleich zwischen Stammspielern und Ersatzspielern

Im Zuge der Befragung der Spieler wurde auch erhoben, zu wie vielen Einsätzen es bis zum Zeitpunkt der Befragung in der aktuellen Situation gekommen war (Variable E5). Aufgrund dieser Daten wurde durch den Autor eine Unterteilung der befragten 81 Spieler in 47 Stamm- und 30 Ersatzspieler vorgenommen. Dabei wurden als Stammspieler die Spieler definiert, die von den 12 bis dahin bereits abgelaufenen Spielen in der Saison mindestens acht Einsätze absolviert hatten. Vier Spieler konnten aufgrund fehlender Angaben, was die Zahl der Einsätze betrifft, nicht zugeordnet werden und bleiben unbeachtet. Der Vergleich der Mittelwerte beider Gruppen zeigt eine große Übereinstimmung. So bewerten beispielsweise beide Gruppen die Einflussmöglichkeiten von Führungsspielern auf die Mitspieler (A4–A7) als nahezu identisch stark (siehe Tab. 35).

In Fragen zur Bedeutung der Hierarchie ergeben sich dagegen leichte Unterschiede: Die Stammspieler bewerten eine hierarchische Struktur mit dem Mittelwert von 1.74 um .23 Punkte wichtiger als die Ersatzspieler (siehe Tab. 35). Die Vermutung liegt nahe, dass dies aufgrund der jeweiligen Situation der Fall ist: Stammspieler sind die Gewinner der aktuellen hierarchischen Struktur, für die Ersatzspieler wirkt sie sich negativ aus und wird aufgrund der subjektiven Betroffenheit als tendenziell eher weniger bedeutend bewertet. Unzufriedenheit mit der eigenen Situation könnte ein Grund sein, warum die Beziehung in der Mannschaft von den Ersatzspielern (2.03) leicht schlechter bewertet wird als von den regelmäßig zum Einsatz kommenden Akteuren (1.89).

Tab. 35. Stamm- und Ersatzspieler bzgl. des Einflusses von Führungsspielern auf die Mitspieler; Mittelwerte.

	A1 Beziehung Spieler- Mann- schaft	A2 Anzahl Führungs- spieler	A3 Bedeutung hierarch. Struktur	A4 Einfluss auf Ge- schlossenheit	A5 Einfluss auf Ein- stellung	A6 Einfluss auf Motiva- tion	A7 Einfluss auf spiel- techn. Ge- schehen	n
alle Spieler	1.98	3.58	1.83	2.22	2.43	2.17	2.77	81
Stamm- spieler	1.89	3.64	1.74	2.23	2.40	2.15	2.72	47
Ersatz- spieler	2.03	3.47	1.97	2.20	2.47	2.20	2.83	30

Diese unterschiedliche Bewertung der Qualität der Beziehung zeigt sich noch deutlicher in der Frage B1, also der Beziehung zum Trainer. Die Ersatzspieler bewerten das Verhältnis zum Entscheidungsträger mit einem Durchschnittswert von 2.30, und damit um .30 schlechter als die Stammspieler (siehe Tab. 35), was wohl in ihrer Reservistensituation begründet liegen könnte.

Tab. 36. Stamm- und Ersatzspieler bzgl. des Einflusses von Führungsspielern auf den Trainer; Mittelwerte.

	B1 Beziehung Spieler- Trainer	B2 Trainer sucht Meinung d. Spieler	B3 Einfluss auf Füh- rungsstil Trainer	B4a Trainer stärken	B4b Trainer schwächen	B5 Einfluss Mann- schafts- auf- stellung	B6 Einfluss spieltech. Vorgaben Trainer	<i>n</i>
alle Spieler	2.11	2.55	2.65	2.63	3.19	3.56	3.05	<i>80, 81 bei B2</i>
Stamm- spieler	2.00	2.70	2.70	2.74	3.21	3.66	3.02	<i>47, 46 bei B2</i>
Ersatz- spieler	2.30	2.37	2.57	2.53	3.07	3.37	3.13	<i>30</i>

Auffallend bei den Mittelwerten im Bereich B (siehe Tab. 36) sind zwei Aspekte: Zum einen sucht der Trainer nach Meinung der Ersatzspieler intensiver die Meinung bestimmter Spieler, als es die Stammspieler einschätzen (B2, Unterschied von .33). Diese unterschiedliche Bewertung könnte vor dem Hintergrund nachvollziehbar sein, dass ein Trainer in Wettkampfsituationen das Spiel betreffende Sachverhalte mit den spielenden Akteuren üblicherweise intensiver kommuniziert. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass die Führungsspieler, um die es hier in der Kommunikation mit dem Trainer letztlich geht, in den allermeisten Fällen Teil der Stammelf sind (s. o.).

Außerdem ist prägnant, dass die Ersatzspieler bezüglich der Mannschaftsaufstellung mehr Einfluss von Führungsspielern auf den Trainer erkennen, als die Stammspieler dies konstatieren (B5, Unterschied von .29, siehe Tab. 36). Offensichtlich liegt es aus der Sicht der Ersatzspieler auch an den Führungsspielern, ob sie, die Ersatzspieler, spielen dürfen oder auf ihren Einsatz warten müssen. Die Stammspieler selber sehen diese Beeinflussungsmöglichkeit weniger stark ausgeprägt.

Bezüglich des Einflusses über die Medien auf den Trainer (siehe Tab. 37) sehen die Ersatzspieler verglichen mit den Stammspielern beim Aspekt Zusammenhalt geringere Möglichkeiten (C6b, Unterschied von .41), aber stärkere Beeinflussungsmöglichkeiten bezüglich des spieltechnischen Geschehens (C6d, Unterschied von .44).

Tab. 37. Stamm- und Ersatzspieler bzgl. des Einflusses von Führungsspielern über die Medien auf den Trainer; Mittelwerte.

	C6a über Medien auf Trainer – Führungsstil	C6b Über Medien auf Trainer – Zusammen- halt	C6c über Medien auf Trainer – Mannschafts- aufstellung	C6d über Medien auf Trainer – spieltechn. Vorgaben	<i>n</i>
alle Spieler	3.55	3.05	3.74	3.51	80
Stammspieler	3.59	2.89	3.80	3.67	46
Ersatzspieler	3.43	3.30	3.67	3.23	30

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Stamm- und Ersatzspieler in wesentlichen Fragen ähnlich antworten. Die Unterschiede sind zum großen Teil nur minimal, insbesondere was die Beeinflussung der Mannschaftskollegen betrifft. Diese allgemeine Feststellung deckt sich mit den nur unzureichenden Signifikanzniveaus der t-Tests in diesem Bereich (siehe Vorbemerkungen oben).

Interessante Unterschiede lassen sich aus deskriptiv interpretierender Betrachtung allerdings in der Bewertung der Beziehung zwischen den Spielern (A1) zum Trainer hin (B1), bezüglich der hierarchischen Struktur (A3), der Einbeziehung bestimmter Spieler durch den Trainer (B2) und bezüglich der Beeinflussungsmöglichkeit von Trainer-Entscheidungen, was die Mannschaftsaufstellung (B5) angeht, feststellen: Die Qualität der Beziehungen wird von den Ersatzspielern grundsätzlich als schlechter eingeschätzt. Die hierarchische Struktur wird von ihnen als weniger bedeutend bewertet, als es ihre Teamkollegen konstatieren. Der Trainer bezieht ihrer Meinung nach bestimmte Spieler häufiger in seine Entscheidungen mit ein und diese einbezogenen Führungsspieler, die zur Gruppe der Stammspieler gehören, haben in ihren Augen einen größeren Einfluss auf die Mannschaftsaufstellung, als es die Stammspieler selber bewerten.

Diese unterschiedlichen Bewertungen der Ersatzspieler können situationsimmanent begründet sein: Da sie nicht regelmäßig spielen dürfen, könnte die Beziehung zu den Mitspielern und dem Trainer belastet sein. Die Bedeutung der hierarchischen Struktur wird von ihnen weniger wichtig bewertet, schließlich sind sie innerhalb der Hierarchie nicht in einer Position, in der sie selbst etwas bewegen könnten. Stattdessen sind es andere Spieler, die der Trainer ihrer Meinung nach in seine Entscheidungen einbezieht. Diese Führungsspieler entscheiden in der Wahrnehmung der Ersatzspieler zeitweise mit, ob Letztere spielen dürfen oder weiter auf ihre Einsatzchance warten müssen. Auch aus der Sicht der Ersatzspieler bestätigt sich also der Einfluss von Führungsspielern.

8.2 Erfahrene Spieler im Vergleich mit unerfahrenen Spielern

Im Folgenden werden die Spieler aufgrund der Anzahl ihrer Einsätze erneut in zwei Gruppen unterteilt, hier allerdings unter Beachtung der absolvierten Pflichtspiele innerhalb ihrer gesamten Karriere (Variable E4). Die 47 Befragten mit 100 oder mehr Einsätzen werden dabei als erfahrene Spieler definiert, die 34 Spieler mit weniger als 100 Einsätzen als eher unerfahrene Spieler.

Die Annahme, dass die Gruppe der erfahrenen Spieler mit der der Stammspieler weitestgehend identisch ist, trifft nur zum Teil zu (siehe Tab. 38): Nur ca. 41 % der Spieler sind erfahrene Spieler und gleichzeitig auch Stammspieler. Die beiden Gruppierungen – Stamm- und Ersatzspieler einerseits und erfahrene bzw. unerfahrene Spieler andererseits – stellen somit nicht identische Unterteilungen dar, weshalb die zusätzliche Analyse der erfahrenen bzw. unerfahrenen Spieler sinnvoll erscheint.

Tab. 38. Stamm- und Ersatzspieler in Relation zu unerfahrenen und erfahrenen Spielern; Häufigkeiten.

	Stammspieler	Ersatzspieler	Gesamt
Unerfahrene Spieler	15 (19.5 %)	18 (23.4 %)	33 (42.9 %)
Erfahrene Spieler	32 (41.6 %)	12 (15.6 %)	44 (57.1 %)
Gesamt	47 (61.0 %)	30 (39.0 %)	77 (100.0 %)

Im Sinne der explorativen Analyse sind die wesentlichen Unterschiede in den Bewertungen von Interesse. Dazu werden im Folgenden erneut die Bereiche A, B und C einzeln betrachtet und die Antworten der beiden Gruppen miteinander verglichen.

Tab. 39. Erfahrene und unerfahrene Spieler bzgl. des Einflusses von Führungsspielern auf die Mitspieler; Mittelwerte.

	A1 Beziehung Spieler- Mannschaft	A2 Anzahl Führung- spieler	A3 Bedeutung hierarch. Struktur	A4 Einfluss auf Ge- schlossenheit	A5 Einfluss auf Ein- stellung	A6 Einfluss auf Moti- vation	A7 Einfluss auf spiel- tech. Ge- schehen	n
alle Spieler	1.98	3.58	1.83	2.22	2.43	2.17	2.77	81
Unerfah- rene	1.79	3.44	1.82	2.12	2.47	2.03	2.76	34
Erfahrene	2.11	3.68	1.83	2.30	2.40	2.28	2.77	47

Im Bereich A fällt auf, dass die eher unerfahrenen Spieler die Beziehung in der Mannschaft um .32 Skalenpunkte besser einschätzen als die Erfahrenen. Sie sehen knapp weniger Führungsspieler in einer Mannschaft, bewerten die hierarchische Struktur allerdings als genauso wichtig (siehe Tab. 39).

Bei den Zielebenen der Einflussnahme liegen die Einschätzungen ebenfalls nahe beieinander. Die größten Differenzen zeigen sich bei der Beeinflussung der Motivation (A6), die von den eher Unerfahrenen um .25 Skalenpunkte als stärker beeinflussbar eingeschätzt wird, sowie bei der mannschaftlichen Geschlossenheit (A4), bei der ein Unterschied von .18 in die gleiche Richtung festzustellen ist (siehe Tab. 39). Insgesamt kann für den Bereich A festgehalten werden, dass es nur kleine Bewertungsunterschiede zwischen den beiden Spielergruppen gibt.

Tab. 40. Erfahrene und unerfahrene Spieler bzgl. des Einflusses von Führungsspielern auf den Trainer; Mittelwerte.

	B1 Beziehung Spieler- Trainer	B2 Trainer sucht Meinung d. Spieler	B3 Einfluss auf Füh- rungsstil Trainer	B4a Trainer stärken	B4b Trainer schwächen	B5 Einfluss Mann- schafts- auf- stellung	B6 Einfluss spieltech. Vorgaben des Trai- ners	<i>n</i>
alle Spieler	2.11	2.55	2.65	2.63	3.19	3.56	3.05	<i>80, 81 bei B2</i>
Unerfah- rene	2.12	2.41	2.62	2.71	3.12	3.62	2.85	<i>34</i>
Erfahrene	2.11	2.65	2.68	2.57	3.23	3.51	3.19	<i>47, 46 bei B2</i>

Die Ähnlichkeit der Einschätzungen setzt sich im Bereich B fort (siehe Tab. 40). Die Beziehung zum Trainer wird im Mittel ähnlich bewertet. Bei der Beeinflussung des Führungsstils des Trainers (B3) und seiner Entscheidungen bezüglich der Mannschaftsaufstellung (B5) zeigen sich ebenfalls kaum Unterschiede.

Bei der Frage, ob der Trainer die Meinung bestimmter Spieler sucht (B2), sehen die eher Unerfahrenen eine leicht häufigere Einbeziehung. Ebenso betrachten sie die Entscheidungen des Trainers bezüglich der spieltechnischen Vorgaben (B6) als eher beeinflussbar als es die erfahrenen Spieler bewerten. Die Differenz beträgt hier .34 Skalenpunkte.

Tab. 41. Erfahrene und unerfahrene Spieler bzgl. des Einflusses von Führungsspielern über die Medien auf die Mitspieler; Mittelwerte.

	C5a über Medien auf Teammit- glieder – Hierarchie	C5b über Medien auf Teammit- glieder – Zusammen- halt	C5c über Medien auf Teammit- glieder – Einstellung	C5d über Medien auf Teammit- glieder – spieltechn. Vorgaben	<i>n</i>
alle Spieler	2.96	2.60	2.63	3.44	80
Unerfahrene	2.82	2.65	2.50	3.26	34
Erfahrene	3.07	2.57	2.72	3.57	46

Tab. 42. Erfahrene und unerfahrene Spieler bzgl. des Einflusses von Führungsspielern über die Medien auf den Trainer; Mittelwerte.

	C6a über Medien auf Trainer – Führungsstil	C6b Über Medien auf Trainer – Zusammen- halt	C6c über Medien auf Trainer – Mannschafts- aufstellung	C6d über Medien auf Trainer – spieltechn. Vor- gaben	<i>n</i>
alle Spieler	3.55	3.05	3.74	3.51	80
Unerfahrene	3.35	2.94	3.50	3.26	34
Erfahrene	3.70	3.13	3.91	3.70	46

Bezüglich der Einflussnahme über die Medien auf die Mitspieler (siehe Tab. 41) bzw. den Trainer (siehe Tab. 42) liegen die Mittelwerte der 34 unerfahrenen Spieler grundsätzlich um .19 (C6b) bis .44 (C6d) Skalenpunkte höher als die der Erfahrenen. Die einzige Ausnahme zu diesem generellen Trend ist in C5b zu sehen, wo die erfahrenen Spieler eine minimal stärkere Möglichkeit der Beeinflussung des Zusammenhalts sehen.

