



BACHELORARBEIT

Herr
Maximilian Waas

**Führung und Leadership im
Sport- und Fußballbusiness**

2018

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Führung und Leadership im Sport- und Fußballbusiness

Autor:
Herr Maximilian Waas

Studiengang:
Sport- und Fußballbusiness

Seminargruppe:
BM15wF3-B

Erstprüfer:
Professor Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Dipl. Kaufmann Dirk Schröer

Einreichung:
Mannheim, 24.05.2018

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

Guidance and Leadership in Sports- and Footballbusiness

author:

Mr. Maximilian Waas

course of studies:

Sports- and Footballbusiness

seminar group:

BM15wF3-B

first examiner:

Professor Dr. Eckehard Krah

second examiner:

Dipl. Kaufmann Dirk Schröer

submission:

Mannheim, 24.05.2018

Bibliografische Angaben

Waas, Maximilian

Führung und Leadership im Sport- und Fußballbusiness.

Guidance and Leadership in Sports- and Footballbusiness.

59 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

Abstract

Die nachfolgende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Thema Führung und Leadership im Sport- und Fußballbusiness. Das Sport- und Fußballbusiness ist ein vielseitiges Geschäft, das sich im Laufe des 21. Jahrhunderts zu einem Milliardenphänomen entwickelt hat. Im Fokus steht die Führung von Athleten durch Führungspersonlichkeiten in Form von Trainern. Ziel ist es hierbei, Eigenschaften von Trainern herauszufiltern, die eine Grundlage für erfolgreiches Arbeiten im Sport- und Fußballbusiness liefern. Um ein spezifisches Verständnis für diese Thematik zu erhalten, werden die Unterschiede von Führungskräften und Leadern untersucht. Insbesondere gewährt der Autor Einblicke in die Unterschiede von Führung in der Wirtschaft und Führung im Sport und Fußball. An den Praxisbeispielen Jürgen Klopp und Felix Magath werden verschiedenste Führungsaspekte illustriert.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
1. Einleitung.....	1
2. Das Sport- und Fußballbusiness.....	3
2.1 Wirtschaftsfaktor Sport.....	3
2.2 Wirtschaftsfaktor Fußball.....	5
2.3 Issues im Sport- und Fußballbusiness.....	8
3. Führung und Leadership.....	15
3.1 Definition Führung.....	15
3.2 Definition Leadership.....	20
3.3 Die New-Leadership-Ansätze.....	22
3.3.1 Charismatische Führung.....	23
3.3.2 Transformatorische Führung.....	24
3.3.3 Transaktionale Führung.....	26
3.4 Abgrenzung von Führungskräften und Leadern.....	29
3.5 Führungs- und Leadershipmodelle.....	31
3.5.1 Das Managerial Grid Model.....	31
3.5.2 Das Reifegradmodell.....	34
4. Führung- und Leadership im Sport- und Fußballbusiness.....	36
4.1 Grundlagen von Führung und Leadership im Sport- und Fußballbusiness.....	36
4.1.1 Der Trainer.....	37
4.1.2 Der Führungsspieler.....	41
4.1.3 Die Trainer-Athlet-Interaktion.....	42
4.2 Führungs- und Leadershipmodelle im Sport- und Fußballbusiness.....	43
4.2.1 Das Mediationsmodell der Führung.....	43
4.2.2 Das Multidimensionale Modell des Trainerverhaltens.....	45
4.3 Effekte von Führung und Leadership auf die Athleten im Sport und Fußball.....	46
5. Praxisbeispiele.....	49
5.1 Jürgen Klopp.....	49
5.2 Felix Magath.....	52
6. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....	55
Literaturverzeichnis	VII
Eigenständigkeitserklärung.....	VIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das kommerzielle Spielfeld des Fußballs.....	7
Abbildung 2: Die vier Handlungsfelder von Leadership.....	21
Abbildung 3: Die drei Säulen von Leadership.....	21
Abbildung 4: Full Range of Leadership.....	29
Abbildung 5: Abgrenzung von Führungskräften und Leadern.....	31
Abbildung 6: Managerial Grid Modell nach Blake und Mouton	34
Abbildung 7: Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard.....	36
Abbildung 8: Der Trainer im Spannungsfeld von Vorstand, Management, Sponsoren, Mannschaft und Kommunikationsverbindungen.....	38
Abbildung 9: Einordnung der Beziehung von Trainer und Athleten bzw. Geführten in ein schematisches Modell der Führung im sportlichen Trainingsprozess.....	42
Abbildung 10: Das Mediationsmodell der Führung von Smoll und Smith.....	44
Abbildung 11: Das multidimensionale Modell des Trainerverhalten nach Chelladurai.....	45
Abbildung 12: Effekte von Führung im Sport.....	49
Abbildung 13: Erfolgsfaktoren für Führung und Leadership im Sport- und Fußballbusiness.....	58

1. Einleitung

Führungspersönlichkeiten im Sport und insbesondere im Fußball stehen vor enormen Herausforderungen im Sportbusiness des 21. Jahrhunderts. Die Trainer gelten als Antreiber eines Sportvereins, ihre Fähigkeiten und ihr Talent werden kontinuierlich jede Saison aufs Neue geprüft. Einzig und alleine der sportliche Erfolg, im Verhältnis zu den wirtschaftlichen und sportlichen Gegebenheiten einer Mannschaft, kann die Eintrittskarte in ein weiteres erfolgreiches Sportjahr sein. In der Fußball Bundesliga-Saison 2017/18 wurden neun Trainer aufgrund mangelnder Leistungen oder Resistenz des Teams gegenüber dem Trainer, beurlaubt. Die vorherige Saison 2016/17 wurde mit zehn Trainerentlassungen beendet (vgl. Trainerwechsel Bundesliga 2018). Innerhalb dieser Gegebenheiten entsteht immer wieder die Frage welche Gründe für eine Trainerentlassung vorliegen, welchen Zweck die Trainer haben und welche Wirkung sie tatsächlich auf ihre Athleten ausüben können, da schlussendlich die Spieler auf dem Feld dafür verantwortlich sind, ob gewonnen oder verloren wird. Die Thematik rund um die Führungsforschung, inbegriffen sind die Aspekte Leadership und Führung, kann ebenso wie in der Wirtschaft, als auch auf den Sport projiziert werden. Der Sport stellt einen Themenbereich dar, der wesentlich emotionaler geprägt ist und sich erheblich von der Wirtschaft durch den Zwang auf sportlichen Erfolg abhebt. Jedoch haben beide Fachbereiche die Gemeinsamkeit, dass der Führungsbegriff weitreichende und unterschiedlichste Definitionen und Auffassungen umfasst, die innerhalb dieser Arbeit ausführlich betrachtet und erläutert werden.

Inwiefern ein Verein, ein Athlet oder eine Mannschaft sportlich erfolgreich sein können, wird mitunter von Führungspersönlichkeiten beeinflusst, die in Form von Trainern auftauchen. Entscheidend ist hierbei in welcher Art und Weise der Trainer oder auch andere Leader-Typen, wie Führungsspieler innerhalb einer Sportart, Einfluss auf ihre Wegbegleiter haben. Verschiedendste wissenschaftliche Führungsstile und Forschungsansätze können hierbei zum Einsatz gelangen, ausgereifte Persönlichkeitseigenschaften und unterschiedlichste Situationen können darüber hinaus einen erheblichen Effekt auf die Führung von Athleten haben. Führung und Leadership ist in dem Sinne im 21. Jahrhundert von enormer Bedeutung, um Mitarbeiter, Athleten und jegliche andere Formen von Followern von Führern mit verschiedenartigen Methoden zu Höchstleistungen zu motivieren, denn viele Menschen benötigen Identifikationsfiguren und Anweisungen, um ihre individuellen oder gemeinschaftlichen Ziele zu verwirklichen. Besonders der Fußball ist ein Tagesgeschäft, in dem tägliche Veränderungen komplett neue Sichtweisen und Meinungshaltungen hervorbringen können,

und daher ist es von hoher Wichtigkeit, Führung und Leadership zu definieren und zu separieren, um diese Veränderungen in positiver Hinsicht zu erlangen oder gar entgegenzuwirken, denn schlussendlich steht die Zielvereinbarung des Trainers, seiner Mannschaft und des gesamten Vereins im Vordergrund, was durch geeignete Führungsmaßnahmen und Verhaltensweisen erreicht werden soll.

Die vorliegende Bachelorarbeit „Führung und Leadership im Sport- und Fußballbusiness“ setzt sich mit dem Phänomen auseinander, welche Eigenschaften, in welcher Form und Ausprägung ein Trainer besitzen sollte, um erfolgreich im Sport und im Fußball zu arbeiten. Ebenso wird auf den Einfluss des Trainers auf seine Athleten eingegangen und welche Variablen hierfür entscheidend sind, dass Athleten ihre sportliche Leistung abrufen können und ein allgemeines Wohlbefinden ausstrahlen.

Zu Beginn der Bachelorarbeit wird ein Grundriss über den Wirtschaftsfaktor Sport und Fußball geliefert. Weiterhin werden fortlaufend aktuelle und bedeutsame Problematiken innerhalb des Sports und Fußballs genauer erläutert und aufgezeigt, um ein grundlegendes Verständnis für die Branchen zu erlangen. Anschließend rücken die Begriffe Leadership und Führung in den Vordergrund des dritten Kapitels, indem die Grundbegriffe genauer definiert und dargelegt werden. Fortführend werden die sogenannten „New-Leadership-Ansätze“ beschrieben, die einen Einblick in die moderne Führungsthematik des 21. Jahrhunderts gewährleistet. Danach wird der Leser darüber in Kenntnis gesetzt, in welcher Art und Weise die Begriffe Leadership und Führung sich unterscheiden und voneinander abzutrennen sind. Hierbei ist zwischen einer Führungskraft und einem Leader klar zu differenzieren. Infolgedessen werden drei in der Wirtschaft und Forschung bekannte Führungsmodelle veranschaulicht, erläutert und als Gedankenanstoß für Führungssituationen illustriert. Im Anschluss werden die Begriffe Leadership und Führung in Bezug auf den Sport und den Fußball veranschaulicht. Überwiegender Inhalt ist hierbei der Trainer und dessen Interaktion mit seinen Athleten. Hierauf folgt das Unterkapitel, in dem auf zwei spezifische Führungsmodelle im Sport eingegangen wird, die einen Fokus auf die Wechselbeziehungen von Athleten und Trainer setzen. Zuletzt wird in diesem Hauptkapitel auf die Effekte von Führung und Leadership im Sport und Fußball eingegangen. Abgerundet wird die Bachelorarbeit durch zwei Praxisbeispiele, die Einblicke in die Verhaltensweisen, Eigenschaften und Führungsqualitäten von Jürgen Klopp und Felix Magath liefern. Abschließend werden Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren genannt, inwiefern ein Trainer seine Führungsqualitäten einsetzen sollte und welche Mittel hierfür am geeignetesten und gewinnbringendsten sind, sowie welche Eigenschaften dazu führen können, erfolgreich als Trainer im Sport- und Fußballbusiness arbeiten zu können.

2. Das Sport- und Fußballbusiness

2.1 Wirtschaftsfaktor Sport

In diesem ersten Unterkapitel veranschaulicht der Autor die Wechselbeziehungen und Strukturen des Wirtschaftsfaktors Sport. Die Leser sollen ein Verständnis für den Sport erlangen, um spätere Zusammenhänge mit wirtschaftlichen Auseinandersetzungen zu verstehen. Der Wirtschaftsfaktor Sport gerät in seiner Branche mit vielen Fachbegriffen in Berührung. Um genauere Feststellungen innerhalb des Sports zu tätigen, sowie ein Verständnis für Handlungsentscheidungen zu erlangen, die im Sportmarkt Tag für Tag getroffen werden, müssen unter anderem die Begriffe Sportökonomie, Sportmanagement, Sportbetriebswirtschaftslehre und Sportbetriebslehre sowie deren Aufgabe für das Sportbusiness aufgezeigt werden. Sportökonomie wird laut Horch als Wissenschaft definiert, welche die wirtschaftlichen Aspekte des Sports untersucht (vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, 2). Der Begriff Sportmanagement beinhaltet die Aspekte der Betriebsführung und Managementfunktionen, wie beispielsweise das Planen, Organisieren, Führen und Kontrollieren. Ebenso werden im Sportmanagement die Bereiche Ökonomie, Buchführung, Finanzierung, Marketing und Personal gelehrt. Die Sportbetriebswirtschaftslehre unterscheidet sich explizit vom Untersuchungsgebiet und betrachtet gezielt wirtschaftswissenschaftliche Perspektiven und Problemstellungen. Der Begriff der Sportbetriebslehre hingegen ist eine Wissenschaft, die sich mit wirtschaftlichen Aspekten von Sportbetrieben auseinandersetzt. Diese vier Begriffe sollen den Lesern ein Gespür vermitteln, das die jeweiligen Aufgabengebiete der genannten Fachbegriffe, Effekte auf den Wirtschaftsfaktor Sport haben und somit durch ausführende Personen beeinflusst wird. (vgl. Horch/Schubert/Walzel 2014, 2).

Im Zuge eines Forschungsprojektes im Jahr 2010 kam die Universität in Mainz zu den Ergebnissen, dass etwa jeder Zweite (53,2%), der mindestens 16 Jahre alt ist, Sport treibt. Im Gegensatz dazu treiben ungefähr zweidrittel (64,2%) der unter 16-jährigen Sport. 56,3 % der beiden genannten Zielgruppen betätigen sich somit mindestens einmal pro Woche sportlich und sind somit nicht nur gelegentlich sportlich aktiv (vgl. Ahlert/Heinze/Meyrahn/Pohlmann/Preuß/Puth-Weißenfels 2012).

Der Sport gilt als Teil der Wertschöpfung und dessen sportliche Aktivitäten tangieren zunehmend wirtschaftlich relevante Bereiche wie Sportartikelumsätze, Sportdienstleistungen, Werbung, Sponsoring usw. (vgl. Ahlert/Heinze/Meyrahn/Pohlmann/Preuß/Puth-Weißenfels 2012). Sport bietet die Möglichkeit sowohl aktiv als auch passiv konsumiert zu werden. Der

aktive Sportkonsum beinhaltet alle Güter und Dienstleistungen, welche unmittelbar der eigenen sportlichen Aktivität zurechenbar sind, wie der Kauf von Sportbekleidung oder die Inanspruchnahme von Trainerstunden. Passiver Sportkonsum beinhaltet alle Güter und Dienstleistungen, die aufgrund des Interesses am Sport konsumiert werden, wie beispielsweise das Kaufen von Eintrittskarten oder von Merchandise-Artikeln (vgl. Breuer/Wicker/Orlowski 2014, 33). Somit lassen sich der Sportlermarkt (aktiver Konsum von Sport) und der Zuschauermarkt (passiver Konsum von Sport) definieren und abgrenzen (vgl. Daumann 2014, 38).

Seit 2008 werden alle in Deutschland fließenden sportbezogenen Gelder in einem Satellitenkonto der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) erhoben. Satellitenkonto werden erstellt, sobald mehrere zusammenhängende Branchen, die ihre Wirtschaftskraft gemeinsam erbringen, ein übergreifendes Thema bearbeiten. Ein Beispiel für vernetzte Branchen sind Sport, Tourismus und Gesundheit (vgl. Ahlert/An der Heiden/Meyrahn/Preuß/Repenning 2016). Um diese Sportsatellitenkonten zu erstellen sind drei explizite Erhebungsschwerpunkte von Nöten. Sowohl der private Sportkonsum, Sportsponsoring, Medienrechte, Sportwerbung als auch die Investitionen in Sportstätten und deren Unterhaltung müssen genauestens durchleuchtet werden (vgl. Ahlert/Heinze/Meyrahn/Pohlmann/Preuß/Puth-Weißenfels 2012). Für das Berichtsjahr 2008 wurde ein kumuliertes sportspezifisches Bruttoinlandsprodukt in der Höhe von 91,3 Milliarden Euro errechnet. Das sportspezifische Bruttoinlandsprodukt entsprach 3,7% des gesamtdeutschen Bruttoinlandsprodukts. Der Betrag setzte sich aus einer sportspezifischen Bruttowertschöpfung von 73,1 Milliarden Euro (3,3%) und einem sportspezifischen Aufkommen an Nettogütersteuern von 18,2 Milliarden Euro zusammen. Private Haushalte konsumierten im Jahr 2008 rund 87,2 Milliarden Euro aufgrund von Sport, das entspricht einem prozentualen Anteil von 6,6 % aller privaten Haushalte in Deutschland (vgl. Daumann 2014, 17). Um die genannten Zahlen präziser zu illustrieren, bedingt es einen Vergleich der Bruttowertschöpfungsanteile verschiedener wirtschaftlich starken deutschen Branchen. In Folge dessen befand sich der Sport im Jahr 2008 mit 3,3 % am Bruttoinlandsprodukt in einer Größenordnung wie der Finanz- und Versicherungssektor, der einen Anteil von 3,4 % am Bruttoinlandsprodukt aufwies. Auch der Sektor des Maschinenbaus mit 3,2 % am Bruttoinlandsprodukt in Deutschland fand sich auf einer Höhe wie der Sport wieder. Der Sport hat enorme Einflüsse auf den Arbeitsmarkt, so hatten im Jahr 2008 1,765 Millionen Menschen im Sportbusiness einen Job. Dies entsprach einem Anteil von 4,4 % an allen 40,348 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland (vgl. Daumann 2014, 17). Um die Größenordnung des Sports in Deutschland in Relation zu setzen, bedingt es einen internationalen und globalen Vergleich. Im Vergleich

zu Deutschland betrug die Größe des Sportmarktes in den USA im Jahr 2005 ca. 189,34 Milliarden US Dollar. Aus weltweiter Perspektive wurde der globale Sportmarkt für alle Güter und Dienstleistungen im Jahr 2004 zwischen 550 Milliarden und 600 Milliarden Euro beziffert (vgl. Daumann 2014, 17). Im Jahr 2010 hat sich der Anteil des Sportmarktes in Deutschland an der Bruttowertschöpfung um 0,2 % erhöht und lag zu diesem Zeitpunkt bei 3,5%. Trotz der damals prekären wirtschaftlichen Gegebenheiten stieg die Bruttowertschöpfung auf 77,4 Milliarden Euro, dies beinhaltet ein Plus von 4,3 Milliarden Euro innerhalb von zwei Jahren. Aktuelle Forschungsergebnisse geben darüber Aufschluss, dass dieser Verlauf weiterhin wächst (vgl. Ahlert/an der Heiden/Meyrahn/Preuß/Repenning 2016).

2.2 Wirtschaftsfaktor Fußball

In dem folgenden Kapitel wird ein grundlegender Überblick über den Fußballmarkt aufgezeigt, um dessen Bedeutungen und Herausforderungen für die Gesellschaft und die Wirtschaft zu offenbaren. Insbesondere soll ein Verständnis für die Leser für die Sportart dargestellt werden, um die Austauschbeziehungen zwischen Sport, Fußball und Führung und Leadership verständlich zu machen.

„Fußball ist Geschäft und Spektakel, Vergnügen und Zeitvertreib – und in diesem Sinne auch ein Spiegel unserer Zeit“ (vgl. Zwanziger 2014, 19). Der Gesamtumsatz des europäischen Fußballmarktes in der Spielzeit 2015/16 belief sich auf 24,6 Milliarden Euro. Neun Jahre zuvor erwirtschaftete der europäische Fußballmarkt im Vergleich gerade mal einen Umsatz von 13,6 Milliarden Euro (vgl. Fußballmarkt 2018).

Das eigentliche Spiel ist über die letzten Jahre und Jahrzehnte annähernd unverändert geblieben, jedoch haben sich die wirtschaftlichen Ausmaße im Fußball grundlegend ausgeweitet. Der Fußball hat sich aufgrund der Entwicklungen im 21. Jahrhundert zu einem Milliardengeschäft gewandelt (vgl. Vöpel 2016). Im Jahre 2006 illustrierte die Big Count Umfrage der FIFA (Fédération Internationale de Football Association), die alle 207 Mitgliedsverbände umfasste, dass etwa 4% der Weltbevölkerung, das entspricht etwa 270 Millionen Menschen, aktiv in einer Beziehung mit Fußball stehen. Davon waren alleine 265 Millionen Menschen Fußballer und Fußballerinnen, sowie fünf Millionen Menschen Schiedsrichter und Funktionäre (vgl. Kunz 2006). Alleine in der deutschen Fußballwelt 2017 waren 24.958 Vereine beim DFB (Deutscher Fußball Bund) registriert, die insgesamt 157.313 Mannschaften umfassten (vgl. Mitgliederstatistik DFB 2017). Nicht nur die Anzahl

der Vereine und Mannschaften im Fußballbusiness nimmt zu, sondern auch die Anzahl der Menschen, die direkt oder indirekt in einem beruflichen Kontakt mit dem Fußball stehen. Im deutschen Lizenzfußball steigerte sich ab der Saison 2011/12 bis zur Saison 2016/17 die Gesamtanzahl an Beschäftigten kontinuierlich und hatte eine Steigerung von 44.763 Beschäftigten in der Saison 2016/17 auf 55.275 Beschäftigten in der Saison 2017/18 zu verbuchen, was eine prozentuale Steigerung von 17,5% bedeutet. Die Anzahl der Beschäftigten setzt sich aus indirekten Beschäftigten (Sicherheits- und Wachdienste, Catering-Firmen etc.), Tochtergesellschaften und Lizenznehmern zusammen, die sowohl Vollzeitangestellte, Auszubildende, Teilzeitangestellte und Aushilfskräfte umfassen (vgl. Beschäftigte im deutschen Lizenzfußball 2018).

Weiterhin erwirtschaften einzelne internationale Top Vereine wie Manchester United laut des Wirtschaftsprüfungsunternehmens Deloitte, 17 Jahre nach Beginn des 21. Jahrhunderts, Umsätze in Höhe von 676,3 Millionen Euro in der Saison 2016/17. Der Umsatz der Fußballvereine ergibt sich maßgeblich aus den Komponenten Merchandising, Sponsoring, Fernsehgelder und Ticketverkäufe (vgl. Helms 2018). Die Fußballvereine streben nach sportlichen Erfolg und Anerkennung und versuchen dies durch teure Transferausgaben gelingen zu lassen. So wurden im Sommer 2017 222 Millionen Euro von Paris Saint Germain für den brasilianischen Fußballer Neymar an den FC Barcelona überwiesen. Auch im Wintertransferfenster 2017/2018 wurden 120 Millionen Euro vom FC Barcelona an den FC Liverpool für den brasilianischen Mittelfeldspieler Philippe Coutinho bezahlt (vgl. Transferausgaben FC Barcelona 2018). Nicht nur die Ablösesummen auf dem Transfermarkt steigen, sondern auch die Jahresgehälter der Fußballspieler. Im Zeitraum von Juni 2016 bis Juni 2017 erhielt der portugiesische Starfußballer Cristiano Ronaldo einen kumulierten Gesamtverdienst von 82,9 Millionen Euro, der sich mit 51,7 Millionen Euro aus dem Jahresgehalt seines Vereins Real Madrid und mit 31,2 Millionen Euro aus seinen Werbeeinnahmen zusammengesetzt hat (vgl. bestbezahlte Fußballer 2018).