Es lässt sich grundsätzlich feststellen, dass die beiden Spielergruppen im Durchschnitt in ihren Antworten nur geringfügig voneinander abweichen. Die Mittelwerte liegen, von wenigen Ausnahmen abgesehen, jeweils relativ nahe beieinander. Auch hier bestätigen die als unzureichend zu bewertenden Signifikanzniveaus der t-Tests diesen Sachverhalt (s. o.). Allerdings bewerten bei deskriptiver Betrachtung die unerfahreneren Spieler die Einflussmöglichkeiten häufig als stärker gegeben. Ebenso werden die Beziehung innerhalb der Mannschaft und die Einbeziehung bestimmter Spieler durch den Trainer von den unerfahrenen Spielern als besser bzw. häufiger angegeben. Mit mehr Spieleinsätzen und der damit einhergehenden, gesteigerten Erfahrung scheinen sich die Einschätzungen abzuschwächen, woraus abgeleitet werden kann, dass Spieler am Anfang ihrer Karriere bezüglich der Möglichkeiten von Einflussnahme idealistischer denken.

8.3 Teams im Vergleich

Im Folgenden werden die fünf Teams verglichen und wesentliche Unterschiede dargestellt. In der Einleitung dieses Kapitels wurde bereits auf die rechtliche Problematik der Teamveröffentlichung hingewiesen. Den Teams werden wegen Einhaltung der Anonymität Buchstaben zugeordnet. Alle Befragten vor Ort wurden den betreffenden Teams zugeordnet, die folgenden Mittelwerte beziehen sich jeweils als Einheit auf die Spieler, Trainer und Journalisten vor Ort. Die aus der Erfahrung bewertenden Journalisten, die Experten und die Schlussbewerter sind im Folgenden nicht beachtet, da sie nicht einem bestimmten Team zugeordnet werden können.

Auch hier ist das Vorgehen nicht hypothesengeleitet, sondern explorativ angelegt, auffällige und aussagekräftige Werte werden hervorgehoben. Im Gegensatz zu den vorangegangenen Vergleichen (siehe Kap. 8.1 und 8.2) bestehen bei den folgenden Gegenüberstellungen der Teams signifikante Unterschiede der Gruppen, was durch die Angabe der Werte aus der einfaktoriellen ANOVA gezeigt wird.

Auffällig ist zunächst, dass die Befragten aus Verein D und Verein E das „Wirkgefühl“ der eigenen Mannschaft am stärksten einschätzen (1.73 und 1.56) und die Zahl der Führungsspieler mit mehr als vier Führungsspielern (4.09 und 4.25) deutlich am höchsten angeben (siehe Tab. 43), wobei diese Unterschiede nach dem Test der einfaktoriellen ANOVA als sehr signifikant zu bewerten sind.

Tab. 43. ANOVA des Vergleichs der Vereine zur Beziehung im Team (A1) und der Anzahl der Führungsspieler (A2).

	ANOVA
A1-Beziehung Spieler-Mannschaft	$F(4, 96) = 3.35, p < .05, \eta_p^2 = .12$
A2-Anzahl Führungsspieler	$F(4, 96) = 4.27, p < .05, \eta_p^2 = .15$

In der Bewertung der Bedeutung der hierarchischen Struktur (A3) liegen die Teams alle nahe beieinander, und auch der Test durch die einfaktorielle ANOVA zeigt ebenfalls keine signifikanten Unterschiede der Mittelwerte. Bei den Fragen nach den Einflussmöglichkeiten auf die Teammitglieder finden sich die Befragten aus Verein D und Verein E erneut an einem Ende des Antwortenbereichs (siehe Tab. 44): In beiden Vereinen scheint der Einfluss ausgeprägter zu sein als z. B. in Verein A oder Verein C. Ein besseres Mannschaftsklima und eine Vielzahl anerkannter Führungsspieler scheinen also mit einer höheren Beeinflussungsmöglichkeit einherzugehen – zumindest wird dies aus Sicht der direkt Betroffenen subjektiv so angezeigt.

Der Zusammenhang von Mannschaftsklima (A1) und den Beeinflussungsmöglichkeiten konnte oben bereits allgemein gezeigt werden (siehe Kap. 7.5) und bestätigt sich hier. Dagegen wurde in der Betrachtung aller Daten konstatiert, dass die Einflussmöglichkeiten mit einer größeren Anzahl an Führungsspielern abnehmen. Die Situation in den Vereinen D und E zeigt sich nun gegenläufig. Es kann hier davon ausgegangen werden, dass der Faktor „Mannschaftsklima“ stärker wirkt als der Faktor „Anzahl der Führungsspieler“. Anders gesagt, bei guten Beziehungen im Team ist die Anzahl der Führungsspieler von untergeordneter Bedeutung. Den vergleichsweise schwächeren Wert bei der Beurteilung der Beziehung in der Mannschaft erreichen der Verein A und der Verein C, wobei es sich hier allerdings immer noch um gute Werte handelt.

Tab. 44. Einzelne Teams bzgl. des Einflusses von Führungsspielern auf die Mitspieler; Mittelwerte.

	A1 Beziehung Spieler- Mann- schaft	A2 Anzahl Füh- rungs- spieler	A3 Bedeu- tung hierarchi- sche Struktur	A4 Einfluss auf Ge- schlos- senheit	A5 Einfluss auf Ein- stellung	A6 Einfluss auf Moti- vation	A7 Einfluss auf spiel- tech. Ge- schehen	<i>n</i>
Gesamt	2.09	3.72	1.75	2.15	2.35	2.20	2.78	<i>174, 173 bei A3, 148 bei A4- A6</i>
Verein A	2.29	3.38	1.86	2.38	2.76	2.43	2.62	21
Verein B	2.00	3.41	1.91	2.27	2.27	2.14	3.14	22
Verein C	2.30	2.90	1.80	2.60	2.75	2.50	3.20	20
Verein D	1.73	4.09	1.73	1.91	2.32	1.86	2.45	22
Verein E	1.56	4.25	1.81	2.06	2.13	2.13	2.63	16

Weiter ist deutlich erkennbar, dass die Befragten aus dem Verein C bei den Variablen A4 bis A7, also den Fragen nach den Einflussmöglichkeiten im Sozialen und Aufgabenorientierten, durchgängig schwächere Werte angeben, gefolgt von den Befragten aus Verein A. Hinzu kommt bei Verein C die deutlich geringste angegebene Zahl an Führungsspielern (2.90). In Verein A zeigt sich eine ähnliche Tendenz, nämlich vergleichsweise wenige Führungsspieler zu identifizieren. Wenn auch nicht ganz so deutlich wie in Verein C, so liegt eine durchschnittliche Anzahl von 3.38 doch klar unter dem Gesamtmittelwert.

Dass diese Unterschiede in der Bewertung als signifikant zu bewerten sind, zeigen die Ergebnisse der einfaktoriellen ANOVA (siehe Tab. 45). Lediglich der Signifikanzwert der Variable A6 liegt mit $p = .086$ etwas über dem Kriterium für eine als gegeben zu bewertende Signifikanz, wonach p kleiner oder gleich $.05$ sein muss.

Tab. 45. ANOVA des Vergleichs der Vereine zum Einfluss auf die Mitspieler.

	ANOVA
A4-Einfluss auf die Geschlossenheit	$F(4, 96) = 3.04, p < .005, \eta_p^2 = .11$
A5-Einfluss auf die Einstellung	$F(4, 96) = 2.71, p < .005, \eta_p^2 = .18$
A7-Einfluss auf das spieltechnische Geschehen	$F(4, 96) = 2.78, p < .005, \eta_p^2 = .17$

Vergleicht man die Antworten auf die Variable C5, also die Frage nach den Einflussmöglichkeiten der Befragten über die Medien auf die Teammitglieder, mit denen aus dem Bereich A – Fragen nach den Einflussmöglichkeiten von Führungsspielern auf die Teammitglieder direkt – so überrascht, dass die Befragten aus den Vereinen A und C mehr Einflussmöglichkeiten im Sinne von C5 sehen (C5c), als sie bei den Führungsspielern in der direkten Interaktion mit den Mannschaftskollegen erkennen (A5) – bei Verein A 2.57 bei C5c im Vergleich zu 2.76 bei A5, bei Verein C 2.70 (C5c) im Vergleich zu 2.75 (A5; siehe Tab. 46).

Bei allen anderen Teams zeigt der Vergleich der beiden Variablen erwartungsgemäß mehr Einfluss von Führungsspielern im direkten Verhältnis zu den Mannschaftskollegen an, als einzelnen Spielern über die Medien möglich ist. Eine Erklärung für die abweichenden Einschätzungen in den Vereinen A und C könnte darin liegen, dass beide Mannschaften auch die schwächsten Werte für die Qualität der Beziehungen im Team vorweisen. Offensichtlich hängt das Mannschaftsklima mit dem Weg der Beeinflussung zusammen: Bei einem schlechteren Mannschaftsklima wird der Beeinflussungsweg über die Medien auf die Teammitglieder stärker gesucht.

Beim Vergleich der Variablen A7 und C5d, in denen es um den Einfluss auf das spieltechnische Geschehen geht, zeigt sich dieses Verhältnis deutlich. Die Spannweite der Differenzen reicht von .30 (Verein C) bis 1.25 (Verein E).

Tab. 46. Einzelne Teams bzgl. des Einflusses von Führungsspielern auf die Einstellung und das spieltechnische Geschehen; Mittelwerte.

	A5 Einfluss auf Einstellung	C5c über Medien auf Teammitglieder - Einstellung	A7 Einfluss auf spieltechn. Geschehen	C5d über Medien auf Teammitglieder – spieltechn. Vorgaben	n
Gesamt	2.53	2.77	2.78	3.58	159
Verein A	2.76	2.57	2.62	3.29	21
Verein B	2.27	2.95	3.14	3.62	22 bei A, 21 bei C5
Verein C	2.75	2.70	3.20	3.50	20
Verein D	2.32	2.59	2.45	3.32	22
Verein E	2.13	2.56	2.63	3.88	16

Im Vergleich der direkten Beeinflussung des Trainers durch Führungsspieler und der Beeinflussung durch einzelne Spieler auf dem Umweg über die Medien stehen erneut die Antworten der Befragten aus Verein C hervor: Demnach ist der Trainer bezüglich der Mannschaftsaufstellung (B5) durch Führungsspieler weniger beeinflussbar, 3.80, als durch einzelne Spieler über die Medien (C6c), 3.55 (siehe Tab. 47). Auch hier zeigt sich der oben bereits dargestellte Sachverhalt: Eine schlechtere Beziehung, hier der Spieler aus Verein C zu ihrem Trainer (B1), bewirkt eine verstärkte Erwägung des Beeinflussungsweges über die Medien.

Tab. 47. Einzelne Teams bzgl. des Einflusses von Führungsspielern auf die Mannschaftsaufstellung; Mittelwerte.

	B5 Einfluss Mannschafts- aufstellung	C6c über Medien auf Trainer – Mannschaftsaufstellung	<i>n</i>
Gesamt	3.54	3.75	162 bei B, 173 bei C6
Verein A	3.62	3.90	21
Verein B	3.41	3.86	22 bei B, 21 bei C6
Verein C	3.80	3.55	20
Verein D	3.45	3.77	22
Verein E	3.75	3.88	16

Betrachtet man den Bereich B grundsätzlich, fällt auf, dass – wie bereits bei A1 erkannt – auch hier die Beziehung zum Trainer in den Vereinen D und E am besten bewertet wird. Es zeigt sich, dass scheinbar nicht nur das „Wir-Gefühl“, sondern auch das Verhältnis zum Trainer überdurchschnittlich ausgeprägt ist (B1). Aufgrund der ANOVA kann von einer signifikant unterschiedlichen Bewertung ausgegangen werden, $F(4, 96) = 2.54, p < .05, \eta_p^2 = .09$.

Tab. 48. Einzelne Teams bzgl. des Einflusses von Führungsspielern auf den Trainer; Mittelwerte.

	B1 Beziehung Spieler- Trainer	B2 Trainer sucht Meinung d. Spieler	B3 Einfluss auf Füh- rungsstil Trainer	B4a Trainer stärken	B4b Trainer schwächen	B5 Einfluss Mann- schafts- auf- stellung	B6 Einfluss spieltech. Vorgaben des Trai- ners	<i>n</i>
Gesamt	2.22	2.52	2.93	2.66	2.82	3.54	3.18	174, 162 bei B3 und B5, 161 bei B2
Verein A	2.10	2.50	2.86	2.43	3.33	3.62	2.86	21, 20 bei B2
Verein B	2.00	2.23	2.45	2.94	3.50	3.41	3.05	22
Verein C	2.55	3.10	3.25	2.60	2.65	3.80	3.25	20
Verein D	1.95	2.09	2.41	2.73	3.05	3.45	2.91	22
Verein E	1.94	3.19	3.13	2.56	2.81	3.75	3.56	16

In den beiden Teams, die sich zum Zeitpunkt der Befragung bereits in krisenhaften Situationen befanden, Verein C und Verein E, suchten die Trainer deutlich seltener die Meinung bestimmter Spieler (B2) als in den anderen Vereinen. Zwischen dem Wert der Vereine E und D liegen beispielsweise enorme 1.10 Skaleneinheiten. Die unterschiedliche Bewertung ist durch einen hoch signifikanten p-Wert der einfaktoriellen ANOVA deutlich bestätigt, $F(4, 95) = 8.72$, $p < .001$, $\eta_p^2 = .27$. Insgesamt wird die Varianz bei B2 mit ca. 27 % durch die lokale Zugehörigkeit erklärt. Ob der Trainer die Meinung der Spieler sucht, unterscheidet sich also stark von Verein zu Verein.

Ein ortsspezifisches Unterscheidungskriterium scheint der oben bereits aufgeführte Faktor der sportlichen Situation zu sein. So konstatieren die Betroffenen der Vereine C und E, weniger Möglichkeiten, den Trainer zu beeinflussen, unabhängig davon, ob man die gemischt-soziale Variable des Führungsstils (B3) oder die aufgabenorientierten Aspekte der Mannschaftsaufstellung (B5) und der spieltechnischen Vorgaben (B6) betrachtet. Eine sportlich angespannte Situation scheint die Beeinflussungsmöglichkeit des Trainers zu verringern. Der Unterschied der Gruppen ist bei B3 deutlich, $F(4, 96) = 4.81$, $p < .01$, $\eta_p^2 = .17$, während die p-Werte bei B5 und B6 nur ein unbefriedigendes Niveau erreichen.

Bei der Betrachtung der Wichtigkeit der Medien (C1) fällt zunächst auf, dass alle Befragten die grundsätzliche Reihenfolge mit Fernsehen vor Print, Radio und Internet bestätigen (siehe Tab. 44). Allerdings sind für die Befragten aus der Stadt des Vereins C Radio und Printmedien in der Berichterstattung überproportional wichtig. Offensichtlich liegt dies in der lokalen Medienlandschaft begründet. In der Stadt des Vereins D dagegen sind die lokalen Medien wie Radio und Print weniger wichtig, TV und Internet dafür etwas wichtiger als in den anderen Städten. Besonders beim Radio (C1b) zeigt der sehr hohe quadrierte Eta-Wert $\eta_p^2 = 0.48$ an, dass die Varianz stark durch die Situation vor Ort erklärt wird (48 %). Somit lässt sich schlussfolgern, dass der Stellenwert des Radios von der starken Präsenz eines lokalen Radiosenders abhängt.

Tab. 49. Einzelne Teams bzgl. des Stellenwerts der Medien; Mittelwerte.

	C1 TV	C1 Radio	C1 Internet	C1 Print	<i>n</i>
Gesamt	1.58	3.07	3.42	1.75	154
Verein A	1.38	3.38	3.52	1.71	21
Verein B	1.37	3.32	3.68	1.63	19
Verein C	1.65	1.95	3.55	1.40	20
Verein D	1.18	3.55	3.36	1.91	22
Verein E	1.38	3.31	3.63	1.69	16

Bezüglich der journalistischen Quellen brisanter Informationen ergibt sich im Vergleich der Vereine ein uneinheitliches Bild (siehe Tab. 50). Während in der Stadt des Vereins C deutlich die Spieler und Trainer als wichtigste Quellen eingeschätzt werden, stehen die Anderen und die Funktionäre in der Stadt des Vereins E nach Ansicht der Bewerter im Vordergrund. Auffällig ist der durchschnittliche Rang des Trainers von Verein E (3.53). Bei einer Skala mit 4 als Pol ist dies ein bemerkenswerter Wert, der auf eine besondere Verschlossenheit des Trainers hindeutet. Ähnlich weisen in der Stadt des Vereins C die Funktionäre Werte auf, die sie als verschlossen erscheinen lassen, wenn es um die Weitergabe von brisanten Informationen geht.

Tab. 50. Einzelne Teams bzgl. der Quellen von brisanten Informationen; Mittelwerte.

	C4 Spieler	C4 Trainer	C4 Funktionäre	C4 Andere	n
Gesamt	2.27	2.84	2.37	2.54	166, 165 bei Spieler, 164 bei Trainer
Verein A	2.05	2.57	2.81	2.57	21
Verein B	2.21	2.21	2.53	3.05	19
Verein C	1.89	2.11	3.21	2.79	19
Verein D	2.24	2.67	2.52	2.86	21
Verein E	2.53	3.53	2.07	1.87	15

8.4 Erfolg, Misserfolg und Trainerentlassungen

Im vierten Bereich des Fragebogens (Bereich D) wurden übergeordnete Fragen gestellt, welche bedeutende Kernaussagen für die Position der Spieler (Team) und Trainer liefern. Zum einen geht es um die Bewertung und Zuordnung der Anteile am Erfolg bzw. Misserfolg auf das Team und den Trainer (D1). Zum anderen wird erfragt, welche Faktoren für eine Trainerentlassung entscheidend sind (D2). Bei beiden Variablen wird durch Prozentangaben die Zuordnung angegeben.

Bei der Frage nach dem Anteil am Erfolg bzw. Misserfolg werden durchschnittlich ca. 62 % dem Team zugesprochen, dem Trainer die verbleibenden 38 %. Im Wesentlichen deckt sich bei den verschiedenen Repräsentantengruppen diese Verteilung. Nur die aus Erfahrung bewertenden Journalisten haben eine abweichende Meinung, sie sprechen dem Trainer immerhin 46 % zu.

Als überwiegenden Grund für eine Trainerentlassung geben mit gut 52 % alle Befragten das sportliche Ergebnis an, gefolgt von der Berichterstattung in den Medien (ca. 15 %), der Qualität der Beziehung zwischen den Spielern und dem Trainer (ca. 13 %) und nahezu gleichwertig den Einflüssen aus dem Vorstand bzw. dem Management (gut 12 %). Der Einfluss von Fans wird mit nur gut 7 % als Grund für Trainerentlassungen genannt.

Tab. 51. Anteil am Erfolg; durchschnittliche Prozenteinschätzung (gerundet).

	D1a-Anteil am Erfolg Trainer	D1b-Anteil am Erfolg Team	n
Gesamt	38.4	61.6	172
Spieler (I)	37.3	62.7	80
Trainer Eigenbewertung (II)	39.9	60.1	14
Trainer Fremdbewertung (III)	35.0	65.0	14
Journalisten vor Ort Eigenbewertung (IV)	40.3	59.8	12
Journalisten vor Ort Fremdbewertung (V)	37.9	62.1	12
Journalisten allg. aus Erfahrung (VI)	46.1	53.9	9
Experten (VII)	41.3	58.8	8
Schlussbewerter (VIII)	38.5	61.5	23

In diesem Zusammenhang erscheint es notwendig, aus der Kohäsionsforschung die Wechselwirkung zwischen Leistung und Zusammenhalt zu erwähnen (Alfermann & Strauß, 2001; Alfermann & Würth, 2009; Baumann, 2002; Carron et al., 2002; Lau, 2005; Schliermann & Hülß, 2008; Stoll et al., 2010). Demnach beeinflusst das sportliche Ergebnis (D2a) den Zusammenhalt (D2b) und umgekehrt.

Im Wesentlichen teilen die verschiedenen Repräsentantengruppen diese Gewichtung, die Spieler bewerten nah an den Gesamtwerten. Allerdings sehen sowohl die aus Erfahrung bewertenden Journalisten als auch die Experten einen geringeren Anteil im sportlichen Ergebnis (ca. 48 % bzw. ca. 46 %), während die Trainer und die Journalisten vor Ort darin einen höheren Anteil sehen (gut 57 % bzw. 59 %). Damit unterscheiden sich die Meinungen hier um ca. 10 % und es zeigt sich eine signifikant unterschiedliche Bewertung der aus dem aktuellen Geschehen heraus Bewertenden und der aus Erfahrung und mit Distanz Einschätzenden (siehe Tab. 52).

Die Trainer und die lokalen Journalisten gewichten alle weiteren Möglichkeiten – bis auf die Einflussnahme der Fans – im Folgenden leicht geringer als den Mittelwert. Die aus Erfahrung bewertenden Journalisten legen mit etwas über 15 % einen um knapp 3 % vom Mittelwert abweichenden größeren Schwerpunkt auf die Beziehung zwischen den Spielern und dem Trainer. Die deutlichsten Verschiebungen zeigen sich bei den Experten, die den Medien ein Gewicht von gut 23 % (plus gut acht Prozent), den Fans von 10 % (plus gerundete drei Prozent), aber den Einflüssen durch den Vorstand bzw. das Management nur knapp 8 % (minus gut 3 %) geben.

Tab. 52. Gründe für eine Trainerentlassung; durchschnittliche Prozenteinschätzung (gerundet).

	D2a sport- liches Ergebnis	D2b Bezieh- ung Spieler- Trainer	D2c Medien	D2d Vorstand/ Manage- ment	D2e Fans	n
Gesamt	52.5	12.7	15.3	12.3	7.4	172
Spieler (I)	51.1	13.4	14.6	13.7	7.8	79
Trainer Eigenbewertung (II)	56.7	10.7	14.3	10.5	7.8	15
Trainer Fremdbewertung (III)	54.6	14.3	13.9	11.1	6.8	14
Journalisten vor Ort Eigenbe- wertung (IV)	58.8	9.7	14.3	10.5	6.8	12
Journalisten vor Ort Fremd- bewertung (V)	52.5	12.8	16.7	12.3	5.8	12
Journalisten allg. aus Erfah- rung (VI)	47.6	15.4	15.0	12.4	6.5	9
Experten (VII)	46.3	12.8	23.1	7.9	10.0	8
Schlussbewerter (VIII)	53.7	11.3	15.9	11.9	6.8	23

8.5 Zusammenfassung der Ergebnisse zu Spielergruppen, Vereinen und Erfolgsanteilen

Zunächst wurden die Spielergruppen in den Fokus der Betrachtung gerückt (siehe Kap. 8.1 und 8.2). Diese Auswertungen basieren auf den demografischen Basiswerten aus dem Komplex E des Fragebogens. Anschließend wurden die an der Untersuchung beteiligten Teams (siehe Kap. 8.3) genauer betrachtet. Es konnte gezeigt werden, dass die Ersatzspieler im Vergleich zu den Stammspielern die Bedeutung der hierarchischen Struktur im Team geringer einschätzen. Weiter bewerten sie die Beziehung zum Trainer als schlechter, konstatieren eine stärkere Einbeziehung bestimmter Spieler durch den Trainer und sehen für die Führungsspieler mehr Einflussmöglichkeiten auf den Trainer. Insgesamt wird den zur Gruppe der Stammspieler gehörenden Führungsspielern ein hoher Einfluss zugestanden, was auch die Hypothesen bestätigt. Es ist davon auszugehen, dass diese Attributionen situationsimmanent und damit subjektiv begründet sind.

Im Vergleich der erfahrenen und unerfahrenen Spielergruppen zeigte sich, dass die unerfahrenen Spieler die Beziehungen der erfahrenen Mitspieler zum Team und zum Trainer als besser einschätzen als die erfahrenen Spieler selber, sie den erfahrenen Kollegen häufiger mehr Einflussmöglichkeiten zutrauen und ihrer Meinung nach der Trainer Führungsspieler häufiger einbezieht. Die am Anfang ihrer Karriere stehenden Spieler räumen den Führungsspielern mehr Einflussmöglichkeiten ein.

Die nach Teams getrennte Auswertung macht deutlich, dass alle Akteure die hierarchische Struktur als wichtig erachten und Einfluss von Führungsspielern kon-

statieren. Insofern werden die Hypothesen erneut bestätigt. Genauer konnte gezeigt werden, dass die spezifische sportliche Situation sowie teaminterne Gruppendynamiken zu unterschiedlichen Ergebnissen in der Bewertung der Einflussnahme führen. Die sportliche Schiefelage des Vereins C und des Vereins E zeigte sich im Antwortverhalten der Beteiligten: Die Mittelwerte dieser beiden Befragtengruppen deuten auf schwächer ausgeprägte Möglichkeiten der Einflussnahme hin. Es kann festgestellt werden, dass in sportlich unbefriedigenden Situationen weniger direkter Einfluss auf den Trainer besteht, dagegen der Weg der Einflussnahme über die Medien als stärker möglich beurteilt wird.

Die bisher im ersten Teil der Auswertung betrachteten Hypothesen (siehe Kap. 7.2 bis 7.5) können durch die nun analysierten Dimensionen weiter bestätigt werden. Die Möglichkeit der Einflussnahme durch Führungsspieler wird von Stamm- und Ersatzspielern ebenso konstatiert wie von erfahrenen und unerfahrenen Spielern und auch von den einzelnen Teams, wobei sie sich je nach subjektiv empfundener und sportlicher Situation unterschiedlich ausgeprägt darstellen.

Einschätzungen über Erfolg, Misserfolg und Trainerentlassungen (Komplex D aus dem Fragebogen) schließen die Auswertung ab. Diese Themen stehen besonders im Blickpunkt der Akteure, der Medien und der Fußballinteressierten und werden nicht selten unterschiedlich ausgelegt. Ein weiterer Blickwinkel ergibt sich aus folgendem Zusammenhang: Wie gezeigt werden konnte, wird dem Team ein größerer Anteil am Erfolg bzw. Misserfolg (62 %, D1b) zugeordnet. Bei der Betrachtung der Gründe für Trainerentlassungen zeigt sich deutlich, dass mit knapp 53 % (D2a) das sportliche Ergebnis als bedeutendster Einflussfaktor genannt wird. Die Qualität der Beziehung zum Trainer wird mit ca. 13 % (D2b) der Trainerentlassungen als Grund angegeben. Mit zusammengefasst und gerundet ca. 65 % (D2a+D2b) lassen sich somit ca. 2/3 der Trainerentlassungen auf die Leistung der Aktiven (Team und Trainer) selbst zurückführen. Diese 65 % der Trainerentlassungen unterteilen sich wiederum, im Verhältnis D1b zu D1a (62 % zu 38 %) in 40 %, bei denen das Team für die Trainerentlassung verantwortlich ist, und 25 % bei denen die Gründe beim Trainer zu suchen sind.

9 Zusammenfassung

Im Folgenden wird eine Zusammenfassung der wesentlichen theoretischen Inhalte und empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit formuliert. Zudem werden weiterführende Aspekte und durch die vorliegende empirische Untersuchung aufgeworfene Fragen im Sinne eines wissenschaftlichen Ausblicks angeführt.

9.1 Theorie

Der Kern der theoretischen Grundlagen für die vorliegende Studie findet sich in einigen wichtigen Modellen bzw. Schaubildern wieder. Im erweiterten Sinne stellen das *Magische Viereck* (siehe Kap. 3), das Bundesliga-Vereinsumfeld (siehe Kap. 6) und das heuristische Modell von Albert Carron (siehe Kap. 4) alle externen und internen Ausprägungen des Sports und darüber hinaus von Mannschaften dar. So wie der Fußballsport und die Medien seit Jahrzehnten ein Paar bilden, sind auch die Themen *Gruppen bzw. Mannschaften* und *Führung* untrennbar miteinander verbunden.

Die Verknüpfung dieser Paare bildet den Ausgangspunkt der Fragestellung. Der heutige Fußballsport, speziell die Fußball-Bundesliga, ist ein seriöser Wirtschaftsfaktor mit vielen Nebeneffekten und modernem Management, der weltweit Anerkennung findet. Die inneren und äußeren Prozesse sind mit anderen Systemen nicht vergleichbar, das Punkte- und Tabellensystem lässt in seiner Unberechenbarkeit exakte Planungen nicht zu.

Dank der ständig neuen Situationen, die sich im Fußballsport ergeben, sind die Medien bezüglich der Verbreitung des aktuellen Geschehens ein nicht zu unterschätzender Katalysator. Zu Printmedien und Radio gesellten sich Fernsehen und Internet, weitere technische Kommunikationsmittel tragen zusätzlich zur Medialisierung des Sports bei. Im Gegensatz zu anderen Sportarten ist der Fußballsport in seinem Kern immer autark geblieben. Die grundsätzlichen Richtlinien und Inhalte dieser mit Abstand populärsten Sportart in Deutschland werden von Konservativen und Anhängern der Tradition nicht in Frage gestellt. Das eingangs angeführte Paar Fußball und Medien wird mit Wirtschaft und Öffentlichkeit zum *Magischen Viereck* ergänzt.

Die interne Ausrichtung des Fußballspiels und vieler anderer Ballsportarten wird von der Mannschaft als System geprägt. Eine funktionierende Gruppe ist im Leistungssport – insbesondere im Hinblick auf die große Konkurrenz – ein wichtiger Ansatz für Erfolg. Nach Carron (1982) ist die einander bedingende soziale und aufgabenorientierte Ausrichtung der Kohäsion Grundlage für Erfolg, wobei eine exakte Differenzierung und Gewichtung sozialer und aufgabenorientierter Anteile der Dynamiken und Prozesse in Mannschaften im Leistungsfußball nicht möglich

ist. Auch die Metaanalyse von Carron et al. (2005) konnte dies bezüglich des Leistungssports nicht erfassen.

Aufgrund ihrer variierenden Personenzusammensetzung sind Mannschaften und ihre Führung unterschiedlich ausgerichtet. Sportlich Verantwortliche wie Trainer und Manager stehen im Fokus, ihre Befugnisse sind vertraglich geregelt und sie haben eine unbestreitbare Machtposition. Kommen zu dieser Konstellation als weitere Akteure Führungsspieler mit Einfluss hinzu, wird die Ausgangslage deutlich komplexer. Diese Besonderheit steht im Blickpunkt der vorliegenden Arbeit: *„Der wahrgenommene Einfluss von Führungsspielern auf die Spieler, Trainer und Medien“*. Die Sichtweise und Bewertung durch die Spieler selbst und darüber hinaus durch die Trainer, Experten und Medienvertreter sind ein sinnvoller Ansatz.

9.2 Methode

Führungsspieler erkennen ihren Einfluss auf das Team, den Trainer und die Medien. Diese Kernaussage der vorliegenden Arbeit wird aus zwei verschiedenen Blickwinkeln bewertet.

- (1) Spieler sind Bestandteil ihrer Mannschaft und erfahren die Einflussnahme unmittelbar, ihre subjektive Wahrnehmung von Einflussnahme durch Führungsspieler wird genauer untersucht. Da Trainer ebenso unmittelbar Beteiligte der Interaktionen zwischen den Führungsspielern und Spielern ihrer Mannschaft sind, erleben auch sie eine eigene Wahrnehmung der Abläufe, was natürlich auch für die Interaktionen zwischen den Führungsspielern und dem Trainer selber gilt – so ist davon auszugehen, dass die Trainer dies in ihre Bewertungen mit einfließen lassen.
- (2) Die andere große untersuchte Gruppe ist die der Journalisten (vor Ort und aus Erfahrung) und Experten, die die Einflussnahme der Führungsspieler auf die Spieler, den Trainer und die Medien aus ihrer Sicht wahrnehmen und interpretieren. Bezüglich der Einflussnahme über die Medien sind die Journalisten, vorrangig die Vertreter vor Ort, ebenfalls gefragt.