Ebenso verändern zunehmend Fußballvereine, insbesondere in der 1. Fußball-Bundesliga, ihre Rechtsform. Aus eingetragenen Vereinen werden nun Kapitalgesellschaften und börsennotierte Unternehmen (vgl. Quitzau/Vöpel 2009). Der Fußball steht noch nicht am Ende seiner Entwicklung und wird in Folge seiner wegweisenden Bestimmungsgrößen Politik, Gesellschaft, Wirtschaft, Medien, Demografie und Technologie weiterhin wachsen (vgl. Quitzau/Vöpel 2009). Innerhalb des Fußballbusiness herrschen eine Vielzahl an unterschiedlichsten Märkten, die detaillierte und individuelle Strukturen, Denkweisen, Instrumente und Handlungsträger aufweisen. Zwischen allen Märkten herrschen ökonomische

Beziehungen, aus denen die entsprechenden Handlungsempfehlungen und Ziele der jeweiligen Akteure abzuleiten sind (vgl. Steinhardt/Vöpel 2008). Der Spiel- und Ligabetrieb steht im Vordergrund der gesamtwirtschaftlichen Bemühungen, dessen Zuschauerresonanz die Ausgangsebene für wirtschaftlichen Erfolg darstellt. Die weltweiten Fußballligen stehen in dauerhafter Konkurrenz zu anderen Unterhaltungs- und Freizeitangeboten und haben dadurch den Zwang sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Sportlicher Erfolg ist die Grundlage im Fußball, um Interesse von Zuschauern, Medien und Sponsoren zu wecken. Das Produkt Fußball wird von Vereinen und Verbänden umfassend durch ihre Spieler, Trainer, Manager, Präsidenten und weiteren Funktionären angeboten. Die genannten Akteure stehen in Verbindung über verschiedene Märkte (Transfermärkte etc.), die als Inputfaktoren gelten. Die Nachfrage nach dem Produkt „Fußball“ wird maßgeblich durch Stadion- und Fernseh Zuschauer gewährleistet (vgl. Abb. 1). Weitere Komponenten, wie der Werbemarkt, das Merchandising und Ticketing, sowie der Markt für die TV-Senderrechte, lassen sich aus dem Fußballmarkt ableiten. Das hohe Zuschauerinteresse am Fußball verleitet die werbetreibende Wirtschaft dazu, den Fußball als Werbeträger von Werbebotschaften entstehen zu lassen, um somit für potentielle Kunden begehrenswert zu wirken (vgl. Steinhardt/Vöpel 2008).

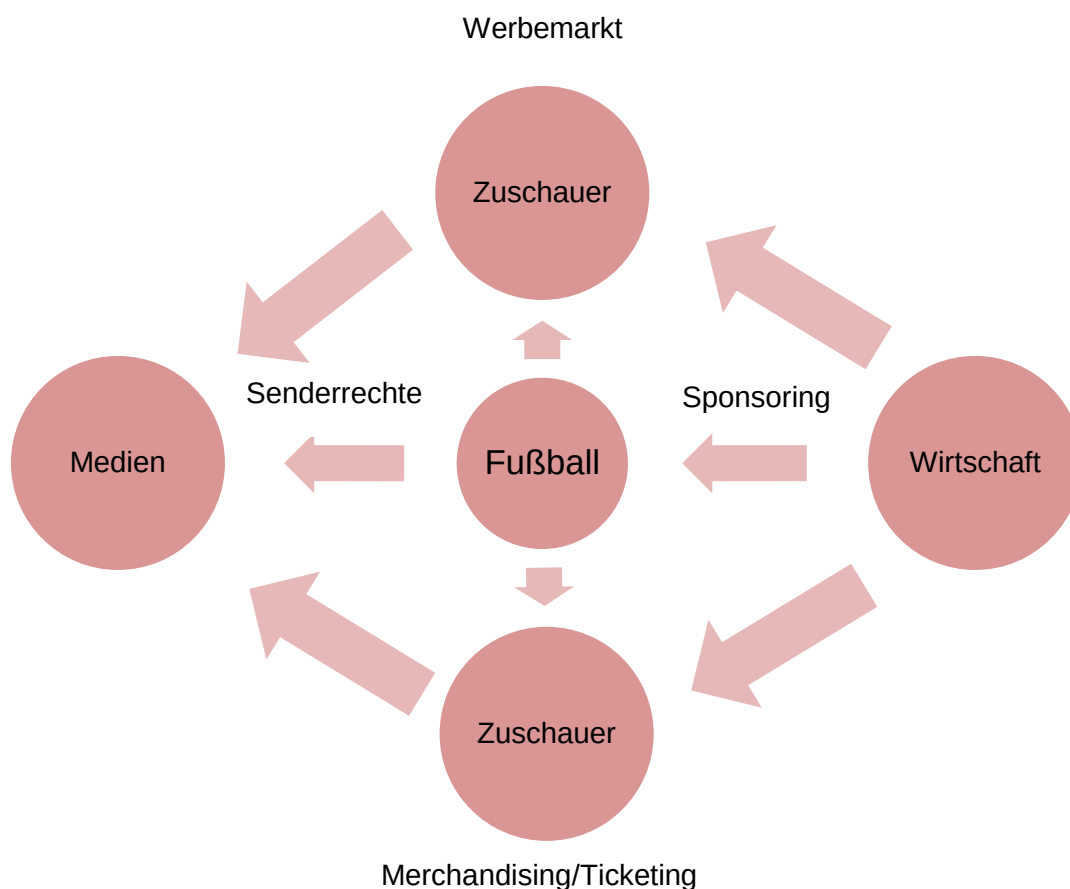


Abbildung 1: Eigene Darstellung. Das kommerzielle Spielfeld des Fußballs (vgl. Steinhardt/Vöpel 2008).

2.3 Issues im Sport- und Fußballbusiness

In diesem Unterkapitel illustriert der Autor Problemfelder innerhalb des Sport- und Fußballbusinesses, um ein fortführendes und ausgeweitetes Verständnis für die beiden Branchen aufzuzeigen.

➤ *Rechtsextremismus und Rassismus im Sport und Fußball*

Seit den 80er Jahren wird das Problemfeld Rassismus im Sport und Fußball erkannt und aktiv bekämpft. In regelmäßigen Abständen gibt es in der Öffentlichkeit Berichte über Fans, die dunkelhäutigen Fußballern rassistische Beschimpfungen und Sprachgesänge zurufen, wie beispielsweise durch das Nachahmen von Affenlauten (vgl. Lüders 2014, 29). Solche rechtsextremistischen Verhaltensweisen sind üblich und tauchen in Form von Parolen, Sprüchen und Symboliken auf. Ausgrenzung und Beleidigungen, aber auch tätliche Übergriffe sind ein typisches Benehmen von Fans in den unterschiedlichsten Sportarten und Ligen. Sowohl im und außerhalb des Stadions, aber auch auf dem Sportplatz tritt Rechtsextremismus auf. Das gesellschaftliche Phänomen Rechtsextremismus verkörpert die Akzeptanz von Gewalt zur Durchsetzung der eigenen Interessen und Vorstellungen. Ein weiteres Element des Rechtsextremismus ist die Denkweise der Ungleichheit, die eine gewaltorientierte Basis aufzeigt. Rechtsextremistische Straftaten können sowohl aus politischer Überzeugung oder als auch eine Art der Provokation auftreten. Der Profisport steht aufgrund seiner medialen Anziehungskraft im Fokus des Rechtsextremismus, jedoch kommen im Amateursport ebenfalls zahlreiche rechtsextremistische Vorfälle vor (vgl. Pilz/Behn/Harzer/von Berg/Selmer 2014, 10 ff.).

Der Deutsche-Fußball-Bund (DFB) verpflichtet sich, ebenso wie die Mitgliedsverbände und Vereine, jegliche Form von Rassismus und Diskriminierung mit Sanktionen zu belegen. Die Thematik rund um Rassismus und Rechtsextremismus zeigt noch viele Baustellen auf, die mit Hilfe von zahlreichen Schulungen und Aufklärungsveranstaltungen behoben werden sollen. Insbesondere eine Sensibilisierung für das Thema Rechtsextremismus muss gegeben sein, dass durch die Aktivierung von zivilgesellschaftlichen Initiativen zwischen Verbänden und Vereinen, in Zukunft gestärkt werden soll (vgl. Pilz 2014).

➤ *Gewalt im Sport und Fußball*

Der Begriff Gewalt unterliegt grundsätzlich starken subjektiven Deutungsschwankungen. Insbesondere im Fußball herrschen unterschiedliche Sichtweisen darüber welche Aktivitäten zulässig oder unzulässig sind. Trotz allem werden mit Gewalt die verschiedenen Formen der absichtsvollen oder erfolgten physischen Verletzung einer Person durch eine andere Person assoziiert. Im Sport und im Fußball richtet sich Gewalt von Fans gegen andere Fans oder auch gegen Polizei und Ordnungskräfte. Ebenso werden vermehrt Schiedsrichter, eigene Spieler und Anhänger mit Gewalt konfrontiert. Starke Fanggruppierungen, wie etwa die Ultras eines Vereins, besitzen eine eigene Perspektive, bezogen auf das geltende Recht. Das fantypische Verhalten solcher Fanggruppierungen tangiert oftmals vom Strafrecht umfasste Verhaltensweisen (vgl. Zick 2014).

Nach einer Studie der DFL aus dem Jahr 2013 waren 96% der Stadionbesucher mit der Sicherheitslage in der Fußball-Bundesliga zufrieden, jedoch nur 68% der Gesamtbevölkerung waren der Überzeugung, dass innerhalb von Stadien für Sicherheit gesorgt wird (vgl. Schwinkendorf 2014, 13 ff.). In dem Jahresbericht der zentralen Informationsstelle Sporteinsätze in der Fußballsaison 2015/16, gab es einen leichten Anstieg der Verletzten von 1.204 auf 1.265 Verletzte und einen Rückgang der eingeleiteten Strafverfahren von 8.329 auf 7.773. Jedoch sind freiheitsentziehende beziehungsweise freiheitsbeschränkende Maßnahmen innerhalb der 1. und 2. Bundesliga von 9.433 auf 13.467 gestiegen. Das entspricht einer prozentualen Steigung von 30 Prozent. In der 3. Fußballbundesliga hat sich die Kennzahl sogar verdoppelt (vgl. Zentrale Informationsstelle Sporteinsätze Jahresbericht Fußball Saison 2015/16).

Innerhalb der Fanszenen gibt es drei zentrale Kategorien: der konsumorientierte, der fußballzentrierte und der erlebnisorientierte Fan. Legen wir ein Augenmerk auf Letzteren innerhalb der Problematik Gewalt im Sport und Fußball. Der erlebnisorientierte Fan hält stetig nach spannenden Situationen Ausschau. Der Fußball ist in dieser Hinsicht austauschbar und gilt als Mittel zum Zweck. Die radikale Seite der Erlebnisorientierung stellt der Hooligan dar. Diese Fanggruppierung zielt darauf ab gewalttätige Auseinandersetzungen zu suchen und zu planen. Der sogenannte „Kick“ steht im Vordergrund des Geschehens und Gewalt wird folglich aus Sicht der Hooligans als „Tankstelle für das Selbstbewusstsein“ genutzt (vgl. Böttger 2014, 13).

Typische Gewalthandlungen im Fußball sind Körperverletzung, Widerstand gegen die Polizei und Landfriedensbruch. Gewalt kann in Form von physischer und psychischer Natur auftreten, ebenso wie in Form von mutwilliger Sachbeschädigung. Ein zunehmender Problempunkt ist die Nutzung von Pyrotechnik, die ein Verstoß gegen das Sprengstoffgesetz besagt. Um Gewalt zu bekämpfen, gibt es die Möglichkeit, Sicherheitskonzepte von Kontrollkräften zu entwickeln, wie zunehmende Einlasskontrollen oder durch Videoaufzeichnungen. Weiterhin bietet unabhängige Fanarbeit einen Mehrwert, um Gewalt einzudämmen, indem präventiv mit gewaltbereiten Jugendlichen und Erwachsenen zusammengearbeitet wird (vgl. Zick 2014).