Die Aufteilung in zwei Gruppen von Beteiligten und die Befragung von fünf verschiedenen Personengruppen unterscheidet die vorliegende Arbeit von anderen sportpsychologischen Forschungsbeiträgen. Ausschließlich die Spieler als Forschungsgegenstand zu sehen, greift bei den vielfältigen Forschungsfragen die komplexen Interaktionen betreffend zu kurz. Besonders die persönlichen Einschätzungen und Wahrnehmungen aus den unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten ermöglichen eine ganzheitliche und umfassende Perspektive.

9.3 Ergebnisse

In den untersuchten Mannschaften der Fußball-Bundesliga konnten durch die vorliegende Studie drei bis vier Führungsspieler identifiziert werden. Mit dem Status des Führungsspielers sind Autorität, Macht und Einfluss verbunden. Er übernimmt mit dem Trainerstab die sportliche Führung der Mannschaft.

Einflussnahme ist ein zentraler Begriff und eine feste Größe innerhalb einer Fußballmannschaft. Die deutlichsten Ergebnisse der vorliegenden Studie betreffen die Hierarchie – ein entscheidender Baustein für den Erfolg – in einer Mannschaft und damit den Einfluss von Führungsspielern, deren Rolle grundsätzlich etabliert und akzeptiert ist. Ihre Interaktion im Sinne der Einflussnahme auf den Gruppenprozess ist gewünscht und die Erwartung zieht eine exponierte Position nach sich, die durch die Verknüpfung des Fußballsports mit der Sportberichterstattung noch bedeutender wird.

Zwei wissenschaftliche Erkenntnisse konnten darüber hinaus bestätigt werden. Die Ergebnisse zeigen an, dass der Einfluss von Führungsspielern abnimmt, je mehr Führungsspieler in einer Mannschaft identifiziert werden. Diese Feststellung korreliert mit der Erkenntnis von Carron et al. (2005), dass die Kohäsion abnimmt, je größer die Gruppe ist. Insofern kann der Schluss gezogen werden, dass es für Profimannschaften sinnvoll ist, nur eine geringe Anzahl von Führungsspielern zu haben.

Die Qualität der Beziehungen der Spieler untereinander als auch zum Trainer ist eine entscheidende Determinante für die Möglichkeiten der Einflussnahme durch die Führungsspieler auf die Mitspieler und den Trainer. Einflussmöglichkeiten bekommen zusätzlichen Raum, wenn der Trainer die Führungsspieler nach ihrer Meinung fragt und sie ggf. auch in Entscheidungsprozesse mit einbezieht.

Die Unterscheidung und Auslegung der sozialen und der aufgabenorientierten Kohäsion, wie zuerst von Carron (1982; siehe Kap. 4) vorgenommen, zeigt sich deutlich in den Beeinflussungsmöglichkeiten: Soziale Kohäsionsaspekte wie die mannschaftliche Geschlossenheit (Zusammenhalt) des Teams sind von Führungsspielern weit stärker beeinflussbar als aufgabenorientierte Aspekte wie das spieltechnische Geschehen. Der Trainer ist in sozialen Aspekten ebenfalls stärker beeinflussbar. Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen u. a. die Ergebnisse der Metastudie von Carron et al. (2005; siehe Kap. 4).

Führungsspieler können die Position des Trainers stärken oder schwächen, wobei die potenzielle Schwächung stärker ausgeprägt ist. Sportlich unbefriedigende Situationen, plus eine schwach ausgeprägte Spieler-Trainer-Beziehung verstärken die Möglichkeiten der Schwächung zusätzlich. Die endgültige Form der Schwächung ist die Herbeiführung der Trainerentlassung. In der Sportberichter-

stattung wird in sportlichen Krisensituationen oft die Vermutung geäußert, die Spieler einer Mannschaft würden für oder gegen den Trainer spielen. Die vorliegende Untersuchung bietet den Bewertern als Ursache fünf Gründe für eine Trainerentlassung an. Das sportliche Ergebnis, also der Output aller Gruppenprozesse, wird in etwas mehr als der Hälfte der Fälle als Grund für eine Trainerentlassung gehalten. Es folgt mit knapp 13 % das soziale Verhältnis zwischen Team und Trainer als weiterer Grund. Allein diese beiden Gründe bestätigen: Die Spieler besitzen einen großen Einfluss auf die Position des Trainers.

In der Berichterstattung über den Profifußball werden Fernsehen und Printmedien mit Abstand als die beiden wichtigsten Medien wahrgenommen, gefolgt vom Radio und Internet. Dies bestätigt die allgemeinen kommunikationswissenschaftlichen Erkenntnisse zum Stellenwert der Medien. Spieler werden von Sportjournalisten als wichtigste Quelle bei der Beschaffung von brisanten Informationen eingestuft. Diese Weitergabe von Informationen ist gleichzeitig eine Form der verdeckten Einflussnahme durch die Spieler. Insofern kann allein aufgrund der Wertung als primäre Quelle durch die Journalisten eine Beeinflussungsmöglichkeit über die sportliche und vereinspezifische Berichterstattung konstatiert werden.

Generell sind die verschiedenen Medienvertreter unterschiedlich stark beeinflussbar: Wie gezeigt werden konnte, sind die Journalisten vor Ort insgesamt stärker beeinflussbar als die Journalisten, die aus Erfahrung und aus der Distanz heraus bewerten. Als Grund hierfür sind die größere Nähe und damit einhergehend meist auch die intensiveren Beziehungen der Spieler zu den lokalen Journalisten nahe liegend. Erneut zeigt sich also die Bedeutung von Beziehungen bei der Einflussnahme.

Mit dem Aspekt der Nähe bzw. der Distanz kann ebenfalls begründet werden, warum Spieler mehr bzw. weniger Einfluss *über* die Medien auf Mannschaft und Trainer besitzen. Die zwischengeschalteten Medien nehmen eine Mittlerposition ein, die es wahrscheinlich macht, dass hier nicht ähnliche Werte wie bei der direkten Beeinflussung erreicht werden. Einer versuchten Beeinflussung der Teammitglieder durch Führungsspieler über Medien – speziell bezüglich des Zusammenhalts und der Einstellung – werden die größten Chancen eingeräumt. Der Trainer dagegen ist nach Aussage der Befragten nur schwach über die Medien beeinflussbar. Insgesamt ist die Einflussnahme über die Medien bei Betrachtung der Antworten aller Befragten bestenfalls mittelmäßig gegeben.

In einzelnen Vereinssituationen zeigte sich jedoch ein differenzierteres Bild. In Vereinen, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in einer sportlich unbefriedigenden Situation befanden, wurden die Chancen der Einflussnahme über die Medien auf die Mannschaft und den Trainer besser eingeschätzt als dies für die direkte

Interaktion konstatiert wurde³. Daraus kann geschlossen werden, dass Spieler in unbefriedigenden sportlichen Situationen als Mittel der Beeinflussung häufiger den Weg über die Medien suchen.

In der Gegenüberstellung der als Stamm- und als Ersatzspieler identifizierten Akteure gab es überwiegend ähnliche Bewertungen. Unterschiede zeigen sich in der Bewertung der Beziehung: Sowohl die Beziehung innerhalb des Teams als auch die Beziehung zum Trainer wird von Ersatzspielern als schlechter bewertet. Weiter wird die hierarchische Struktur von ihnen als weniger bedeutend bewertet und der Trainer bezieht ihrer Meinung nach die Führungsspieler häufiger in seine Entscheidungen mit ein, weshalb sie einen größeren Einfluss der Führungsspieler auf die Mannschaftsaufstellung konstatieren.

Diese Unterschiede in der Bewertung der Stamm- und Ersatzspieler sind situationsimmanent begründet. Wegen der von ihnen als unbefriedigend wahrgenommenen Situation, sind die Ersatzspieler weniger zufrieden mit der Beziehung zu den Mitspielern und dem Trainer, und da sie nicht in der Position sind, Einfluss auszuüben, wird die Hierarchie von ihnen, im Gegensatz zu den Stammspielern, als wenig hilfreich eingestuft. Auch aus der Sicht der Ersatzspieler bestätigt sich also der wahrgenommene Einfluss von Führungsspielern.

Vergleicht man die erfahrenen und eher unerfahrenen Spieler in Bezug auf die Möglichkeiten der Einflussnahme von Führungsspielern, lässt sich feststellen, dass die unerfahreneren Spieler die Beziehung innerhalb der Mannschaft als besser bewerten und sie die Einbeziehung bestimmter Spieler durch den Trainer als häufiger gegeben annehmen. Außerdem besitzen die Führungsspieler in der Bewertung der unerfahrenen Spieler mehr Einflussmöglichkeiten. Mit mehr Spieleinsätzen und damit mehr Erfahrung schwächen sich die genannten Einschätzungen ab. Spieler am Anfang ihrer Karriere denken offensichtlich idealistischer, wenn es um die Möglichkeiten von Einflussnahme geht.

Auf die direkte Frage nach dem Maß, in dem das Team im Vergleich zum Trainer zum Erfolg bzw. Ergebnis beiträgt, wird der größere Einfluss der Mannschaft zugeordnet (62 %). In den Gründen für eine Trainerentlassung werden der Mannschaft bzw. dem Ergebnis mehr als 50 % zugeschrieben. Ca. 2/3 aller Bewertungen kommen zustande, wenn die Ursache der Trainerentlassung in den Beziehungen zwischen Team und Trainer als erweiterter Grund gesehen wird. Insgesamt zeigt sich somit, dass der Mannschaft eine zentrale Bedeutung im Geschehen eines Profiklubs zukommt. Daraus folgt logisch, dass die Führungsspieler einer Mannschaft in der Fußball-Bundesliga Macht und Einflussmöglichkeiten besitzen: Sowohl der Erfolg als auch Trainerentlassungen sind wesentlich vom

³ Die Einschätzung der sportlichen Situation erfolgte auf der Grundlage der eigenen langjährigen Erfahrung im Profifußball durch den Autor der vorliegenden Arbeit.

Verhalten der Führungsspielern abhängig.

Aus Sicht des Autors sind Trainerentlassungen oft nicht gerechtfertigt, zumindest nicht in so genannten „Schnellschüssen“. Die Erfahrung beweist eher, dass eine Mannschaft schon aus ökonomischen Gründen nicht entlassen werden kann, der Trainer allerdings schon. Dies verdeutlicht einmal mehr die internen Machtverhältnisse: Die Trainer sind stark von der Mannschaft abhängig.

Insgesamt lässt sich die Kernhypothese eindeutig bestätigen. Die meist drei bis vier Führungsspieler, die aufgrund der positiven Bewertung der Hierarchie als erwünscht gelten, besitzen wahrgenommenen Einfluss auf Team, Trainer und Medien. Der Einfluss auf die Mitspieler wird als am stärksten wahrgenommen, gefolgt von der Beeinflussung des Trainers in mittleren sowie auf und über die Medien in schwächeren Wertungen.

9.4 Ausblick

Indem neben den Spielern auch die Trainer, Medienvertreter und Experten einbezogen wurden, ergaben sich Möglichkeiten einer umfassenden Analyse der verschiedenen Fragestellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Die breit angelegte Stichprobe ermöglichte unterschiedliche Beurteilungen der beteiligten Gruppen wie z. B. die bereits genannten Unterschiede der aus Aktualität und Erfahrung Bewertenden. Das wiederum eröffnete die Möglichkeit, die Selbsteinschätzungen der Teammitglieder mit denen von extern Befragten zu vergleichen. Die Bündelung intersubjektiver Wahrnehmungen erfüllt das Kriterium der Objektivität. Ob sich die Einflussmöglichkeiten tatsächlich so darstellen oder die Befragten nur glauben, es sei so, lässt sich durch die Methode der Befragung nicht final klären. Die Kernhypothese jedoch wurde aus der Befragung der Spieler, Trainer, Experten und Medienvertreter bestätigt.

Die Konzeption der Untersuchung, die wahrgenommene Einflussnahme von Führungsspielern auf die Mitspieler, Trainer und Medien als inhaltslogische und leitende Systematik in den Mittelpunkt zu setzen, ist gelungen. Diese Unterteilung machte differenzierte Ergebnisse möglich, insbesondere bei dem zentralen Thema der sozialen und aufgabenorientierten Kohäsion. Mit dem für die vorliegende Untersuchung kreierten Fragebogen wurde zudem ein Instrument zur Messung von Einfluss vorgelegt, welches für Folgeuntersuchungen hilfreich sein kann.

Die Konzeption als Querschnittsstudie ergab eine Momentaufnahme zum Zeitpunkt der Befragung, wodurch aufgrund der unterschiedlichen Situation der an der Untersuchung beteiligten Vereine interessante Vergleiche möglich wurden. Die Begrenzung der Datenerhebung auf eine Momentaufnahme war ein entscheidendes Kriterium für die Vereine, sich zu beteiligen. Eine Langzeitstudie wäre ein sinnvoller und ergänzender nächster Schritt, er könnte allerdings an der

Mitwirkung der Vereine scheitern, da die Verantwortlichen und die Spieler im Profifußball nach Einschätzung des Autors kaum Zusagen für solch eine intensive und intime Kooperation geben werden. Möglicherweise wäre der Zugang zu einem Verein eine mögliche Vorgehensweise. Sportdirektor, Trainerstab und die Spieler müssten davon überzeugt werden, dass vereinsinterne Aussagen entsprechend diskret behandelt werden würden. Journalisten und Experten für eine Langzeitstudie zu gewinnen, wäre vermutlich kein Problem.

Die Untersuchung der Prozesse und Dynamiken der Einflussnahme von Führungsspielern in professionellen Fußballmannschaften wirft noch viele zu erforschende Fragen auf. Mit den Ergebnissen der vorliegenden Studie konnte allerdings bereits ein Beitrag mit Anregungen für die Praxis vorgelegt werden. Als Zielebenen von wahrgenommenem Einfluss wurden hier sportpsychologische und kommunikationswissenschaftliche Dimensionen fokussiert. Es gäbe noch eine Reihe anderer möglicher Zielebenen von Einfluss, die ergründet werden könnten, z. B. auf ökonomische Aspekte in Verbindung mit Marketing und Sponsoring, wie es bereits in der englischen und spanischen Fußball-Liga praktiziert wird.

In Bezug auf die Zielpersonen von Einfluss wurden in dieser Studie zwar bereits die Trainer, die Experten und die Medien hinzugenommen, die Zuschauer bzw. Fans allerdings außer Acht gelassen. Auch wurde deren vorhandener reziproker Einfluss auf das Geschehen (vgl. Strauß, 1999) nicht berücksichtigt. Es bleibt zu ergründen, welche Formen der Einflussnahme sich aus der Interaktion von Spielern bzw. Führungsspielern mit den Zuschauern ergeben. Auch hier findet sich ein weiteres zu ergründendes Forschungsfeld.

Als weitere Frage bleibt offen, ob sich die Ergebnisse der vorliegenden Studie über Mannschaften aus dem Profifußball hinaus auch in Amateurmansschaften, ausländischen Ligen und anderen Mannschaftssportarten bestätigen lassen. Hierzu sind ebenfalls weitere Forschungsarbeiten nötig.

Literaturverzeichnis

- Agnew, G. A. & Carron, A. V. (1994). Crowd effects and the home advantage. *International Journal of Sport Psychology*, 25, 53-62.
- Alfermann, D. (2006). Führung im Sport. In H. Haug & B. Strauß (Hrsg.), *Themenfelder der Sportwissenschaft. Bd. VI: Grundlagen zum Studium der Sportwissenschaft* (S. 79-90). Schorndorf: Hofmann.
- Alfermann, D. & Stoll, O. (2005). *Sportpsychologie. Ein Lehrbuch in 12 Lektionen*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Alfermann, D. & Strauß, B. (2001). Soziale Prozesse im Sport. In H. Gabler, J. Nitsch & R. Singer (Hrsg.), *Einführung in die Sportpsychologie – Teil 2: Anwendungsfelder* (2. Aufl., S. 73-108). Schorndorf: Hofmann.
- Alfermann, D. & Würth, S. (2009). Gruppenprozesse und Intergruppenbeziehungen. In W. Schlicht & B. Strauß (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Serie V, Bd. 1: Grundlagen der Sportpsychologie* (S. 719-777). Göttingen: Hogrefe.
- Archetti, E. P. (1997). Argentinien. In C. Eisenberg (Hrsg.), *Fußball, soccer, calcio. Ein englischer Sport auf seinem Weg um die Welt* (S. 149-170). München: dtv.
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2004). *Sozialpsychologie* (4., akt. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Atkinson, R. C. (1975). *Psychology in progress*. San Francisco, CA: Freeman.
- Avermaet, E. van (1997). Social value orientations and social interdependence. *European Journal of Social Psychology*, 27, 369-494.
- Avermaet, E. van (2003). Sozialer Einfluss in Kleingruppen. In W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (S. 497-535). Berlin: Springer.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2000). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (8. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bastine, R. (1972). Gruppenführung. In C. F. Graumann (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie, Bd. 7/2: Sozialpsychologie* (S. 1654-1709). Göttingen: Hogrefe.
- Baumann, S. (2002). *Mannschaftspsychologie. Methoden und Techniken*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Beauchamp, M. R., Bray, S. R., Fielding, A. & Eys, M. A. (2005). A multilevel investigation of the relationship between role ambiguity and role efficacy in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 6, 289-302.
- Beckmann, J., Fröhlich, S. M. & Elbe, A.-M. (2009). Motivation und Volition. In W. Schlicht & B. Strauß (Hrsg.), *Enzyklopädie für Psychologie: Grundlagen der Sportpsychologie* (S. 511-562). Göttingen: Hogrefe.
- Bertling, C. (2008). Sport in der TV-Unterhaltungsindustrie. Theoretische Überlegungen und empirische Befunde zur (Re-) Produktion des Sports in den Massenmedien. In A. Braidt (Hrsg.), *Mediensport* (Montage AV, Ausg. 17.1, S. 173-189). Marburg: Schüren.
- Beyer, T. (2006). *Determinanten der Sportrezeption. Erklärungsmodell und kausalanalytische Validierung am Beispiel der Fußballbundesliga*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Bierhoff, H. W. & Herner, M. J. (2002). *Begriffswörterbuch Sozialpsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bierhoff-Alfermann, D. (1976). *Soziale Einflüsse im Sport*. Darmstadt: Steinkopff.
- Bierhoff-Alfermann, D. (1986). *Sportpsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.

- Birrer, D. & Seiler, R. (2008). Gruppendynamik und Teambuilding. In J. Beckmann & M. Kellmann (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D: Sportpsychologie, Bd. 2: Anwendungsfelder* (S. 311-392). Göttingen: Hogrefe.
- Bisanz, G. (1995). Mannschaftsführung aus psychologischer Sicht am Beispiel der deutschen Damen-Nationalmannschaft. In G. Gerisch (Hrsg.), *Schriften der deutschen Vereinigung für Sportwissenschaften. Beiträge und Analysen zum Fußball-sport, 6. Tagung der dvs-Kommission Fußball 1993*. Sankt Augustin: Academia.
- Blöbaum, B. (1994). *Journalismus als soziales System: Geschichte, Ausdifferenzierung und Verselbständigung*. Opladen: Westdeutscher.
- Blödorn, M. (1988). Das magische Dreieck: Sport – Fernsehen – Kommerz. In W. Hoffmann-Riem (Hrsg.), *Neue Medienstrukturen – neue Sportberichterstattung?* (S. 100-129). Baden-Baden: Nomos.
- Boehner, G. (2003). Einstellungen. In W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (S. 381-414). Berlin: Springer.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (6. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bös, K. (1987). *Handbuch sportmotorischer Tests*. Göttingen: Hogrefe.
- Brack, R. (2002). *Sportspezifische Trainingslehre*. Hamburg: Czwalina.
- Brändle, F. & Koller, C. (2002). *Gooooo!!! Kultur- und Sozialgeschichte des modernen Fußballs*. Zürich: Orell Füssli.
- Brawley, L. (1990). Group cohesion: Status, problems, and further directions. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 355-379.
- Brickenkamp, R. (1975). *Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests*. Göttingen: Hogrefe.
- Brown, R. J. (1997). Beziehungen zwischen Gruppen. In W. Stroebe, M. Hewstone & G. M. Stephenson (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (3. Aufl., S. 545-576). Berlin: Springer.
- Brown, R. J. (2000). *Group Processes: dynamics within and between groups* (2nd ed.). Oxford: Blackwell.
- Bruhn, C. & Strauß, B. (1991). Sozialpsychologie und Sport: 2. Teil. *Sportpsychologie*, 5, 5-12.
- Burgschmidt, E. (2006). Englische Anfänge und deutsche Fortsetzung – Sach- und Sozialgeschichte. In H.-G. Weigand (Hrsg.), *Fußball. Eine Wissenschaft für sich* (S. 59-69). Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Burk, V. & Digel, H. (2002). Zur Entwicklung des Fernsehsports in Deutschland. In J. Schwier (Hrsg.), *Mediensport. Ein einführendes Handbuch* (S. 101-124). Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Burk, V. (2002). *Dynamik und Ästhetik der beliebtesten TV-Programmsparte. Fußball als Fernsehereignis*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Cachay, K. (1978). *Sportspiel und Sozialisation*. Schorndorf: Hofmann.
- Caldas, W. (1997). Brasilien. In C. Eisenberg (Hrsg.), *Fußball, soccer, calcio. Ein englischer Sport auf seinem Weg um die Welt* (S. 171-184). München: dtv.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups. Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, A. V. & Ball, J. R. (1977). Cause-effect characteristics of cohesiveness and participation motivation in intercollegiate hockey. *International Review of Sport Sociology*, 12, 49-60.
- Carron, A. V., Bray, S. R. & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sport Sciences*, 20, 119-126.

- Carron, A. V., Bray, S. R. & Eys, M. A. (2007). Gruppen und Expertise im Sport. In N. Hagemann, M. Tietjens & B. Strauß (Hrsg.), *Psychologie der sportlichen Höchstleistung. Grundlagen und Anwendungen der Expertiseforschung im Sport* (S. 175-191). Göttingen: Hogrefe.
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J. & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: a meta analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24, 168-188.
- Carron, A. V. & Hausenblas, H. A. (1998). *Group dynamics in sport* (2nd ed). Morgantown, WV: FIT.
- Carron, A. V., Hausenblas, H. A. & Eys, M. A. (2005). *Group dynamics in sport*. Morgantown, WV: FIT.
- Carron, A. V. & Spink, K. S. (1995). The group size-cohesion relationship in minimal groups. *Small Group Research*, 26, 86-105.
- Carron, A. V., Widmeyer, N. W., Brawley, L. R. (1989). Perceptions of ideal group size in sport teams. *Perceptual and Motor Skills*, 69, 1368-1379.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N. & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Cartwright, D. & Zander, A. (1968). *Group dynamics. Research and theory* (3rd ed.) New York, NY: Harper & Row.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647-671). New York, NY: Macmillan.
- Chelladurai, P. & Riemer, H. A. (1997). A classification of facets of athlete satisfaction. *Journal of Sport Management*, 11, 133-159.
- Chelladurai, P. & Riemer, H. A. (1998). Measurement of leadership in sport. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 227-253). Morgantown, WV: FIT.
- Colin, M. (2008). Wie verstehen wir Fernsehübertragungen von Sportereignissen. In A. Braidt (Hrsg.), *Mediensport* (Montage AV, Ausg. 17.1, S. 89-118). Marburg: Schüren.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, 98-104.
- Cramer, D. (1995). Problemspieler und Spielerpersönlichkeiten – Skizzen einer psychologischen Studie zur Menschen- und Mannschaftsführung. In G. Gerisch (Hrsg.), *Beiträge und Analysen zum Fußballsport. Tagung der dvs-Kommission Fußball* (S. 17-22). Sankt Augustin: Academia.
- Cramer, D. & Jackschath, B. (1998). *Fußballpsychologie*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cronbach, L. J. & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281-302.
- Daschmann, G. (2007). Der Preis der Prominenz. Medienpsychologische Überlegungen zu den Wirkungen von Medienberichterstattung auf die dargestellten Akteure. In T. Schierl (Hrsg.), *Prominenz in den Medien* (S. 184-211). Köln: Von Halem.
- DFB (2009a). *Der Deutsche Fußball-Bund*. www.dfb.de/index.php?id=46 (3.7.2009).

- DFB (2009b). *DFB, A-Z – Informationen zum Deutschen Fußball-Bund*. www.dfb.de/uploads/media/DFB_A_bis_Z_2009_D_01.pdf (4.6.2010).
- DFB (2010, 17. März). *Der DFB. Mitglieder-Statistik*. www.dfb.de/index.php?id=11015 (4.6.2010).
- DFL (2009a, 11. September). *Die Kernaufgaben der DFL*. www.bundesliga.de/de/dfll/profil/35442.php (4.6.2010).
- DFL (2009b, 12. März). *Profifußball weist wirtschaftliche Rekord-Ergebnisse aus*. www.bundesliga.de/de/liga/news/2008/index.php?f=0000121473.php&fla=1 (3.7.2009).
- Digel, H. & Burk, V. (2001). Sport und Medien. Entwicklungstendenzen und Probleme einer lukrativen Beziehung. In G. Roters, W. Klingler & M. Gerhards (Hrsg.), *Sport und Sportrezeption* (Forum Medienrezeption, Bd. 5, S. 15-31). Baden-Baden: Nomos.
- Dohle, M. & Vowe, G. (2006). Der Sport auf der „Mediatisierungstreppe“? Ein Modell zur Analyse medienbedingter Veränderungen des Sports. *Medien + Erziehung. Zeitschrift für Medienpädagogik*, 6, 18-28.
- Döhn, L. & Klöckner, K. (1979). *Sportberichterstattung. Kommunikation in Gesellschaft und Staat. Medien-Lexikon*. Baden-Baden: Frevert.
- Dunning, E. (1979). Die Entstehung des Fußballsports. In W. Hopf, *Fußball* (S. 42-54). Bensheim: päd.extra.
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. In D. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed., pp. 269-322). New York, NY: McGraw-Hill.
- Eickelpasch, R. & Rademacher, C. (2004). *Identität*. Bielefeld: transcript.
- Eisenberg, C. (1997). *Fußball, soccer, calcio. Ein englischer Sport auf seinem Weg um die Welt*. München: dtv.
- Eisenberg, C. (2000). Von England in die Welt: Entstehung und Verbreitung des modernen Fußballs. In W. Schlicht & W. Lang (Hrsg.), *Über Fußball. Ein Lesebuch zur wichtigsten Nebensache der Welt* (S. 59-84). Schorndorf: Hofmann.
- Eisenberg, C. (2006). Fußball als globales Phänomen. In Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (Hrsg.), *Der Bürger im Staat*, 56, 14-19.
- Eisenberg, C., Lanfranchi, P., Mason, T. & Wahl, A. (2004). *FIFA 1904-2004. 100 Jahre Weltfußball*. Göttingen: Die Werkstatt.
- Erkenbrecher, U. (1995). Das psychologische Zusammenspiel von Mannschaft, Trainer, Manager, Vorstand und Sponsoren. In G. Gerisch (Hrsg.), *Beiträge und Analysen zum Fußballsport. Tagung der dvs-Kommission Fußball* (S. 135-138). Sankt Augustin: Academia.
- Eys, M. A., Loughead, T. M. & Hardy, J. (2007). Athlete leadership dispersion and satisfaction in interactive sport teams. *Psychology of Sport and Exercise*, 8, 281-296.
- Feltz, D. L., Chase, M. A., Moritz, S. E. & Sullivan, P. J. (1999). A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *Journals of Education Psychology*, 91, 756-775.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11, pp. 59-112). New York, NY: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1980). Bund Deutscher Fußballlehrer BDFL (Hrsg.), *Kongressbericht zur Jahrestagung 1980*. Sankt Augustin: Academia.

- FIFA (2003, 19. Oktober). *FIFA-Statuten*. http://de.fifa.com/mm/document/affederation/federation/fifa_statutes_0719_de_14481.pdf (26.6.2008).
- Flügge, A. (2005, 7. Oktober): Ich wurde attackiert und verletzt, ich möchte den Dialog wieder aufnehmen. *Bremer Kreiszeitung*, S. 8.
- Fobe, K. (1991). Sozialpsychologische Aspekte der sportlichen Tätigkeit. In P. Kunath & H. Schellenberger (Hrsg.), *Tätigkeitsorientierte Sportpsychologie. Eine Einführung für Sportstudenten und Praktiker* (S. 184-208). Frankfurt am Main: Harri Deutsch.
- Forsyth, D. R. (1999). *Group dynamics* (3rd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Fröhlich, K., Johansson, H. & Siegert, G. (2007). Einmal „Star“ und zurück. Der Einfluss der Medien auf den Produktlebenszyklus von Prominenz. In T. Schierl (Hrsg.), *Prominenz in den Medien* (S. 142-163). Köln: Von Halem.
- Früh, W. (2002). *Unterhaltung durch das Fernsehen. Eine molare Theorie*. Konstanz: UVK.
- Frütel, S. (2005). *Toy department for men. Eine empirische Studie zum internationalen Sportjournalismus*. Pulheim: Mediensportverlag.
- Gabler, H. (2000). Motivationale Aspekte sportlicher Handlung. In H. Gabler, J. R. Nitsch, R. Singer (Hrsg.), *Einführung in die Sportpsychologie – Teil 1: Grundthemen* (3. Aufl., S. 197-245). Schorndorf: Hofmann.
- Gantz, W. (1981). An exploration of viewing motives and behaviors associated with television sports. *Journal of Broadcasting*, 12, 263-275.
- Gantz, W. & Wenner, L. A. (1995). Fanship and the television sports viewing experience. *Sociology of Sports Journal*, 12, 56-74.
- Gebauer, G. (1997). Mythen-Maschine. Der Held, das Bild, der Ruhm. In V. Caysa (Hrsg.), *Sportphilosophie* (S. 290-317). Leipzig: Reclam.
- Gill, D. L. (1986). *Psychological dynamics of sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Gleich, U. (2001). Sportberichterstattung in den Medien: Merkmale und Funktionen. Ein Forschungsüberblick. In G. Roters, W. Klingler & M. Gerhards (Hrsg.), *Sport und Sportrezeption* (Forum Medienrezeption, Bd. 5, S. 167-182). Baden-Baden: Nomos.
- Glenn, S. D. & Horn, T. S. (1993). Psychological and personal predictors of leadership behavior in female soccer athletes, *Journal of Applied Sport Psychology*, 5, 17-34.
- Goldblatt, D. (2006). *The ball is round. A global history of football*. London: Viking.
- Görner, F. (1995). *Vom Außenseiter zum Aufsteiger. Ergebnisse der ersten repräsentativen Befragung von Sportjournalisten in Deutschland*. Berlin: Vistas.
- Grau, U., Möller, J. & Gunnarson, J. I. (1987). Zusammenarbeit von Trainern und Psychologen im Spitzensport. In J. P. Janssen, W. Schlicht & H. Strang (Hrsg.), *Handlungskontrolle und soziale Prozesse im Sport* (S. 121-143). Köln: bps.
- Grieve, F. G., Whelan, J. P. & Meyers, A. W. (2000). An experimental examination of the cohesion-performance relationship in an interactive team sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 12, 219-235.
- Guilford, J. P. (1970). *Persönlichkeit* (4., unveränd. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Guthardt, S. (2009). DFL wieder mit Rekordergebnissen, *Sponsors*, 4, 18-19.
- Guttman, A. (1994). *Games and empires: Modern sports and cultural imperialism*. New York, NY: Columbia University.
- Hackforth, J. (1988). *Sportmedien und Mediensport. Wirkung, Nutzung und Inhalte der Sportberichterstattung*. Berlin: Vistas.