➤ *Kommerzialisierung des Sports*

Die Kommerzialisierung des Sports beschreibt einen Prozess, in dem der Sport durch sportfremde Zwecke vermarktet wird. Sportfremde Zwecke sind Tätigkeitsbereiche, wie Werbung, Merchandise oder auch Sponsoring (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2017). Innerhalb der Kommerzialisierung lassen sich vier grundlegende Phasen ableiten: die Nullphase, Instrumentalisierungsphase 1, Instrumentalisierungsphase 2 und die Produktionsphase.

1. Nullphase: der Gedanke des Sports steht im Vordergrund.
2. Instrumentalisierungsphase 1: der Sport grenzt sich von seiner Grundlage ab und wird für gesundheitsbezogene und politische Interessen in Anspruch genommen.
3. Instrumentalisierungsphase 2: der Sport wird bewusst vermarktet und als Event inszeniert.
4. Produktionsphase: die sportliche Leistung wird durch sportfremde Investoren produziert.

(vgl. Brandmaier/Schimany 1998, 20)

Insbesondere sportfremde Investoren haben die Macht, die Bedingungen für den sportlichen Wettkampf zu beeinflussen, beispielhaft hierfür sind die Vereine der englischen Premier League. In der Saison 2016/17 wurden alle Vereine durch einen Investor finanziell gefördert (vgl. Klubbesitzer Premier League 2016). Auch in Deutschland werden bereits Vereine wie RB Leipzig, VFL Wolfsburg, TSG Hoffenheim und Bayer 04 Leverkusen durch ihre Investoren finanziell unterstützt.

In Bezug auf das Phasenmodell der Kommerzialisierung befindet sich der Profifußball in vielen Zügen bereits in der Produktionsphase. Der Sport bietet zahlreichen Unternehmen aufgrund seiner medialen Reichweite und seiner allgemeinen Beliebtheit, die Möglichkeit ein positives Image zu erzeugen. Sportartikelhersteller nehmen eine entscheidende Rolle in diesem Prozess ein und gehen exklusive Partnerschaften mit Verbänden, Vereinen und vereinzelt Spielern ein, in dem sie ihre Partner mit Sportbekleidung ausrüsten. Beispielsweise verfügen der DFB und das Sportartikelunternehmen „Adidas“ über einen strategischen Ausrüsterplan, der seit dem Jahr 2018 dem DFB eine Summe von über 50 Millionen beschert. Durch die vorherrschenden und immer weiter ausdehnenden Beziehungen zwischen Medien, Sportverbänden und Werbung werden immer mehr Sportarten und Vereine von finanzieller Unterstützung aus der Medienbranche abhängig, da sie ansonsten nicht konkurrenz- und überlebensfähig sind. Die Kommerzialisierung birgt verschiedenste Folgen aufgrund des zunehmenden Geldflusses. So steigen Spielergehälter, Preisgelder und Lizenzrechte. Insbesondere die Übertragungsrechte für den Sport und Fußball steigen von Saison zu Saison. Die ARD bezahlte in der Bundesliga Saison 1965/66 0,33 Millionen Euro für die Übertragungsrechte, 15 Jahre später waren schon 3,22 Millionen Euro für die Ausstrahlung der Bundesliga fällig. Seit der Saison 2017/18 wurde eine Summe von 1,17 Milliarden Euro für den Erwerb der Fernsehrechte fällig. Im Vergleich zu anderen internationalen Fußballligen erhält die 1. Fußballbundesliga wesentlich weniger, so erhielten die Clubs der englischen Premier League schon in der Spielzeit 2016/17 eine Summe von 2,3 Milliarden Euro. Die Schattenseite der Kommerzialisierung spiegelt sich darin wieder, dass, je beliebter eine Sportart ist, desto mehr Geld erhalten Verbände oder Vereine und somit kämpfen eher unbeliebte Sportarten um ihr finanzielles Überleben (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2017).

Auch der sportliche Erfolg spielt um die Vergabe von Fernsehgeldern einen wichtigen Faktor. Damalige Triumphe im deutschen Tennis-Sport von Boris Becker oder Steffi Graf in den 1980er und 1990er Jahren galten als Garanten für hohe Einnahmen, verbunden mit steigenden Einschaltquoten. Als bald die Erfolge ausblieben und die Tennisprofis ihre Karriere beendeten, verzeichnete der Tennis-Sport im deutschen Fernsehen starke Rückgänge in Form von Einschaltquoten und Fernsehgeldern. Zusätzlich zu den Fernsehgeldern gilt das Sponsoring und die Werbung als wichtiger Bestandteil der Kommerzialisierung. Bandenwerbung und insbesondere Trikotsponsoring sind darüber hinaus weitere lukrative Einnahmequellen für Akteure im Sport. Auch hier gilt die Regel, je präsenter und beliebter in den Medien und in der Gesellschaft, desto mehr Geld fließt. Im Rahmen der Kommerzialisierung

werden anschwappend sportliche Wettkämpfe zu regelrechten Events inszeniert und kreative Showelemente hinzugefügt, um die Gegebenheiten rund um die sportlichen Aspekte interessanter zu machen. Eröffnungsfeiern und das Einlaufen von Sportlern oder Mannschaften sind typische Beispiele, die zur Inszenierung genutzt werden (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2017).

➤ *Doping im Spitzensport*

Doping ist eine Problematik, die sich in nahezu allen Sportarten wiederfindet. Laut der Definition des Europarates von 1963 kann Doping wie folgt beschrieben werden: „Doping ist die Verabreichung oder der Gebrauch körperfremder Substanzen in jeder Form und physiologischer Substanzen in abnormaler Form oder auf abnormalen Wege an gesunde Personen mit dem einzigen Ziel der künstlichen und unfairen Steigerung der Leistung für den Wettkampf“ (Berendonk 1992, 22). Mit dem Wort Doping werden stets Begriffe wie gesundheitsschädlich, unfair, unnatürlich und intransparent assoziiert (vgl. Daumann 2014, 253 ff.).

Das International Olympic Committee (IOC) hat nach eigenen Angaben während der Olympischen Sommerspiele 2014 in London 5051 Dopingtests durchgeführt. Innerhalb dieser Tests wurden neun Dopingfälle enthüllt. Im Vergleich hierzu wurden während der Sommerspiele 2008 in Peking 25 Dopingfälle von 4770 Dopingtests entlarvt. In Deutschland wurden 2013 nach einer Zusammenstellung der Nationalen Anti Doping Agentur (NADA) rund 8106 Trainingskontrollen und 5311 Wettkampfkontrollen absolviert. Die Ergebnisse der Kontrollen erwiesen 79 Verstöße gegen Anti-Doping-Bestimmungen, was einen prozentualen Anteil von 0,6% gleichkommt. Nach einer Studie wurde bewiesen, dass zwischen 25,8% und 48,1% der online befragten deutschen Kader-Athleten leistungssteigernde Mittel zu sich geführt haben, um somit ihre sportliche Leistungsfähigkeit zu erhöhen (vgl. Daumann 2014, 252).

Die zunehmende Professionalisierung und Kommerzialisierung führt dazu, dass Sportler eine höhere Chance besitzen, attraktive Preisgelder und Werbeverträge zu erhalten. Schon minimale sportliche Leistungssteigerungen können bessere Platzierungen und Resultate hervorrufen, die wiederum höhere materielle Erträge den Sportlern bescheren. Der Druck für die Athleten als Sieger aus dem Wettkampf hervorzugehen steigt enorm, da Siege und damit verbundene Gewinne ihre finanzielle Lage positiv beeinflussen können (vgl. Daumann 2014, 259). Aufgrund dessen, dass Dopingmittel einfach und günstig zu beschaffen

sind, ist die Hemmschwelle zur Nutzung von Doping gering. So lassen sich schon Wachstumshormonpillen bereits für je 30 Euro beschaffen. Die Athleten streben nach Ruhm und Anerkennung und geben sich im Falle einer positiven Dopingprobe in Gefahr, einen Imageverlust und negative gesellschaftliche Sanktionen hinnehmen zu müssen (vgl. Daumann 2014, 260). Viele Athleten verharmlosen Doping und verschwenden keinen Gedanken daran, dass es unter Umständen zum Tode führen kann. Die Welt-Anti-Doping-Agentur (WADA) entwickelte einen weltweit einheitlichen Anti-Doping-Kodex, dem alle Sportverbände und Regierungen zugestimmt haben. Der Anti-Doping-Kodex wird stetig angepasst und durch neue verbotene Substanzen ergänzt (vgl. Dreher/Kuss 2017).

➤ *Sportwetten und Spielmanipulation*

Der Sport hat die Fähigkeit Menschen unterschiedlichster Kulturen, Sprachen oder Glaubensrichtungen für eine bestimmte Zeit zusammenzubringen. Zusätzlich zu diesem Aspekt verkörpert der Sport die Werte Spannung, Fairplay und Teamgeist. Doch durch die starke Entwicklung von Spielmanipulation und Wettbetrug im Sport werden Besonderheiten und Phänomene des Sports bedroht. Insbesondere der Wettmarkt, der für viele Menschen ein lukratives Geschäft beinhaltet, wächst aufgrund von zunehmenden Online-Wetten. Alleine in Deutschland steigen die jährlichen Wetteinsätze im Sportwetten-Markt enorm. Im Jahr 2015 wurden noch Sportwetten in Höhe von 4,81 Milliarden Euro abgeschlossen. Im darauffolgenden Jahr 2016 wurden hingegen schon 6,18 Milliarden Euro für Sportwetten umgesetzt (vgl. Wetteinsätze 2018).

Insbesondere im Zeitraum großer Sportveranstaltungen, wie Fußball-Europameisterschaften, wächst der Sportwetten-Markt immens (vgl. Sportwetten 2017). Nach der Beurteilung eines Wettexperten gab es vor 1995 weltweit ca. 250 Wettanbieter, 18 Jahre später sollten es mittlerweile zwischen 5000 und 10.000 Anlaufstellen für Sportwetten gegeben haben. Laut Expertenmeinungen sollen etwa 80% des gesamten Wettumsatzes illegale Wetteinsätze ausmachen (vgl. Ragg 2014, 79). Sowohl organisierte Straftäter als auch kriminelle Banden lockt das illegale Sportwetten-Geschäft an. Im Fokus stehen Anspruchsgruppen und die Verbände im Sport, die diese Entwicklungen nicht stoppen können, zwecks mangelnder Vorbereitung (vgl. Ragg 2014, 77). Die Globalisierung und die verschiedenen Optionen der elektronischen Kommunikation gelten als Auslöser für den explodierenden Wettmarkt, der seinen Ursprung in Mitte der 90er Jahre fand und seither überdimensionale Wettgewinne ausschüttet. Sowohl der legale und illegale Wettmarkt bieten hierfür die ent-

sprechende Plattform. Während auf dem legalen Wettmarkt Grauzonen aufgrund rechtlicher Richtlinien verschiedener Länder herrschen, bietet der illegale Wettmarkt die Möglichkeit höhere Gewinne zu erwirtschaften, da es hierbei beispielsweise keine Vorgaben bezüglich der Wetteinsätze gibt. Die Strafverfolgungsbehörden stehen vor der Herausforderung den Geldfluss der Sportwetten zu identifizieren, jedoch sind in dieser Thematik zu meist mehrere Länder involviert, da sich sowohl der Spieler, das Bankkonto und der Internetserver an verschiedenen Orten auf der Welt befinden (vgl. Ragg 2014, 78). Für die Strafverfolgungsbehörden kommt erschwerend hinzu, dass die Wettanbieter die Möglichkeit bieten auf die verschiedensten Aspekte eines Spiels zu wetten. Der traditionelle Endergebnis-Tipp steht nicht mehr im Fokus des Geschehens, da nun unter anderem die Chance besteht auf die Anzahl von gelben oder roten Karten oder auf die Anzahl der Einwürfe einer Mannschaft zu tippen. Die Wettanbieter senken dadurch die Hemmschwelle für die Platzierung von Wetten und erschweren zugleich die Identifikation einer Spielmanipulation (vgl. Ragg 2014, 79).

Der Fußball steht im Rampenlicht der Sportwetten und Wettanbieter und beansprucht ca. 80% des Gesamtvolumens an Sportwetten. Eine Auswertung der INTERPOL/FIFA Initiative im Zeitraum von Juni 2012 bis Mai 2013 ergab, dass in mehr als 70 Ländern über sechs Kontinente in dem besagten Zeitraum über Vorfälle von Spielmanipulationen im Fußball berichtet wurde. Die Causa Spielmanipulation ist ein weltweites und transnationales Phänomen, welches grundsätzlich alle Sportorganisationen betreffen kann. Jegliche Art von Spiele, ob Freundschaftsspiele, Länderspiele oder Spiele auf Clubebene, sowohl national als auch international oder auch unterklassiger Profifußball, sind Opfer von Spielmanipulationen (vgl. Ragg 2014, 81 ff.). Zusammenfassend lässt sich aufzeigen, dass die Komponente Sportwette und Spielmanipulation in einer direkten Beziehung stehen (vgl. Ragg 2014, 78). Die Verbände stehen vor einer großen Herausforderung illegale Sportwetten und die damit verbundene Spielmanipulation zu bekämpfen. Um disziplinarrechtlich vorzugehen, müssen Ressourcen und Sachkenntnisse vorhanden sein (vgl. Ragg 2014, 82).

➤ *Verletzungen und Prävention im Sport und Fußball*

Durchschnittlich verletzt sich ein Profifußballer ein bis zweimal pro Saison. Der prozentuale Anteil der Verletzungen ohne Foul liegt hierbei bei 80 Prozent. 20 Prozent der Verletzungen entstehen hingegen durch Fouls. Oberschenkel, Knie und Sprunggelenk sind die anfälligsten Stellen am Körper, die eine Verletzung aufweisen und machen einen Prozentsatz von

50-60 Prozent aller Verletzungen aus. Dadurch entstehen Behandlungs- und Personalkosten in Höhe von 90 Millionen Euro und eine durchschnittliche Arbeitsunfähigkeit von 50 Tagen pro Saison. Eine weitere Folge von Sportverletzungen ist, dass ca. 13,5 Prozent aller Profifußballer in der 1. Und 3. Liga in Deutschland permanent pro Saison nicht einsatzfähig sind (vgl. Henke 2016).

Sportverletzungen können in vielerlei Hinsicht entstehen und nehmen auch in der Entwicklung des modernen Sports zu. Spieler, insbesondere Fußballer müssen ein klares Anforderungsprofil innerhalb der Mannschaft bewältigen können, um ihre Leistung abzurufen. Sowohl körperliche, taktische und technische Voraussetzungen müssen abgerufen werden. Die Kondition und die Athletik eines Spielers sind maßgebliche Faktoren, die dazu beitragen ob schlussendlich ein Spiel gewonnen oder verloren geht. Die Intensität im modernen Profifußball nimmt zu, so werden durchschnittlich pro Spiel 12 Kilometer gelaufen, ca. 60 Spiele pro Saison absolviert, und die Anzahl an Sprints erhöhen sich ebenfalls zunehmend. In der anfänglichen Zeit der Bundesliga wurden teilweise Laufleistungen pro Spiel von 6 Kilometern gemessen. Der Körper eines Leistungsfußballers wird stark beansprucht und daraus resultieren folglich Verletzungen. Um muskulären und grundlegenden Sportverletzungen entgegen zu wirken, sollte nach physischen Höchstleistungen ein großes Augenmerk auf Regeneration gelegt werden. Zusätzlich ist es von elementarer Wichtigkeit, dass die Kondition mit ihren Bestandteilen aus Kraft, Schnelligkeit, Ausdauer und Beweglichkeit gestärkt wird. Weitere sinnvolle Maßnahmen, um hohe Belastungen im Sport zu kompensieren, sind koordinative und technische Fertigkeiten zu beanspruchen (vgl. Henke 2016).

3. Führung und Leadership

3.1 Definition Führung

In Deutschland gab es Stand 2015 etwa 3,9 Millionen Führungskräfte und ca. 8,8 Millionen Menschen zählten sich zu der Führungsspitze ihrer Arbeitsstelle. Weiterhin bewerteten 56% aller deutschen Angestellten ihren Chef als unterdurchschnittlich (vgl. Fröhlich 2015). Die Thematik rund um den Begriff Führung hat weitreichende und unterschiedliche Definitionen und Auffassungen, eine klare und einheitliche Definition gibt es daher nicht (vgl. Walenta/Kirchler 2011, 9). Grundsätzlich werden Menschen in Unternehmen durch zwei Formen geführt, einerseits strukturell und andererseits personell. Strukturelle Führung entsteht

durch das vorherrschende Führungssystem eines Unternehmens. Bei der personellen Führung hingegen werden Menschen durch die vorhandenen Führungskräfte innerhalb des Unternehmens gelenkt (vgl. Berger 2018, 77).

➤ *strukturelle Führung*

Grundlegend wird innerhalb dieser Führungsperspektive die Führungskraft als Gestalter von Strukturen und Kultur angesehen. Innerhalb einer Unternehmensstruktur herrschen Regeln und Normen sowie eine grundlegende Organisation, die dazu führt, dass die Mitarbeiter automatisch in technisch-organisatorische Prozesse involviert werden. In Folge dessen wird das Verhalten der Mitarbeiter automatisch an die Gegebenheiten der Unternehmenskultur angepasst. Sobald diese Gegebenheiten seitens der Mitarbeiter positiv betrachtet werden, entwickelt sich ein Gefühl der Verpflichtung und Bindung zu dem jeweiligen Unternehmen, das auch als Commitment beschrieben werden kann. Ein entscheidender Faktor für die strukturelle Führung stellt das Human Resource Management (HR-Management) dar. Das HR-Management leistet einen stabilisierenden Beitrag für ein Unternehmen und verfolgt das Ziel einer positiven Entwicklung. Die zentralen Aufgaben des HR-Managements sind es artgerechte Mitarbeiter einzustellen, diese zugleich in bestehende Arbeitsabläufe zu integrieren und den Aspekt der Weiterentwicklung der Mitarbeiter nicht außer Acht zulassen. Ebenfalls besteht die Aufgabe die rekrutierten Mitarbeiter nach geltenden Tarifen auszuzahlen (vgl. Berger 2018, 79).

➤ *personelle Führung*

Personelle Führung bietet die Möglichkeit, dass die Führungskraft in direkten Kontakt mit den Mitarbeitern gelangt. Hierbei ist zwischen zwei Varianten zu unterscheiden. Variante eins lässt Führung aus der Position heraus entstehen. Die Führungskraft gilt somit als Vorgesetzter und fordert Leistung von seinen Mitarbeitern ein. Variante zwei lässt Führung durch soziale Beziehungen entstehen. Die Führungskraft wird hierbei jedoch als Interaktionspartner gleichgesetzt, die Leistung von ihren Mitarbeitern fördert (vgl. Berger 2018, 79). Innerhalb eines Unternehmens hängen die genannten Einflussphären strukturelle und personelle Führung voneinander ab, ergänzen sich gegenseitig und sollten übereinstimmen (vgl. Berger 2018, 79).

Im Folgendem werden einige Definitionen aufgezeigt um die Vielfalt dieses Phänomens aufzuzeigen. Röthig und Prohl definieren Führung wie folgt: „Unter Führung wird zum einen die Ausübung von Autorität, Macht oder Herrschaft zur Anordnung, Leitung, Koordinierung

und Überwachung aufgabenrelevanter Funktionen verstanden; zum anderen bezeichnet Führung die Inhaber von Positionen, die diese Autorität usw. zur Erreichung von Zielen ausüben können“ (Röthig/Prohl 2003, 207). Wild hingegen bevorzugt eine wesentlich kürzere Definition von Führung: „Führung wird als Tätigkeit definiert, die die Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen zum Gegenstand hat (Wild 1974, 158). Der Experte Welsh wiederum gibt die folgende Definition ab: „Führung ist die Fähigkeit, menschliche Ressourcen zur Durchsetzung bestimmter Ziele zu mobilisieren“ (Welsh 1979, 18).

Neuberger beschreibt sechs wesentliche Gegenstände, die eine Definition von Führung beinhalten sollte:

1. Führung ist ein Gruppenphänomen und schließt die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen ein.
2. Führung ist intentionale soziale Einflussnahme.
3. Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.
4. Führung ist die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Wege der Motivation.
5. Führung ist Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen.
6. Führung ist ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure.

(Walenta/Kirchler 2011, 10ff.)

Die sechs genannten Aspekte haben die Absicht, dass zwei oder mehrere Personen gegenseitig Einfluss aufeinander haben, die sowohl positiv, als auch negativ auf ein gemeinschaftliches Ziel einwirken können. Innerhalb der Führungs-Thematik gibt es drei prinzipielle Forschungsrichtungen. Eine Forschungsrichtung beschäftigt sich mit dem eigenschaftsorientierten Ansatz, der einen Fokus auf die Persönlichkeit einer Führungspersonlichkeit setzt. Eine weitere Forschungsrichtung wird durch den verhaltensorientierten Ansatz veranschaulicht, der einen Fokus auf verschiedene Führungsstile setzt. Die letzte Forschungsrichtung beschäftigt sich mit Kontingenztheorien, die ihr Hauptaugenmerk auf die Situation innerhalb von Führung legen (vgl. Walenta/Kirchler 2011, 11).

➤ *Eigenschaftsansatz*

Um das Jahr 1900 begann die Theorie des Eigenschaftsansatzes, der in Verbindung mit den Great-Man-Theorien entstand. In der damaligen Zeit herrschte die Mutmaßung, dass Führungspersönlichkeiten sich explizit von den Personen abheben, die keine Befähigung

zum Führen haben, da sie einzigartige angeborene oder vererbte Charakteristiken aufweisen. Hierzu galten sowohl Persönlichkeitseigenschaften wie Selbstvertrauen, Wissen und emotionale Stabilität, aber auch körperliche Merkmale, wie das Erscheinungsbild einer Person oder die Körpergröße. Weiterhin wurden spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten in Betracht gezogen, wie beispielsweise soziale Kompetenzen, Durchsetzungsfähigkeit und Kreativität. Innerhalb des Eigenschaftsansatzes wurde verschärft darauf geachtet eine Übereinstimmung zwischen Personenmerkmalen und dem Führungserfolg zu erforschen. (vgl. Walenta/Kirchler 2011, 29)

Yukl hat anhand folgender Eigenschaften einen Zusammenhang zwischen Charakteristiken und Führungserfolg nachgewiesen:

1. Ein hohes Potenzial an mentaler und körperlicher Energie und Stresstoleranz
2. Selbstvertrauen
3. Interne Kontrollorientierung und emotionale Reife
4. Persönliche Integrität
5. das Bedürfnis nach Macht, welches aber nicht manipulativ zur Befriedigung des eigenen Machtbedürfnisses dient, sondern den gemeinsam gesetzten Zielen und jenen der Organisation nützt
6. Hohe Leistungsmotivation und eine eher geringe Ausprägung des Affiliationsbedürfnisses

(vgl. Yukl 2010)

Laut Walenta und Kirchler wird der Eigenschaftsansatz durch seine Einfachheit gestärkt und dadurch gestützt, dass intuitiv in der Gesellschaft eine Bekräftigung vorliegt, dass Führungspersönlichkeiten besondere Eigenschaften vorweisen müssen (vgl. Walenta/Kirchler 2011, 30). Trotz Allem ergaben neuere Studien, dass Bewerber oder Anfechter für eine Führungsposition nicht zwingendermaßen alle Eigenschaften und Charakteristiken die Führungskräfte definieren, aufweisen müssen. Einzig und alleine ein Bruchteil der Eigenschaften langen aus, da jeder Mensch andere Anforderungen an eine Führungskraft besitzt und daher kein Idealbild vorherrscht (vgl. Berger 2018, 32).