- Hackforth, J. (2001). Auf dem Weg in die Sportgesellschaft. In G. W. Klingler & M. Gerhards (Hrsg.), *Sport und Sportrezeption* (Forum Medienrezeption, Bd. 5, S.33-40). Baden-Baden: Nomos.
- Hagemann, N., Strauß, B. & Büsch, D. (2008). The complex problem-solving competence of team coaches. *Psychology of Sport and Exercise*, 9, 301-317.
- Hagenah, J. (2004). *Sportrezeption und Medienwirkung. Eine dynamisch-transaktionale Analyse der Beziehungen zwischen Sportkommunikatoren und -rezipienten im Feld des Mediensports*. München: Fischer.
- Hanin, Y. L. (1992). Social psychology and sport. Communication processes in top performance teams. *Sport Science Review*, 2, 13-28.
- Hanrahan, S. & Gallois, C. (1993). Social interactions. In R. N. Singer, M. Murphey & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of Sport Psychology*, 21, 305-327.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Hediger, V. & Stauff, M. (2008). Reine Gefühlsintensitäten. Zur ästhetischen Produktivität der Sportfotografie. In A. Braidt (Hrsg.), *Mediensport* (Montage AV, Ausg. 17.1, S. 38-60). Marburg: Schüren.
- Heinrich, A. (2000). *Der Deutsche Fußballbund. Eine politische Geschichte*. Köln: Papy-Rossa.
- Herzog, M. (2002). *Fußball als Kulturphänomen: Kunst – Kultur – Kommerz*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Heuzé J. P. & Fontayne, P. (2002). Questionnaire sur l'amiance du groupe: A French-language instrument for measuring group cohesion. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24, 42-67.
- Hinko, R. (2010, 15. September). Van Bommel leidet als Kapitän. *Sportbild*, 37, S. 34-36.
- Hodge, K. (1995). Team dynamics. In T. Morris & J. Summers (Eds.), *Sportpsychology. Theory, applications and issues* (pp. 190-212). Brisbane: John Wiley & Sons.
- Hopf, W. (1979). *Fußball. Soziologie und Sozialgeschichte einer populären Sportart*. Bensheim: päd.extra.
- Horky, T. (2001). *Die Inszenierung des Sports in der Massenkommunikation. Theoretische Grundlagen und Analyse von Medienberichterstattung*. Jesteburg: XOX.
- Horky, T. (2003). Emotion, Spannung und Anschlusskommunikation – zur Unterhaltungsfunktion der Sportjournalistik aus systemtheoretischer Perspektive. In T. Horky (Hrsg.), *Die Fußballweltmeisterschaft als Kommunikationsthema* (S. 7-34). Hamburg: BoD.
- Horn, T. S. (2002). Coaching effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (2nd ed., pp. 309-354). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Hotz, A. (1997). Die Wettkampfdurchführung. In G. Thieß, P. Tschiene & H. Nickel (Hrsg.), *Trainer Bibliothek. Der sportliche Wettkampf* (S. 144-190). Münster: philippka.
- Hug, O. (1991). *Menschenführung und Gruppenprozesse*. Schorndorf: Hofmann.
- IVW (2010a). *Werbeträgerdaten Quartalsauflagen*. www.ivw.de/index.php?menuid=37&reporeid=10#tageszeitungen (4.6.2010).
- IVW (2010b). *Werbeträgerdaten – Online-Nutzung*. www.ivw.de/index.php?menuid=30&reporeid=95#statonline (4.6.2010).
- Jönen, S. (2007). *Fußball im Nationalsozialismus. Ursprünge und Kommerzialisierung*. Saarbrücken: VDM Müller.
- Jones, E. E. & Gerard, H. B. (1967). *Foundations of social psychology*. New York, NY: Wiley.

- Jowett, S., Paull, G. & Pensgaard, A. M. (2005). Coach-athlete relationship. In J. Taylor & G. S. Wilson (Eds.), *Applying sport psychology: four perspectives* (pp. 153-170). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Jürgens, A. (2009). Umsatzrekord für europäischen Fußball. *Sponsors*, 7, 18-20.
- Klos, R. (2004). *Entwicklung von Identität unter dem Einfluss des Mannschaftsspiels Fußball*. Unveröffentlichte Dissertation, Universität Würzburg.
- Knobbe, T. (2000). Spektakel Spitzensport. Der Moloch aus Stars, Rekorden, Doping, Medienwahn, Sponsorenmacht. In M. Schaffrath (Hrsg.), *Sportpublizistik* (Bd. 1). Münster: LIT.
- Kozub, S. A. & Button, S. J. (2000). *The influence of a competitive outcome on perceptions of cohesion in rugby and swimming teams*. *International Journals of Sport Psychology*, 31, 82-95.
- Kravitz, D. A. & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: the original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 936-941.
- Krüger, M. (2000). Fußball im Zivilisationsprozess. In W. Schlicht & W. Lang (Hrsg.), *Über Fußball. Ein Lesebuch zur wichtigsten Nebensache der Welt* (S. 85-105). Schorndorf: Hofmann.
- Kruse, V. (1977). Zu Persönlichkeitseigenschaften von Fußball- und Tischtennispielern. *Leistungssport*, 7, 231-236.
- Kugler, J., Reintjes, F., Tewes, V. & Schedlowski, M. (1996). Competition stress in soccer coaches increases salivary immunoglobulin A and salivary cortisol concentrations. *The Journal of Sports Medicine & Physical Fitness*, 36, 117-120.
- Landers, D. M. (1978). Motivation and performance: The role of arousal and attentional factors. In W. F. Straub (Ed.), *Sport Psychology. An analysis of athlete behavior* (S. 91-103). Ithaca, NY: Movement.
- Lanfranchi, P. (1997). Frankreich und Italien. In C. Eisenberg (Hrsg.), *Fußball, soccer, calcio. Ein englischer Sport auf seinem Weg um die Welt* (S. 41-64). München: dtv.
- Lange, P. A. van & Dreu, K. W. de (2003). Soziale Interaktion: Kooperation und Wettbewerb. In W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (S. 381-414). Berlin: Springer.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36, 343-356.
- Lau, A. (2005). *Die kollektive Leistung in den Sportspielen – eine interdisziplinäre Analyse*. Unveröff. Habilitationsschrift, Institut für Sportwissenschaft, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.
- Lenk, H. (1966). Maximale Leistung trotz innerer Konflikte. In G. Lüschen (Hrsg.), *Kleingruppenforschung und Gruppe im Sport. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 18 (Sonderheft 10), 168-172.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: selected papers in group dynamics*. New York, NY: Harper.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Leyendecker, H. (2005, 5. August): Wer zahlt schafft an. *Süddeutsche Zeitung*. www.sueddeutsche.de/sport/sportjournalismus-wer-zahlt-schafft-an-1.927349 (17.9.2010).
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1985). The application of goal setting to sports. *Journal of Sport Psychology*, 7, 205-222.
- Loosen, W. (1998). *Die Medienrealität des Sports. Evaluation und Analyse der Printberichterstattung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

- Loosen, W. (2001). „Das wird alles von den Medien hochsterilisiert“. Themenkarrieren und Konjunkturkurven der Sportberichterstattung. In G. Roters, W. Klingler & M. Gerhards (Hrsg.), *Sport und Sportrezeption* (Forum Medienrezeption, Bd. 5, S. 133-147). Baden-Baden: Nomos.
- Lord, R. G., DeVader, C. L. & Alliger, D. M. (1986). A meta analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: an application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 401-410.
- Luhmann, N. (1996). *Die Realität der Massenmedien* (2., erw. Aufl.). Opladen: Westdeutscher.
- Martens, R., Landers, D. M. & Loy J. W. (1972). *Sport cohesiveness questionnaire*. Washington, DC: AAHPERD.
- Mason, T. (1997). Großbritannien. In C. Eisenberg (Hrsg.), *Fußball, soccer, calcio. Ein englischer Sport auf seinem Weg um die Welt* (S. 22-40). München: dtv.
- Matheson, H., Mathes, S. & Murray, M. (1996). Group cohesion of female intercollegiate coaching and interacting teams across a competitive season. *International Journal of Sport Psychology*, 27, 37-49.
- Maynard, I. W. & Watson, J. C. (1995). Cohesion and performance in elite male basketball players. *Journal of Sports Sciences*, 13, 66-67.
- McCallum, J. (1996). The man. By speaking his mind, Grant Hill had demonstrated that he's the guy who now drives the Pistons. *Sports Illustrated*, 85, 40-48.
- Meding, M. (1988). Gruppenzusammenhalt leistungsorientierter Sportspielmannschaften. Die Entwicklung des „Kohäsionsfragebogens Basketball“ (KFB). *Sportwissenschaft*, 18, 51-62.
- Moissidis, G. (2006, 27. März). Mündige Profis sind Einzelkämpfer. *kicker*, 37-39.
- Moreland, R. L. (1987). The formation of small groups. In C. Hendrick (Ed.), *Group processes. Review of Personality and Social Psychology*, 8, 80-110.
- Morse, M. (2008). Sport im Fernsehen. Wiederholung und Spektakel. In A. Braidt (Hrsg.), *Mediensport* (Montage AV, Ausg. 17.1, S. 7-37). Marburg: Schüren.
- Müller, E. (2008). Fußball, Fernsehen, Unterhaltung. Zur ästhetischen Erfahrung des Fußballs im Stadion und am Bildschirm. In A. Braidt (Hrsg.), *Mediensport* (Montage AV, Ausg. 17.1, S. 151-172). Marburg: Schüren.
- Müller, E. & Stauff, M. (2008). Zur Medienästhetik des Sports. In A. Braidt (Hrsg.), *Mediensport* (Montage AV, Ausg. 17.1, S. 4-6). Marburg: Schüren.
- Munroe, K., Estabrooks, P., Dennis, P. & Carron, A. V. (1999). A phenomenological analysis of group norms in sport teams. *The Sport Psychologist*, 13, 171-182.
- Neuberger, O. (1976). *Führungsverhalten und Führungserfolg*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Nölleke, D. (2004). *Ehemalige Sportler als Experten in der TV-Sportberichterstattung*. Unveröffentlichte Magisterarbeit, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.
- Oediger, F. (2009). Glanz verpflichtet. *Sponsors*, 7, 24-26.
- Olfert, K. & Steinbuch, P. A. (1998). *Personalwirtschaft* (7. überarb. und erw. Aufl.). Ludwigshafen: Kiehl.
- Oswald, R. (2008). *Fußball-Volksgemeinschaft. Ideologie, Politik und Fanatismus im deutschen Fußball 1919 – 1964*. Frankfurt: Campus.
- Pfeffer, I. & Gallitschke, M. (2008). Trainerinnen und Trainer im Frauenfußball aus Sicht der Athletinnen. *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 15, 88-95.

- Pfister, G. (2002). Wem gehört der Fußball? Wie ein englisches Spiel die Welt eroberte. In M. Fanizadeh, G. Hödl & W. Manzenreiter (Hrsg.), *Global Players – Kultur, Ökonomie und Politik des Fußballs* (S. 37-56). Frankfurt am Main: Brandes & Apsel.
- Primke, D. (2009). Saison mit Signalwirkung. *Sponsors*, 7, 30-31.
- Rademacher, L. (1998). Sport und Mediensport. Zur Inszenierung, Pragmatik und Semantik von Sportereignissen im Fernsehen. *Arbeitshefte Bildschirmmedien*, 73. Siegen: Universität-GH-Siegen.
- Rehm, H. & Sommerfeld, K. (2009). Rekordumsatz von über 1,8 Mrd. Euro. *Sponsors*, 2, 10-11.
- Rheinberg, F. (2002). *Motivation* (4., überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosenstiel, L. von (1993). Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 321-351). Bern: Huber.
- Rosenstiel, L. von (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. von (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Salminen, S. (1987). Relationships between cohesion and success in ice hockey teams. *Scandinavian Journal of Sport Sciences*, 9, 25-32.
- Schaffrath, M. (2002). Sportjournalismus in Deutschland. In J. Schwier (Hrsg.), *Mediensport. Ein einführendes Handbuch* (S. 7-26). Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Schauerte, T. & Schwier, J. (2004). Die Telegenisierung von Sportereignissen – Anpassung von Sportarten und ihrem Regelwerk an mediale Bedingungen. In T. Schierl (Hrsg.), *Die Visualisierung des Sports in den Medien* (S. 164-186). Köln: Von Halem.
- Scherer, H. (2004). Die Darstellung von Emotionen in der Sportberichterstattung. In T. Schierl (Hrsg.), *Die Visualisierung des Sports in den Medien* (S. 214-240). Köln: Von Halem.
- Schierl, T. (2007). Vorwort. In T. Schierl (Hrsg.), *Prominenz in den Medien* (S. 7-10). Köln: Von Halem.
- Schierl, T. & Ludwig, M. (2007). Visualisierung und Ästhetik des Sports in den Medien. In T. Schierl (Hrsg.), *Handbuch Medien, Kommunikation und Sport* (Bd. 159, S. 94-110). Schorndorf: Hofmann.
- Schindelbeck, D. (2006). „Nun siegt mal schön!“. In Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (Hrsg.), *Der Bürger im Staat*, 56, 32-37.
- Schlicht, W. & Strauß, B. (2003). *Sozialpsychologie des Sports. Eine Einführung*. Göttingen: Hogrefe.
- Schliermann, R., Hagenah, J. & Hörmann, G. (2002). Habituelle Stressbewältigung und Burnout von Fußballtrainern. *Psychologie und Sport*, 9, 71-79.
- Schliermann, R. & Hülß, H. (2008). *Mentaltraining im Fußball*. Hamburg: Czwalina.
- Schmidt, U., Henkies, W. & Fischer, C. (2000). Der Kohäsionsfragebogen Sport (KFS) – Entwicklung und erste Überprüfung. In W. Schmidt & A. Knollenberg (Hrsg.), *Sport – Spiel – Forschung: Gestern. Heute. Morgen.* (S. 229-234). Hamburg: Czwalina.
- Schmidt, U. & Schleiffenbaum, E. (2000). Sportpsychologische Beratung und Betreuung der Volleyball Damennationalmannschaft in der Vorbereitungsphase auf eine Europameisterschaft. *Psychologie und Sport*, 7, 42-50.

- Schnabel, K. (2002). *European football. Markets, events, clubs, media, brands*. Hamburg: Sportfive.
- Scholl, A. & Weischenberg, S. (1998). *Journalismus in der Gesellschaft. Theorie, Methodologie und Empirie*. Opladen: Westdeutscher.
- Schramm, H. (2007). Mediensport und seine Wirkungen. In T. Schierl (Hrsg.), *Handbuch Medien, Kommunikation und Sport* (Bd. 159, S. 212-227). Schorndorf: Hofmann.
- Schuler, H. (1993). *Organisationspsychologie*. Bern: Huber.
- Schulze, B. (2007). Fußball in Deutschland – Von den Anfängen bis zur Weltmeisterschaft 2006. In D. H. Jütting (Hrsg.), *Die Welt ist wieder heimgekehrt. Studien zur Evaluation der FIFA-WM 2006* (S. 223-252). Münster: Waxmann.
- Schulze, G. (2005). *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt am Main: Campus.
- Schulze-Marmeling, D. (2000). *Fußball. Zur Geschichte eines globalen Sports*. Göttingen: Die Werkstatt.
- Schwarz, H. (2006, 10. April). Boom im deutschen Profifußball. *Süddeutsche Zeitung*. www.sueddeutsche.de/wirtschaft/finanzcheck-boom-im-deutschen-profifussball-1.917533 (17.9.2010).
- Schwertfeger, T. (2005, 10. Februar). *Machtduell DFL vs. DFB. Kuscheeln und Stichelein*. www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,341079,00.html (3.7.2009).
- Schwier, J. (2002). Sport, Medien und Repräsentation – ein Wort vorweg. In J. Schwier (Hrsg.), *Mediensport. Ein einführendes Handbuch* (S. 1-6). Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Schwier, J. (2004). Die Sport-Medien-Wirtschafts-Allianz: Gleiche Ziele – unterschiedliche Perspektiven. In J. Schwier & T. Schauerte (Hrsg.), *Ökonomie des Sports in den Medien* (S. 39-60). Köln: Von Halem.
- Schwier, J. & Schauerte, T. (2007). Nutzung von Sportangeboten in den Medien. In T. Schierl (Hrsg.), *Handbuch Medien, Kommunikation und Sport* (S. 200-211). Schorndorf: Hofmann.
- Shangi, G. & Carron, A. V. (1987). Group cohesion and its relationship with performance and satisfaction among high school basketball players. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 12, 20.
- Shanthy, J. C. & Carron, A. V. (1996). Sources of status in sport teams. *International Journal of Sport Psychology*, 27, 369-382.
- Siegert, G. & Rademacher, P. (2007). Sportmedienmanagement. In T. Schierl (Hrsg.), *Handbuch Medien, Kommunikation und Sport* (Bd. 159, S. 256-273). Schorndorf: Hofmann.
- Slater, M. R. & Sewell, D. F. (1994). An examination of the cohesion-performance relationship in university hockey teams. *Journal of Sports Sciences*, 12, 423-431.
- Smith, R. E., Smoll, F. C. & Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48, 401-407.
- Smith, R. E., Smoll, F. C., Curtis, B. & Hunt, E. (1978). Toward a mediational model of coach-player relationships. *Research Quarterly*, 49, 528-541.
- Smoll, F. L. & Smith, R. E. (1989). Leadership behaviors in sport: a theoretical model and research paradigm. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 201-208.
- Speck, M. (1998). Sozialkompetenz von Führungskräften als Rahmenbedingungen für humanen Leistungssport. In Bundesinstitut für Sportwissenschaften (Hrsg.), *Führung und Verantwortung im Sport. Zur Sozialkompetenz von Führungskräften. Dokumentation des Workshops vom 17. Juni 1998* (S. 23-27). Köln: Strauß.

- Spink, K. S. (1991). Group cohesion and starting status in successful and less successful elite volleyball teams. *Journal of Sports Sciences*, 10, 379-388.
- Sponsors (2006, 15. September). *WM-OK erwirtschaftet 135 Millionen Euro Gewinn*. [www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=9782](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=9782) (4.6.2010).
- Sponsors (2009). Club-Umsätze in Europa 2007/08 [Elektronische Version]. *Sponsors*, 3, S. 50.
- Stauff, M. (2007). Prominente Gesichter, Schweiß und Tränen. Zum Stellenwert des Sports im Prominenz-System. In T. Schierl (Hrsg.), *Prominenz in den Medien. Zur Genese und Verwertung von Prominenten in Sport, Wirtschaft und Kultur* (S. 279-301). Köln: Von Harlem.
- Steiner, I. D. (1972). *Group processes and group productivity*. New York, NY: Academic.
- Steiner, R. (1979). *Die geistige Führung des Menschen und der Menschheit. Geisteswissenschaftliche Ergebnisse über die Menschheits-Entwicklung*. Dornach: Rudolf-Steiner.
- Stemmler, T. (1998). *Kleine Geschichte des Fußballspiels*. Frankfurt: Insel.
- Stiehler, H.-J. (2007). Sportrezeption zwischen Unterhaltung und Information. In T. Schierl (Hrsg.), *Handbuch Medien, Kommunikation und Sport* (S. 182-199). Schorndorf: Hofmann.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership. A survey of theory and research*. New York, NY: Free.
- Stoll, O. & Ilge, J. (2001). Mannschaftskohäsion, Trainer-Spieler-Interaktion und Leistung im Eishockey – Eine Pilotstudie. In R. Seiler, D. Birrer, J. Schmid & S. Valkanover (Hrsg.), *Sportpsychologie. Anforderungen – Anwendungen – Auswirkungen* (S. 197-199). Köln: bps.
- Stoll, O., Pfeffer, I. & Alfermann, D. (2010). *Lehrbuch Sportpsychologie*. Bern: Huber.
- Strauß, B. (1999). *Wenn Fans ihre Mannschaft zur Niederlage klatschen. Zuschauer und sportliche Leistung*. Lengerich: Pabst.
- Stroebe, W., Diehl, M. & Abakoumkin, G. (1996). Social compensation and the Köhler effect: Toward a theoretical explanation of motivation gains in group productivity. In E. Witte & J. H. Davis (Eds.), *Understanding group behavior* (Vol. 2, pp. 37-65). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Teichert, W. (1975). Bedürfnisstruktur und Mediennutzung. *Rundfunk und Fernsehen*, 23, 269-283.
- Teipel, D. (1992). *Beanspruchung von Spielern und Trainern im Fußball*. Köln: Strauß.
- Thiel, A. (2002). *Konflikte in Sportspielmannschaften des Spitzensports: Entstehung und Management*. Schorndorf: Hofmann.
- Thomaß, B. (2003). Fünf ethische Prinzipien journalistischer Praxis. In B. Debatin & R. Funlok (Hrsg.), *Kommunikations- und Medienethik* (S. 159-168). Konstanz: UVK.
- Trosse, D. (2000). *Der erfolgreiche Trainer*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Väth, H. (1994). *Profifußball. Zur Soziologie des Fußballs*. Frankfurt am Main: Campus.
- Wegner, M., Wilhelm, A., Drews, J. & Milz, B. (1997). «Forming, storming, norming, and performing» – Soziale Dynamik in Sportspielmannschaften. In E.-J. Hossner & K. Roth (Hrsg.), *Sport – Spiel – Forschung. Zwischen Trainerbank und Lehrstuhl* (S. 133-142). Hamburg: Czwalina.
- Weilguny, M. (2007). Neuer Umsatzrekord für Europas Fußballbranche. *Sponsors*, 7, S. 24-25.

- Weinberg, R. S. & Gould, D. (1999). *Foundations of sports and exercise psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Weineck, J. (2002). *Sportbiologie*. Balingen: Spitta.
- Weinert, A. B. (1989). Führung und soziale Steuerung. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S. 552-577). Göttingen: Hogrefe.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5., vollst. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Weischenberg, S. (1976). *Die Außenseiter der Redaktion. Struktur, Funktion und Bedeutung des Sportjournalismus*. Bochum: Brockmeyer.
- Weischenberg, S. (1992). *Journalistik 1. Mediensysteme, Medienethik, Medieninstitutionen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wertz, A. & Herren, A. (2006, 9. März). *Joseph S. Blatter: "Meine Aufgabe ist noch nicht beendet"*. <http://de.fifa.com/aboutfifa/federation/president/news/newsid=103272.html> (26.6.2008).
- Widmeyer, W. N. (1990). Group composition in sport. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 264-285.
- Widmeyer, W. N., Brawley, W. N., Carron A. V. (1990). The effects of group size in sport. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12, 177-190.
- Widmeyer, W. N., Brawley, L. R. & Carron, A. V. (2002). Group dynamics in sport. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (2nd ed., pp. 285-308). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Widmeyer, W. N. & Loy, J. W. (1989). Dynamic duos: an analysis of the relationship between group composition and group performance in women's doubles tennis. In R. Boulton (Ed.), *Studies in Honor of J. M. Roberts* (pp. 77-97). New Haven, CT: Human Relations Area Files.
- Wilhelm, A. & Milz, B. (1997). Definition und Nutzen des Kohäsionskonstrukts. In E.-J. Hossner & K. Roth (Hrsg.), *Sport – Spiel – Forschung: Zwischen Trainerbank und Lehrstuhl* (S. 137-139). Hamburg: Czwalina.
- Wilhelm, A. (2001). *Im Team zum Erfolg. Ein sozial-motivationales Verhaltensmodell zur Mannschaftsleistung*. Lengerich: Pabst.
- Wilke, H. & Wit, A. (2003). Gruppenleistung. In W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (S. 497-535). Berlin: Springer.
- Williams, J. M. & Hacker, C. N. (1982). Causal relationships among cohesion, satisfaction and performance in woman's intercollegiate field hockey teams. *Journal of Sport Psychology*, 4, 324-337.
- Winkler, T. (2003). *Kohäsion im Fußball*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Institut für Sportwissenschaft, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.
- Wohlens, O. (2006). Die neue Lust an Deutschland. *Sponsors*, 12, S. 62.
- Wunderer, R. & Grundwald, W. (1980). *Führungslehre. Band I: Grundlagen der Führung*. Berlin: de Gruyter.
- Würth, S. & Alfermann, D. (2002). Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Nachwuchsleistungssport: Einfluss auf Zufriedenheit und Leistungsentwicklung. *Abschlussbericht für das vom Bundesinstitut für Sportwissenschaft (Bisp)*. Leipzig: Sportwissenschaftliche Fakultät der Universität Leipzig.
- Würth, S. (2006). Soziale Interaktion. In M. Tietjens & B. Strauß (Hrsg.), *Handbuch Sportpsychologie. Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport* (S. 189-196). Schorndorf: Hofmann.

- Yperen, N. W. van & Vliert, E. van de (2002). Sozialpsychologie in Organisationen. In W. Stroebe, K. Jonas & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung* (4., überarb. u. erw. Aufl., S. 623-654). Berlin: Springer.
- Yukelson, D., Weinberg, R. & Jackson, A. (1984). A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. *Journal of Sport Psychology*, 6, 103-117.
- Ziegler, S. (2006). Ballspiele bei den alten Iren. In H. G. Weigand (Hrsg.), *Fußball – eine Wissenschaft für sich* (S. 47-58). Würzburg: Königshausen & Neumann.

Anhang

Anhang 1: Fragebogen Spieler (I), inkl. Anschreiben

Anhang 2: Screenplot der Faktorenanalyse

Anhang 3: Lebenslauf

Anhang 1: Fragebogen Spieler (I), inkl. Anschreiben

Sehr geehrter Herr _____

Im Folgenden bitte ich Sie, an einer aktuellen Forschungsarbeit aus dem Profifußball mitzuwirken. Die Themenstellung lautet wie folgt:

Doktorarbeit in der Sportwissenschaft zum Thema Fußball:

Der Einfluss von Spielern auf das Team, den Trainer und die Medien

Der Verfasser dieser Forschungsarbeit (Doktorarbeit), Dieter Tippenhauer, war von 1974 bis 1984 in verschiedenen Funktionen im deutschen Profifußball tätig.

Über die Untersuchung

Die Untersuchung stellt das tägliche Miteinander der Spieler mit ihren Mitspielern, der Mannschaft, dem Trainer und den Medien in den Vordergrund. Den Spielern stehen somit unterschiedliche „Kommunikationsobjekte“ gegenüber, jeweils mit verschiedenen Interessen ausgestattet.

Spieler und Trainer wünschen sich den größtmöglichen Erfolg, im Individual- und Gruppeninteresse. Dieser „gemischten Interessenlage“ stehen hierarchische Strukturen und Machtverhältnisse im Team gegenüber, oft stehen sich die Gruppen mit Konfliktpotential konfrontiert.

Spieler nehmen im Kleinen und Großen Einfluss, aufgrund ihrer zugewiesenen Rolle oder auch aufgrund ihrer sportlichen und persönlichen Qualitäten.

Wie ist unter diesem Blickwinkel „Einfluss“, also der Anteil der Spieler im engeren und jener der Mannschaft im erweiterten Sinne am Gesamtergebnis zu bewerten?

Welche Mittel und Wege stehen für diesen Zweck zur Verfügung?

Befragter Personenkreis

Eine breit angelegte Untersuchungsstruktur bildet die Basis für einen repräsentativen Realitätsausschnitt. Alle Repräsentanten des Profifußball werden in diese empirische Untersuchung mit einbezogen, nämlich die Spieler, die Trainer, die Journalisten und die Experten! Meine Eigenbewertung ergänzt diesen Kreis!

Die Kernfragen verlangen von Ihnen Bewertungen aus dem **Bereich der hierarchischen Strukturen, der Geschlossenheit und der sportlichen Profile.**

Allgemeine Fragen ergänzen den Fragenkomplex.

Hier wird sich dann der Kreis schließen. Die genannten Repräsentanten mit ihrer Bewertung und eigenen Logik geben die Antworten, die es später gilt aufzuarbeiten und im Einzelnen und Ganzen zu interpretieren.

Gehen Sie davon aus, dass **alle Absprachen mit Ihnen im Sinne einer sportlichen Kooperation eingehalten werden. Als Spieler sichern wir Ihnen absolute Anonymität zu,**

es wird keine Namensnennung auf diesem Fragebogen verlangt. Ihre Antworten werden nur statistisch verwertet, es werden auch keine Aufschlüsse von Daten (Seite 6) auf Ihre Person gezogen.

Hier stehe ich Herrn Prof. Bernd Strauß (Dekan des Fachbereichs Psychologie und Sportwissenschaft der Universität Münster), Ihnen allen und dem Fußball gegenüber in der Verpflichtung.

Herzlichen Dank für die Zusammenarbeit, Ihr Dieter Tippenhauer

I - Spieler

Fragebogen zum Einfluss von Profifußballern

Nr. I - _____

Der überwiegende Teil der Fragen kann zügig und unkompliziert durch Ankreuzen der Ihrer Meinung nach zutreffenden Aussage beantwortet werden. Bitte machen Sie jeweils nur ein Kreuz und dieses in den vorgegebenen, nummerierten Kreisen. Sollten Mehrfachnennungen möglich sein, wird darauf hingewiesen. Sofern es nicht ausdrücklich anders deutlich gemacht wird, beantworten Sie die Fragen bitte unter Berücksichtigung Ihrer derzeitigen Vereinssituation.

Datum der Befragung: _____

A) Beziehung Spieler – Team:

A1 Wie bewerten Sie das „Wir-Gefühl“ in Ihrer derzeitigen Mannschaft?

Bitte ankreuzen.
(1 = sehr schwach, 10 = sehr stark)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Fragen zur Hierarchie

A2 Wie viele Führungsspieler gibt es in Ihrer Mannschaft?

Anzahl: _____

A3 Wie bedeutend ist Ihrer Ansicht nach eine hierarchische Struktur in einer Mannschaft für den Erfolg?
(Bitte beantworten Sie diese Frage unter Berücksichtigung Ihrer Erfahrung im Profifußball.)

- ① sehr wichtig
- ② wichtig
- ③ neutral
- ④ wenig wichtig
- ⑤ nicht wichtig

Frage zum Sozialen

A4 In welchem Maß haben Führungsspieler in Ihrer Mannschaft Einfluss auf die mannschaftliche Geschlossenheit?