➤ *Verhaltensansatz*

Der Verhaltensansatz beschränkt seinen Fokus auf die Verhaltensstile der Führungskräfte. Demzufolge lassen sich Führungskräfte nach bestimmten Verhaltensmustern einordnen, um somit Aussagen über ein effektives oder ineffektives Führungsverhalten zu treffen. Ziel einer jeden Führungskraft ist es erfolgreich zu sein und somit geben die Verhaltensansätze vor, in welcher Weise sich die entsprechenden Führungspersönlichkeiten zu verhalten haben (vgl. Berger 2018, 32).

„Eine gute Führungskraft kontrolliert die Leistungen des Mitarbeiters, ist für den Mitarbeiter da, plant die auszuführenden Arbeiten, schließt Zielvereinbarungen ab, hält Termine ein, motiviert die Mitarbeiter“ (Berger 2018, 32 ff.). Ebenfalls wie bei dem Eigenschaftsansatz sind die genannten Verhaltensdimensionen laut Berger durchaus von Nutzen, jedoch ist zu beachten, dass das Verhalten an die jeweilige Situation adaptiert werden muss (vgl. Berger 2018, 33).

Vorreiter in der Führungsforschung war Kurt Lewin, der spezielle Verhaltensdimensionen analysiert und typologisiert hat. In der wohl bekanntesten Führungstypologie von Kurt Lewin wurden drei Führungsstile definiert: demokratisch, autokratisch und laissez-faire. Eine demokratische Führungskraft bezieht ihre Gruppenmitglieder in Entscheidungsprozesse ein. Aufgaben und Ziele werden im Kollektiv transparent gemacht und zugleich wird die Möglichkeit geboten, Mitentscheidungen zu tätigen. Die autokratische Führungskraft hat hingegen bezüglich Tätigkeiten und Ziele totale Kontrolle über Gruppen oder einzelne Individuen und verteilt Arbeitsaufgaben nach ihrem Ermessen. Der laissez-faire Führungsstil gibt Gruppenmitgliedern und Individuen die Freiheit ihre Aufgaben so zu bearbeiten wie sie möchten. Die Führungskraft bringt sich innerhalb des Führungsstils nicht in die Thematiken ihrer Mitglieder ein (vgl. Walenta/Kirchler 2011, 36).

➤ *Kontingenzansatz*

Die Kontingenz-Theorie wurde aus der These herausentwickelt, dass für jeden Führungsstil eine ebenso genaue Führungssituation vorliegen muss. So wurde gemutmaßt, dass ein erfolgreicher Führungsstil nur auf Basis von speziellen Situationsmerkmalen erfolgreich sein kann. Der Reifegrad eines Mitarbeiters, gemessen an seinen Kenntnissen und seiner Motivation, kann beispielsweise als Situationsmerkmal beschrieben werden (vgl. Walenta/Kirchler 2011, 47).

3.2 Definition Leadership

„Leadership ist eine Grundhaltung, eine Kombination aus Talenten, Fähigkeiten und hart erarbeiteten Fertigkeiten“ (Lindinger/Zeisel 2013, 3). Ilja Grzeskowitz hingegen beschreibt Leadership wie folgt: „Leadership ist die Fähigkeit, einer Gruppe von Menschen eine (neue) Vision und Richtung zu geben, sodass diese sich mit dem Ziel und der Haltung aktivierend identifizieren können. Ein guter Leader ist in der Lage, diese Vision, nicht nur sprachlich attraktiv zu formulieren, sondern sie auch mit Werten und Überzeugungen zu füllen und – die wichtigste Voraussetzung von allen – sie durch das eigene Handeln vorzuleben“ (Grzeskowitz 2012). Ebenso werden mit dem Begriff Leadership Begriffe wie Intuition, Empathie und Gespür assoziiert. Wie auch im Unterkapitel „Definition Führung“ gibt es keine klare Definition von Leadership, jedoch werden auch innerhalb dieses Forschungsgebietes zahlreiche Ansätze definiert und erklärt. So geht es nach Lindinger und Zeisel bei Leadership um Menschen, Leistung, Sinn und Entwicklung. In einer Definition klingt die Begriffsbestimmung wie folgt: „Leadership bedeutet, Ergebnisse mit Menschen in einem inspirierenden und Sinn stiftenden Umfeld zu erzielen und dabei sich selbst, andere Menschen, Prozesse, den Markt und das Business weiterzuentwickeln“ (Lindinger/Zeisel 2013, 4).

Der Begriff Leadership beinhaltet viele Merkmale einer Führungskraft, die dazu verleiten, dass andere von den eigenen Visionen, Zielen, Werten und Handlungsweisen überzeugt werden. Zugleich entwickelt sich innerhalb dieser Thematik ein Vorbildsgedanke, den andere Menschen gegenüber den sogenannten Leader hegen (vgl. Peters 2015, 2). Weiterhin erläutert Peters den Begriff Leadership wie folgt: „Leadership suggeriert das Vorhandensein von Berufung und Charisma, die Erkenntnis von der Ausführung einer Mission, den Glauben an die Richtigkeit und Notwendigkeit der Erfüllung von Zielen und Visionen. Und vor allem die Erkenntnis der Mitarbeiter, dass der „Leader“ diese Eigenschaften besitzt“ (Peters 2015, 2). Der sogenannte Leader wird bewusst, aber auch unbewusst mit der Abwicklung einer erfolgreichen Tätigkeit assoziiert, die jedoch nicht zwingendermaßen ein positives Ergebnis hervorruft (vgl. Peters 2015, 2).

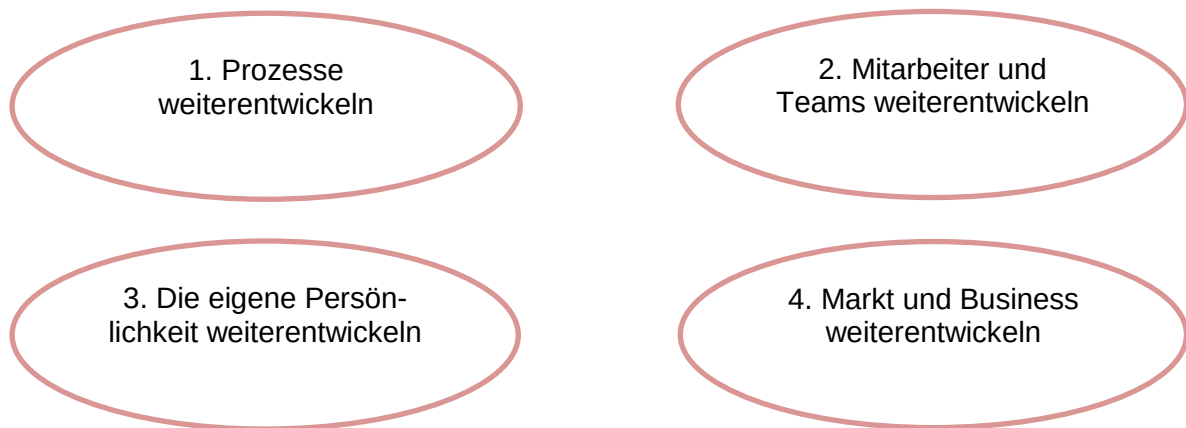


Abbildung 2: Eigene Darstellung. Die vier Handlungsfelder von Leadership (vgl. Lindinger/Zeisel 2013, 4).

Nach Hinterhuber und Krauthammer besteht Leadership aus drei zentralen Säulen (vgl. Abb. 3). Die erste Säule beinhaltet den Aspekt des Visionärs, der die Absicht hat den Siegeswillen der Mitarbeiter innerhalb der Geschäftsprozesse zu bestärken. Die zweite Säule besagt, dass der Leader gegenüber seinen Mitarbeitern eine Vorbildfunktion innehat, die er zugleich seinen Mitarbeitern vorlebt. Die Aufgaben dieser Säule bestehen darin als Vorbild Einsatzbereitschaft und Tapferkeit auszustrahlen und in gleicher Weise Dynamik und Leistungsbereitschaft zu bewerkstelligen. Gleichwohl verleitet die Vorbildfunktion dazu, Innovationen und Talente zu fördern. Die dritte und letzte Säule zielt darauf ab den Wert der Unternehmung langfristig zu steigern, um Wohlstand aller Involvierten zu gewährleisten. Der geborene Leader hat das Fingerspitzengefühl, indem er das soziale Gleichgewicht innerhalb seiner Unternehmung bewerkstelligt und die Erwartungen aller Akteure und strategischen Partner erfüllt (vgl. Hinterhuber/Krauthammer 2015, 11).

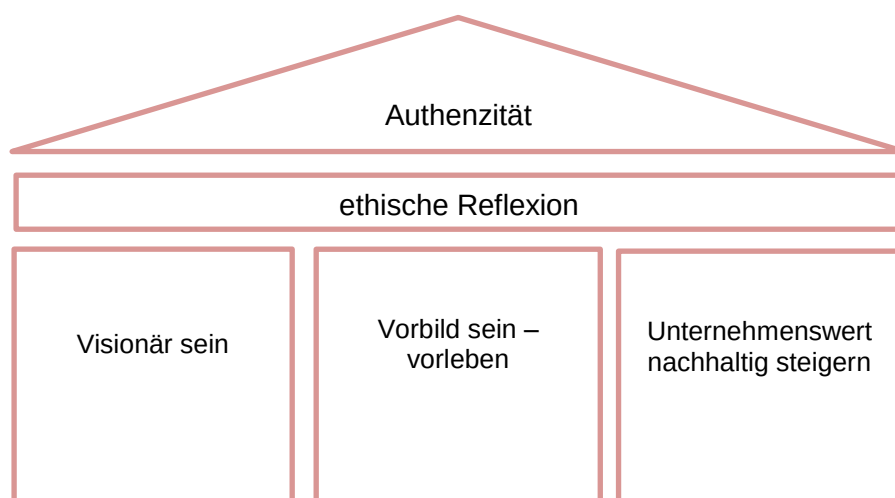


Abbildung 3: Die drei Säulen von Leadership. (vgl. Hinterhuber/Krauthammer 2015, 19)

Die Zielvorstellung im Bereich Leadership drückt sich darin aus, in allen relevanten Geschäftsbereichen des Unternehmens eine Marktführerschaft zu erzielen, sowohl in beständigen als auch in zukünftigen Geschäftsbereichen. Der Aspekt der Langfristigkeit und die Ausschüttung der Erträge von Kapitalanlagen sollen ebenfalls in hohem Maße verwirklicht werden (vgl. Hinterhuber/Krauthammer 2015, 11). Der Ursprung von Leadership liegt in Idealen und Werten. Der Leader handelt uneigennützig und sein Einsatz geht weit über seinen persönlichen Bereich hinaus. Um einen vereinten Prozess zu starten, muss es dem Leader gelingen, seine Führungskräfte und Mitarbeiter von einer gemeinsamen Sicht der Gegebenheiten in der Unternehmung zu überzeugen, dass sowohl in der Gegenwart als auch in der Zukunft ein gleichwertiges Verständnis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gewährleistet ist. Alle Beteiligten haben hierbei die Intention den Kundennutzen in den Fokus zu stellen. Leadership bietet die Möglichkeit für Mitarbeiter auf Grundlage einer gemeinsamen Vision, an der jeder zugleich mitarbeitet, ihre Gedanken und Ideen eigenverantwortlich in die Unternehmensprozesse zu integrieren (vgl. Hinterhuber/Krauthammer 2015, 14).