- ① sehr stark
- ② stark
- ③ mittel
- ④ schwach
- ⑤ sehr schwach

Fragen zur LeistungA5 Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Einfluss von Führungsspielern in Ihrer Mannschaft auf die **Einstellung** (Konzentrationsfähigkeit, Aufmerksamkeit, etc.) anderer Spieler?

- ① sehr hoch
- ② hoch
- ③ mittel
- ④ niedrig
- ⑤ sehr niedrig

A6 Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Einfluss von Führungsspielern in Ihrer Mannschaft auf die **Motivation** (positiver Ansporn, Antrieb, etc.) anderer Spieler?

- ① sehr hoch
- ② hoch
- ③ mittel
- ④ niedrig
- ⑤ sehr niedrig

A7 Wie groß ist Ihrer Meinung nach der Einfluss von Führungsspielern in ihrer Mannschaft auf das **spieltechnische Geschehen** (System, Strategie, Taktik)?

- ① sehr hoch
- ② hoch
- ③ mittel
- ④ niedrig
- ⑤ sehr niedrig

B) Beziehung Spieler – Trainer

- B1 Wie beurteilen Sie die Beziehung zwischen Trainer und Mannschaft? *Bitte ankreuzen.
(1 = sehr schwach, 10 = sehr stark)*
- ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
- B2 Sucht der Trainer die Meinung von bestimmten Spielern?
- ① sehr oft
② oft
③ manchmal
④ selten
⑤ sehr selten
- B3 Wie bedeutend ist der Einfluss von Führungsspielern auf den **Führungsstil** (kommunikativ, kooperativ) des Trainers?
- ① sehr hoch
② hoch
③ mittel
④ niedrig
⑤ sehr niedrig
- B4 Wie viel Einfluss haben sie als Spieler, die Position des Trainers ...
- a) ... zu stärken
- ① sehr stark
② stark
③ mittel
④ schwach
⑤ sehr schwach
- b) ... zu schwächen
- ① sehr stark
② stark
③ mittel
④ schwach
⑤ sehr schwach
- B5 In welchem Maß beeinflussen Führungsspieler die **Mannschaftsaufstellung**?
- ① sehr stark
② stark
③ manchmal
④ schwach
⑤ sehr schwach
- B6 Wie groß ist der Einfluss von Führungsspielern auf die **spieltechnischen Vorgaben** des Trainers (System, Strategie, Taktik)?
- ① sehr hoch
② hoch
③ mittel
④ niedrig
⑤ sehr niedrig

C) Beziehung Spieler – Medien

C1 Wie beurteilen Sie den Stellenwert folgender Medien in der Berichterstattung über Ihre Mannschaft?

Nr. 1: _____
(am wichtigsten)

Fernsehen (TV), Hörfunk, Internet, Printmedien (Zeitungen und Sportzeitschriften)

Nr. 2: _____
(zweite Stelle)

Bitte stellen Sie rechts eine Reihenfolge der Medien nach Wichtigkeit in der Berichterstattung auf.

Nr. 3: _____
(dritte Stelle)

Nr. 4: _____
(vierte Stelle)

1. Ebene: Direkter Einfluss

Im Folgenden geht es um die Berichterstattung über Sie als Spieler in den Medien. Diese ist sehr unterschiedlich, mal positiv, mal kritisch. Bei den nächsten Fragen ist von Interesse, was diese unterschiedliche Berichterstattung beeinflusst und wie stark.

C2 In welchem Maß beeinflusst die **sportliche Leistung** eines Spielers die Berichterstattung über ihn in ...

- ① sehr stark
- ② stark
- ③ mittel
- ④ schwach
- ⑤ sehr schwach

a) ... der lokalen Berichterstattung?

b) ... der überregionalen Berichterstattung?

- ① sehr stark
- ② stark
- ③ mittel
- ④ schwach
- ⑤ sehr schwach

C3 In welchem Maß beeinflusst das **Privatleben** eines Spielers die ...

- ① sehr stark
- ② stark
- ③ mittel
- ④ schwach
- ⑤ sehr schwach

a) ... lokale Berichterstattung?

b) ... überregionale Berichterstattung?

- ① sehr stark
- ② stark
- ③ mittel
- ④ schwach
- ⑤ sehr schwach

2. Ebene: Verdeckter Einfluss

C4 Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Quellen von Journalisten, wenn es um brisante Informationen geht?

Nr. 1: _____
(am wichtigsten)

Bitte ordnen Sie die folgenden vier Möglichkeiten rechts in eine Reihenfolge nach Wichtigkeit bei der Informationsbeschaffung eines Journalisten.

Nr. 2: _____
(zweite Stelle)

Spieler, Trainer, Funktionäre (z. B. Vorstand, Manager, Pressesprecher, etc.), Andere (z. B. Berater, Insider, etc.)

Nr. 3: _____
(dritte Stelle)

Nr. 4: _____
(vierte Stelle)

3. Ebene: Spieler durch bzw. über Medien

Im Folgenden geht es darum, in wie fern sie als Spieler die Medien als Instrument der Einflussnahme gebrauchen können.

- C5 In welchem Maß können Sie die **Teammitglieder** bezüglich folgender Aspekte über die Medien beeinflussen?
- a) die **Hierarchie** ① sehr stark
② stark
③ mittel
④ schwach
⑤ sehr schwach
- b) den **Zusammenhalt** ① sehr stark
② stark
③ mittel
④ schwach
⑤ sehr schwach
- c) die **Einstellung** ① sehr stark
② stark
③ mittel
④ schwach
⑤ sehr schwach
- d) die **spieltechnischen Vorgaben** ① sehr stark
② stark
③ mittel
④ schwach
⑤ sehr schwach
- C6 In welchem Maß können Sie den **Trainer** bezüglich folgender Aspekte über die Medien beeinflussen?
- a) den **Führungsstil** des Trainers ① sehr stark
② stark
③ mittel
④ schwach
⑤ sehr schwach
- b) den **Zusammenhalt** Team-Trainer ① sehr stark
② stark
③ mittel
④ schwach
⑤ sehr schwach
- c) die **Mannschaftsaufstellung** ① sehr stark
② stark
③ mittel
④ schwach
⑤ sehr schwach
- e) die **spieltechnische Vorgaben** des Trainers ① sehr stark
② stark
③ mittel
④ schwach
⑤ sehr schwach

D) Allgemeine Fragen zur Situation im Profifußball

D1 Aus Ihrer Erfahrung, welchen Anteil am Gesamtergebnis (Erfolg bzw. Misserfolg) hat der Trainer, welchen das Team? Bitte teilen Sie 100% auf die beiden Möglichkeiten auf.

a) Trainer %

b) Team %

Summe: 100 %

D2 Aus Ihrer Erfahrung, welche Faktoren sind für Trainerentlassungen entscheidend? Bitte teilen Sie erneut 100% auf die folgenden Möglichkeiten auf und gewichten Sie dadurch.

- Sportliches Ergebnis %

- Qualität der Beziehung Spieler – Trainer %

- Berichterstattung der Medien %

- Einfluss von Vorstand/Management %

- Einfluss von Fans %

Summe: 100 %

D3 Welche Entwicklung im Profifußball halten Sie aktuell für außergewöhnlich, beachtlich bzw. besonders bemerkenswert?

E) Allgemeine, demographische Fragen an die Spieler

- E1 Wie alt sind Sie? bis einschließlich 20 Jahre
 21 – 25 Jahre
Kreuzen Sie bitte die entsprechende Zeitspanne an. 26 – 30 Jahre
 über 30 Jahre
- E2 Unabhängig vom derzeitigen Verein, wie viele Jahre spielten Sie bisher in ...
a) den Amateurligen bis einschließlich 3. Liga Anzahl Jahre: _____
b) der 1. und/oder 2. Liga Anzahl Jahre: _____
- E3 Wieviele Trainer hatten Sie bisher in Ihrer Karriere als Profifußballer? 1 - 3
 4 - 6
 7 - 9
 10 und mehr
- E4 Wieviele Pflichtspiele haben Sie insgesamt als Profi absolviert (dazu zählen auch Teileinsätze)? bis einschließlich 50
 51 - 100
 101 - 150
 151 - 200
 über 200
- E5 In wievielen Pflichtspielen der aktuellen Saison 2005/2006 wurden sie bisher eingesetzt? 0 - 5
 6 - 10
 11 - 15
 16 - 20
 mehr als 20

Der Verfasser sichert Ihnen absolute Anonymität zu, es wird keine Namensnennung auf diesem Fragebogen verlangt bzw. vermerkt.

Ihre Antworten werden nur statistisch verwertet, es werden auch keine Rückschlüsse aus den Daten auf dieser Seite auf Ihre Person gezogen.

Ihr Dieter Tippenhauer

Anhang 2: Screenplot

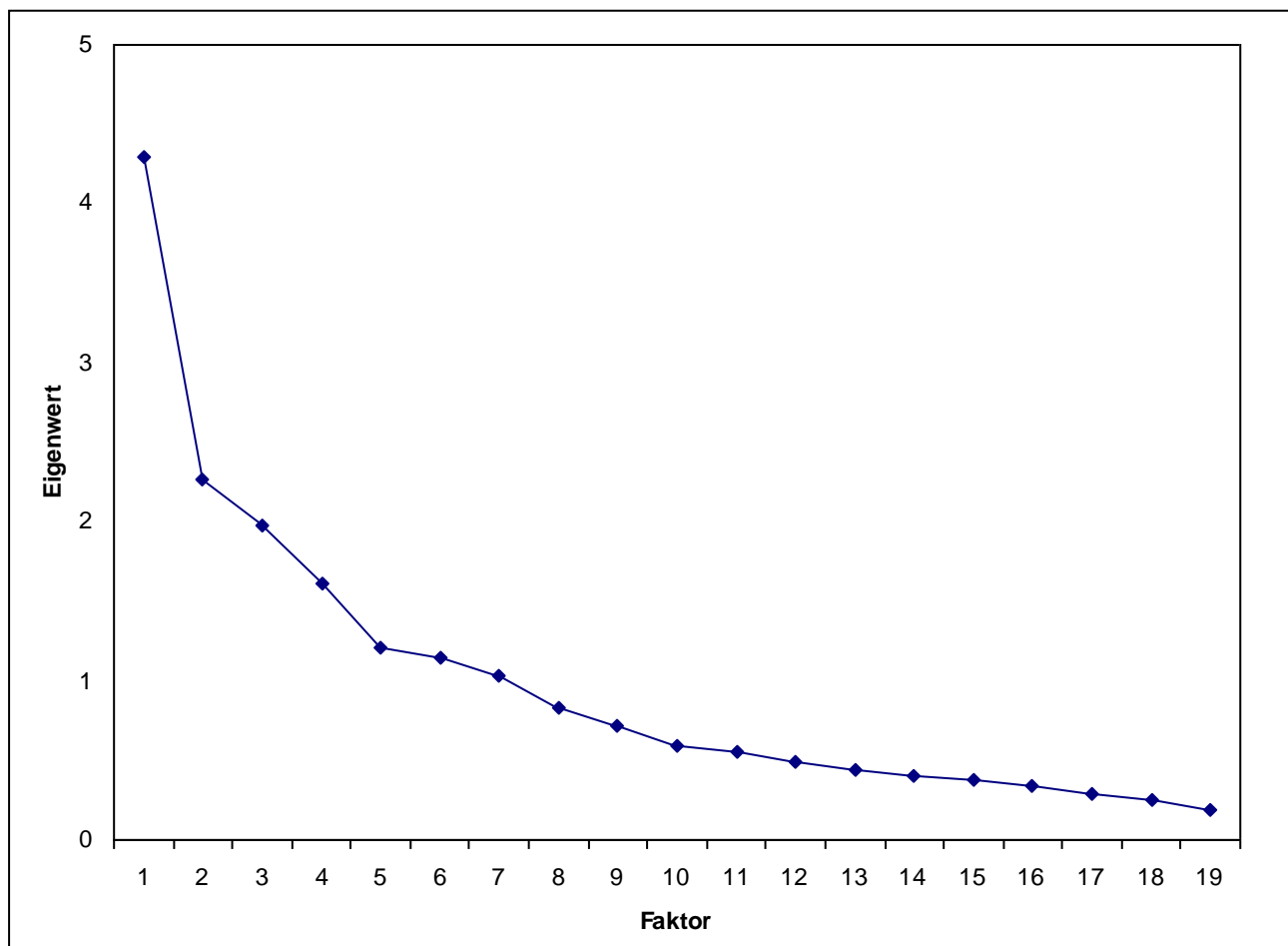


Abb. 27. Screenplot der Faktorenanalyse.

Anhang 3: Lebenslauf

Mein Name ist Hans-Dieter Tippenhauer, ich bin als zweiter Sohn der Eheleute Gertrud Tippenhauer, geb. Faltin, und Wilhelm Tippenhauer am 16.10.1943 in Merunen/Ostpreußen geboren. Meine Mutter und mein Vater sind verstorben. Mein Bruder Ulrich ist im Jahr 1983 im Alter von 41 Jahren verstorben, er war Professor der Mathematik und hatte einen Lehrstuhl an der Universität Kaiserslautern inne.

Nach dem Besuch der Volksschule in Dortmund machte ich im Alter von 17 Jahren im Jahre 1961 meine Prüfung als Industriekaufmann. Nach dem 18-monatigen Wehrdienst bei der Bundeswehr schloss ich im März 1967 die Fachhochschulreife in Essen ab und erlangte im Herbst 1969 den Abschluss als graduiertes Betriebswirt an der Fachhochschule Dortmund. Im Zuge der Neuorganisation und -strukturierung der Fachhochschulen und Universitäten wurden mir die allgemeine Hochschulreife und das Diplom für Betriebswirtschaft zugesprochen.

Diese Aufwertung, verbunden mit meiner sportlichen Vergangenheit als Spieler der zweiten Bundesliga, verschaffte mir die Aufnahme zum Studium an der Sporthochschule in Köln. Neben der Lehrbefähigung für berufsbildende Schulen erwarb ich dort die höchsten Trainerlizenzen im Fußballsport: 1974 die A-Lizenz und 1975 die Fußball-Lehrer-Lizenz, jeweils mit der Note 1,0. Während meines letzten Jahres an der Sporthochschule Köln fungierte ich im Auftrag der beiden Chefausbilder, Gero Bisanz und Karl-Heinz Heddergott, als Coach des Fußballteams der Sporthochschule, gleichzeitig trainierte ich den Drittliga-Club Godesberger FV.

Meine Laufbahn in der Fußball-Bundesliga begann 1975 als Co-Trainer bei Eintracht Frankfurt, danach in gleicher Funktion bei Fortuna Düsseldorf. 1978 wurde ich dort Cheftrainer, wir gewannen 1979 den Deutschen Fußball-Pokal und waren im Endspiel des Europäischen Fußball-Pokals gegen den FC Barcelona. Verschiedene Stationen folgten, so meine Zeit bei Arminia Bielefeld (1981 Aufstieg in die 1. Bundesliga), Bayer Uerdingen (1983 Aufstieg in die 1. Bundesliga) und als Manager bei BVB 09 Borussia Dortmund bis 1984.

1974 heiratete ich, fortan stand meine Familie im Mittelpunkt. Ich gründete Agenturen vor dem Hintergrund, Sportveranstaltungen durchzuführen. Mein beruflicher Schwerpunkt liegt heute in einer größeren Partnerschaft mit der Bertelsmann AG, Firmensitz meiner Agentur ist Hamburg.

2003/2004 lernte ich Prof. Dr. Bernd Strauß kennen. Intensive Gespräche gaben den Impuls, eine Studie über die Fußball-Bundesliga durchzuführen. Bei der Realisierung dieser empirischen Untersuchung kamen mir meine Kontakte zu Persönlichkeiten aus der Fußballszene zugute.

Ort, Datum, Unterschrift