Abschließend kann Leadership so verstanden werden, dass das Bleibende mehr:

- in der Existenz, als in der Kompetenz,
 - in den entwickelten Fragestellungen, als in den Antworten die gelöst wurden,
 - in der Entwicklung und in den bestrittenen Wegen, als in der eigentlichen vollbrachten Zielerreichung,
 - in der Auswahl von Mitarbeitern, die ihre Vision und Werte in veränderten Beziehungen verkörpert haben und zugleich diese weiter ausbildeten,
 - in der Glaubwürdigkeit und Spontaneität, als in der Ausbildung,
 - in der Ursprünglichkeit und Eingebung als in der Lebenserfahrung,
 - in der menschlichen Überlegenheit, als in bestimmten Sonderfähigkeiten - liegt.
- (vgl. Hinterhuber/Krauthammer 2015, 15 ff.)

3.3 Die New-Leadership-Ansätze

Zusätzlich zu den drei prinzipiellen Forschungsrichtungen innerhalb der Führungsforschung wurden aktuellere Führungsansätze erforscht, die sich mit den Aspekten und Inhalten von zeitgemäßen Führungsstilen beschäftigen. Die Intention dieser „New Leadership-Ansätze“ liegt darin, Veränderungsprozesse von Unternehmen zu bewältigen und zielt nicht darauf neue theoretische Ansätze aufzuzeigen. Es gibt drei zeitgemäße Forschungsrichtungen, wie den charismatischen, transaktionalen und transformativischen Führungsansatz. Eine

charismatische Führungspersönlichkeit verfolgt eine klare Vision, die sie mit Hilfe besonderer Eigenschaften versucht umzusetzen. Ebenso von hoher Wichtigkeit innerhalb dieses Ansatzes ist das Vertrauen und die Ergebenheit der Mitarbeiter, die die Führungspersönlichkeit genießt. Der transaktionale Führungsstil hat die Absicht den Austausch von rational kalkulierten Beiträgen zwischen der Führungsperson und den Mitarbeitern zu koordinieren. Die Mitarbeiter bieten Arbeitsleistung an, und im Gegenzug bieten die Führungskräfte Weiterbildungen oder zusätzliche Belohnungen in Form von Geld an. Der transformatorische Führungsansatz zielt darauf ab emotionale Aspekte, wie Gefühle und Verstand einzubeziehen (vgl. Walenta/Kirchler 2011, 75).

3.3.1 Charismatische Führung

Um näher auf diesen Führungsaspekt einzugehen, sollte vorerst ein Blick auf den Begriff „Charisma“ gelegt werden, da dieser die Ausgangslage für den charismatischen Führungsstil darlegt. Klaus Woltron beschreibt wie folgt, inwiefern Charisma und zugleich charismatische Menschen definiert werden können: „Charismatische Menschen sind Magneten, denen man sich mit leisem Grauen und gleichzeitig fasziniert nähert. Unendlich weit sind sie entfernt und gleichzeitig ein Teil von einem selbst. Man fühlt ein Stück Ich in einem solchen Wesen und alles andere gleichzeitig auch. Es zieht an, lockt und macht Immerdran-denken-Müssen. Man spürt Zukunft, Antwort, Wissen, Kraft“ (Klaus Woltron in einem Interview mit Holger Rost, trend 6/95).

Entscheidender Faktor des charismatischen Führungsansatzes sind die starken emotionalen Wirkungen der Führungspersönlichkeit auf die Geführten. Verglichen mit dem eigenschaftsorientierten Ansatz haben ebenfalls Forscher versucht Eigenschaften und Merkmale zu identifizieren, um charismatische Führungskräfte genauer zu beschreiben. Insbesondere durch Ausstrahlung und Anziehungskraft werden charismatische Führungspersonen definiert, die ihre Mitarbeiter so beeinflussen, dass eine gemeinsame Richtung angestrebt wird. Folgende Charaktereigenschaften werden charismatischen Führungskräften zugeordnet:

1. Hohes Selbstvertrauen
2. Dominanz
3. Entschlossenheit
4. Starke Überzeugung von eigenen Ideen
5. Starkes Machtbedürfnis
6. Sensibilität gegenüber der Umwelt

(vgl. Walenta/Kirchler 2011, 78)

Die Charakteristiken, die charismatische Führungskräfte verkörpern, werden auch den Geführten vermittelt. (vgl. Peters 2015, 59) Eine charismatische Führungskraft besitzt eine zielgerichtete Vision in ihrem Kopf. Verbunden mit der Vision gibt es ein überzeugendes, der Realität entsprechendes und begehrenswertes Ziel, das eindeutig beschrieben wird und von der Führungskraft jederzeit authentisch und zielstrebig präsentiert werden kann (vgl. Walenta/Kirchler 2011, 78). Die formulierten Visionen werden so ausgerichtet, dass die Mitarbeiter sich mit den Visionen identifizieren können und zugleich eine bessere Zukunft versprechen (vgl. Peters 2015, 59). Charismatische Führung erhält im 21. Jahrhundert immer mehr Zuspruch, da die jeweiligen Führungspersönlichkeiten ein hohes Maß an Glaube gegenüber ihren Mitarbeitern hegen, was dazu führt, dass die Mitarbeiter diese Unterstützung durch Ergebenheit, Treue, Loyalität, Teamgeist und Akzeptanz honorieren (vgl. Walenta/Kirchler 2011, 78).

Experten wie Rosenstiel und Gebert führen trotz des positiven Führungsstils auch negative Gegebenheiten an. Laut den Experten sind charismatische Führungskräfte nicht dazu bereit ihre eigenen Gedanken und Handlungen zu hinterfragen und zu reflektieren. Ebenso wird die Meinung vertreten, dass durch den charismatischen Führungsstil, der ausschließlich personenbezogen eingesetzt wird, im Falle eines Ausfalls der Führungsperson die Gefahr besteht, dass die geführte Einrichtung in einen Notstand gerät. In Verbindung dazu besteht ebenfalls das Risiko, dass das Charisma der Führungskräfte zu einer Überbetonung der eigentlichen Stärke und des Einflusses führt (vgl. Gebert/Rosenstil 2002, 223).

3.3.2 Transformatorische Führung

Die maßgeblichen Grundsätze des transformatorischen Ansatzes sind die Emotionalität (Gefühl) und die visionäre Komponente (Verstand). Die Annahme des transformatorischen Ansatzes liegt darin, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeiter in prekären Situationen zu außergewöhnlichen Handlungen motivieren können. Nicht nur die Erhöhung der Motivation steht im Fokus des Geschehens, sondern auch Befriedigung aus der Zusammenarbeit zu gewinnen und das Bewusstsein für Leistung zu kräftigen. Das Verhältnis von der Führungskraft und der Geführten sollte auf gegenseitigem Vertrauen basieren anstelle von direkter Kontrolle (vgl. Walenta/Kirchler 2011, 82). Die Führungskraft, die transformatorisch führt, hat das Verständnis dafür zentrale Bedürfnisse der Mitarbeiter zu identifizieren und setzt sich zugleich dafür ein, diese Bedürfnisse auf ein höheres Level zu entwickeln. In diesem Sinne transformieren Führungskräfte die Motive, Werte, Ziele und das Vertrauen ihrer Mitarbeiter (vgl. Peters 2015, 55).

Die Transformation bezieht sich auf einzelne Individuen, aber auch auf Organisationen. Die transformatorischen Führungskräfte besitzen die Fähigkeit die Unternehmensvisionen so zu verkörpern, dass Mitarbeiter die Vision als attraktiv und wertvoll wahrnehmen und sich parallel emotional zur Vision hinzugezogen fühlen. Die Organisationsziele eines Unternehmens werden mit den Zielen und Bedürfnissen der Mitarbeiter abgeglichen, um folglich außergewöhnliche Arbeitsleistungen hervorzurufen. Innerhalb des transformatorischen Führungsansatzes gibt es vier interdependente Dimensionen, die einen Beitrag zur Beschreibung des Ansatzes liefern (Walenta/Kirchler 2011, 88).

Die vier interdependenten Dimensionen lauten wie folgt:

➤ *Idealisierter Einfluss*

Die Führungskraft schafft es unabhängig von ihren fachlichen Kompetenzen eine Ausstrahlungskraft auf die Geführten auszuwirken. Sowohl die Vorbildfunktion als auch die Authentizität der Führungskraft geleitet die Führungskraft dazu, auf die Mitarbeiter Einfluss zu nehmen. Mitarbeiter revanchieren sich, indem sie Bewunderung, Respekt und Vertrauen der jeweiligen Führungskraft entgegenbringen. Ebenso versuchen Mitarbeiter ihrer Führungskraft in ihrem Verhalten, ihren Einstellungen und Werten nachzueifern, da die Mitarbeiter sich mit ihrer Führungskraft identifizieren (vgl. Peters 2015, 57).

➤ *Inspirierende Motivierung*

Die inspirierende Motivierung beschreibt das Phänomen, inwieweit eine Führungskraft fähig ist, eine spezifische Vision für die Zukunft auszuformulieren und im Anschluss ihre Anhänger dafür zu begeistern. Die Art und Weise wie die Führungskraft die neue Vision kommuniziert, ist von entscheidendem Vorteil. Sowohl durch symbolische als auch hoffnungsvolle Kommunikationsstrategien zeigt die Führungskraft auf, welche Schritte notwendig sind, um die Vision zu verwirklichen (vgl. Walenta/Kirchler 2011, 81). Die Energie, die Entschlusskraft, das Durchhaltevermögen und die Fähigkeit die Zukunft vorzustellen, kennzeichnet eine transformatorische Führungskraft, die inspirierend motivieren kann. Innerhalb dieser Dimension verhält sich die Führungskraft als inspirierender Visionär, der seinen Mitarbeitern vertraut, um gemeinsam eine Zielerreichung anzustreben (vgl. Peters 2015, 57).

➤ *Intellektuelle Stimulierung*

Die Dimension „intellektuelle Stimulierung“ hat die Absicht die Gedanken und Arbeitsschritte der Mitarbeiter anzuregen, sodass deren Kreativität und Innovationsfähigkeit entwickelt werden können. Mitarbeiter werden dazu animiert Problemstellungen und alltägliche Verfahrensweisen aus neuen Perspektiven zu betrachten, um Verbesserungen im Arbeitsablauf entstehen zu lassen. Die Mitarbeiter erweitern somit durch die Führungskraft ihren Horizont und stärken zugleich ihre Kompetenz, Herausforderungen zu meistern. Auch untypische und risikobehaftete Lösungen werden von der Führungskraft toleriert. Fehler, die mit solchen Lösungsansätzen einhergehen, werden als Anreiz gesehen, zukünftige Problematiken noch effizienter zu bewältigen (vgl. Peters 2015, 56).

➤ *Individuelle Berücksichtigung*

Die individuelle Berücksichtigung beschreibt die Gegebenheit, dass transformatorische Führungskräfte ihre Mitarbeiter stetig in ihren Entwicklungschancen fördern. Die Führungskraft tritt in Form eines Mentors und Coaches auf, um individuelle Stärken der Mitarbeiter zu kräftigen (vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher 2014, 74). Entscheidend ist der Grad, in dem die Führungskraft das Potenzial und die individuellen Stärken des Mitarbeiters wertschätzt und Aufmerksamkeit schenkt, um somit die persönliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters voranzutreiben. Der Mitarbeiter wird innerhalb dieser Dimension als Individuum angesehen und nicht als austauschbares Mitglied einer Organisation (vgl. Peters 2015, 56).

Der charismatische und der transformatorische Führungsstil besitzen einen feinen Unterschied, denn der charismatische Führungsstil legt den hauptsächlichen Fokus darauf, dass die persönliche Identifikation der Mitarbeiter mit der Führungskraft überwiegt. Ebenfalls ist der Abhängigkeitsgrad der Mitarbeiter in der charismatischen Führungstheorie wesentlich größer, da sie in den Führungsprozess ausgeprägter involviert sind als in der transformatorischen Führungstheorie (vgl. Peters 2015, 61).

3.3.3 Transaktionale Führung

„Transaktionale Führung beruht auf dem lerntheoretischen Prinzip der Verstärkung: Die Führungskraft kontrolliert sowohl den Weg, den die Mitarbeiter bei der Verfolgung ihrer Ziele einschlagen, als auch die Zielerreichung“ (Asendorpf 2015, 90). Zwischen einer transaktio-

nenalen Führungskraft und ihren Mitarbeitern herrscht eine rationale und stabile Austauschbeziehung. Mitarbeiter werden durch ihre Führungskräfte dazu gebracht, Zielsetzungen im Austausch für Belohnungen nachzugehen. Dies kann in Form von ökonomischen Belohnungen wie Bonuszahlungen, politischen Belohnungen, wie Beförderungen oder auch durch psychologische Belohnungen, wie Lob und Anerkennung, auftreten (vgl. Peters 2015, 52). Walenta und Kirchler beschreiben die Beziehung innerhalb des transaktionalen Führungsmodells wie folgt: „Die Beziehung basiert auf Hierarchie, dem Management von Tauschbeziehungen und der Fähigkeit, Ergebnisse unter Kontrolle von Strukturen und Prozessen zu erzielen“ (Walenta/Kirchler 2011, 85). Die Führungskraft verfolgt das Ziel, spezifische Zielsetzungen und Aufgaben anzuordnen, die mit Hilfe der Mitarbeiter koordiniert werden, um schlussendlich vorangefertigte Unternehmensziele zu verwirklichen (vgl. Walenta/Kirchler 2011, 85).

Grundsätzlich lassen sich innerhalb des transaktionalen Führungsstils drei Führungs-Verhaltensweisen ableiten:

➤ *Bedingt kontingente Belohnung (Contingent Reward)*

Der Leader und seine Mitarbeiter handeln über eine bestimmte zu erbringende Leistung aus, die im Falle des Erfolgs eine Belohnung nach sich zieht. In dieser Verhaltensweise besitzen beide Parteien die Möglichkeit ihre Interessen zu befriedigen. Der Mitarbeiter bietet der Führungskraft eine Grundlage für eine verlässliche Planung, indem er im Rahmen der Vereinbarung hohes Engagement zeigt, um die vereinbarte Leistung zu vollbringen. Die Art und Weise, inwiefern der Mitarbeiter belohnt wird, wird durch die Organisation bereitgestellt, kann aber in Einzelfällen auch individuell verhandelt werden. Beispiele für typische Belohnungsinstrumente sind Bonuszahlungen, Lob oder Beförderungen (vgl. Avolio/Bass 1994).

➤ *Active Management by Exception*

Der Leader kontrolliert den Mitarbeiter, indem er Systeme und Prozesse anwendet, um Korrekturen oder vorhersehbare Fehler zu beheben. Zu Beginn der Definition der Aufgabe legt die Führungspersönlichkeit einen Korridor zur Aufgabenerfüllung sowie eine zulässige Abweichung fest. Falls eine unerwartet hohe Abweichung eintreten sollte, ist der Leader vorbereitet, da er im Vorfeld potentielle Folgen und Szenarien durchgeplant hat, um auf diese Abweichung entgegenzuwirken (vgl. Avolio/Bass 1994).

➤ *Passive Management by Exception*

Innerhalb dieser Führungsverhaltensweise schreitet die Führungsperson erst im Falle eines Fehlers in den Arbeitsprozess ein. Um die Mitarbeiter nicht einzuschüchtern und zugleich Ängste vor Fehlern zu nehmen, verzichtet der Leader darauf seine Mitarbeiter zu überwachen, um Fehler vorzeitig ausfindig zu machen (vgl. Avolio/Bass 1994).

Der Führungsspezialist Bass entwickelte eine grafische Darstellung, in der der transformatorische und der transaktionale Führungsstil aufgeführt sind. Hierbei sind sowohl alle vier interdependenten Dimensionen des transformatorischen Führungsstils, als auch die drei Führungsstile des transaktionalen Führungsstils veranschaulicht. Die Führungsstile sind hierbei nach dem Grad ihrer Effektivität und Aktivität geordnet. Ebenfalls gibt die Anordnung Aufschluss über die Häufigkeit der Nutzung der Führungsverhaltensweisen (vgl. Abb. 4).

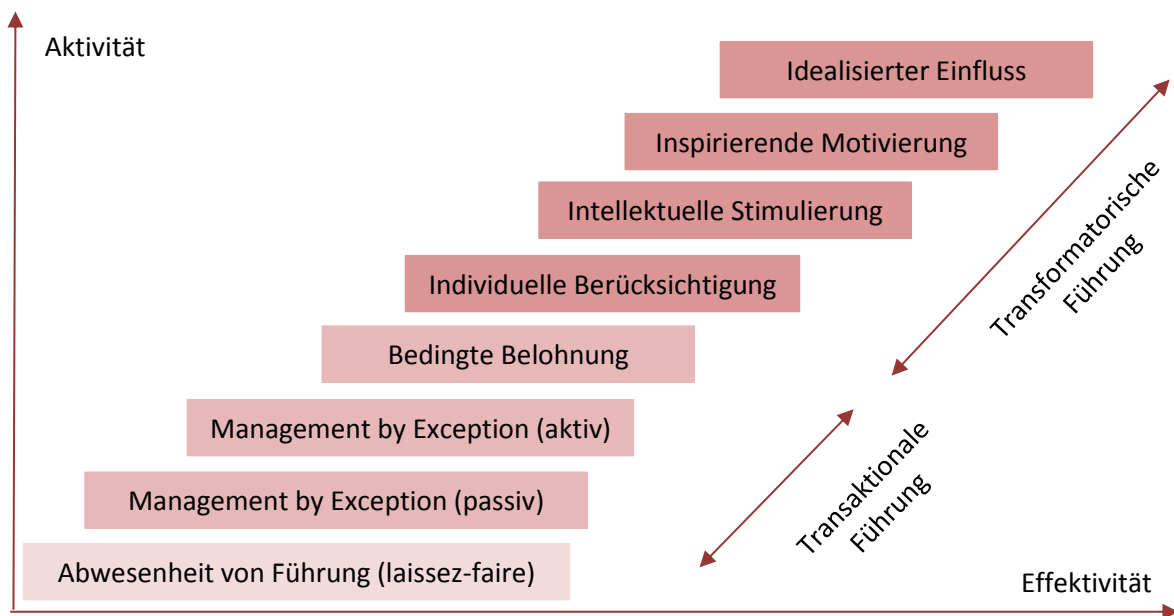


Abbildung 4: Eigene Darstellung. Full Range of Leadership (In Anlehnung an Avolio/Bass 1994, 5).

Laut des Führungsspezialisten Bass ergibt transformationale Führung in Verbindung mit transaktionaler Führung die effektivste Form von Führung. Transaktionale Führung wird aus dieser Sichtweise als Grundlage für transformatorische Führung angesehen. Auf Basis von Austauschbeziehungen zwischen Führungspersönlichkeiten und Mitarbeitern, die vereinbart werden und im besten Fall auch eingehalten werden, entwickelt sich ein Vertrauensverhältnis, das eine Entwicklung bis hin zum transformatorischen Führungsstil entstehen lässt (vgl. Avolio/Bass 2002).

3.4 Abgrenzung von Führungskräften und Leaders

„Nicht jede Führungskraft ist auch ein Leader“ (Grzeskowitz 2012). Die übliche Führungskraft ist im Bereich des Managements ansässig, der Leader ist hingegen eine Führungspersönlichkeit, die authentisch und überzeugend agiert. Das Themenfeld Menschenführung steht im Fokus von Leadership. Die Führungskraft legt ihr Augenmerk darauf, Aufgaben der Unternehmung nach dem ökonomischen Prinzip der Effektivität und Effizienz zu händeln (vgl. Kaschek/Schuhmacher 2015, 3). Die grundlegenden Unterschiede einer Führungskraft und eines Leaders liegen in ihren Zielvorstellungen, ihrer Arbeitsmoral und ihrer Rollenverteilung innerhalb ihrer Institution. Führungskräfte arbeiten entlang von Systemen und Strukturen und haben die Intention ihre „Dinge richtig zu tun“. Im Fokus des Geschehens steht der Status Quo, der durch eine strikte Organisation, Planung und Kontrolle gewahrt wird. Die Führungskraft leitet die Prozesse, in dem sie analytisch denkt und sich sachlich distanziert (vgl. Peters 2015, 12).

Im Vergleich zur Führungskraft arbeitet der Leader in enger Verbundenheit mit seinen Mitarbeitern. Seine Aufgabe liegt darin die Mitarbeiter zu inspirieren und mit ihnen ein gemeinsames Ziel zu definieren. Der Leader gilt als Visionär, der eine gemeinsame strukturierte Arbeitsrichtung vorgibt. Die Mitarbeiter werden seitens des Leaders über die Vision aufgeklärt, um Sympathien und Engagement gegenüber des ausgerufenen SOLL-Zustandes entstehen zu lassen. Das Führungsverhalten zielt darauf ab Gefühle und Menschen in den Blickpunkt des Handelns zu integrieren. Entscheidender Unterschied ist, dass Leader den Mut dazu haben, den Status Quo zu hinterfragen, um im Sinne des Unternehmens Mehrwerte in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern gelingen zu lassen. Die Konstanten Motivation, Vertrauen, Inspiration, Kommunikation und Langfristigkeit werden dazu genutzt, um eine unternehmensfreundliche Atmosphäre zwischen dem Leader und den Mitarbeitern entstehen zu lassen (vgl. Peters 2015, 12).

Die Ergebnisse von Leadern und Führungskräften unterscheiden sich insofern, dass Führungskräfte Ordnung und Konstanz hervorrufen und der Leader im Gegenzug Wandel und Bewegung erzeugt, um somit der gemeinsamen Vision des Unternehmens einen Schritt näher zu kommen (vgl. Groth 2016). Ein wahrer Leader sollte sowohl die Eigenschaften und Aufgabenbereiche eines Visionärs haben als auch die Grunddenkweisen einer Führungskraft beherrschen (vgl. Kaschek/Schumacher 2015, 3). Die Einstellungen einer Führungskraft zu erlernen sind wesentlich leichter als die eines Leaders. Jedoch sind in stürmischen Zeiten eines Unternehmens die Aspekte von Leadern begehrter als die einer Führungskraft. Der Leader besitzt hierbei die Fähigkeit radikale Veränderungsprozesse so zu händeln, dass geistreiche und langfristige Leistungsverbesserungen entstehen. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass der Leader neue Paradigmen schafft und die Führungskraft innerhalb bestehender Paradigmen arbeitet. Die Führungskraft hat dadurch aber die Möglichkeit, Probleme auf eine kreative Art und Weise, durch bestehende Instrumente, Methoden und Einstellungen zu lösen, um Wettbewerbsvorteile in der Unternehmung zu erschaffen (vgl. Hinterhuber/Krauthammer 2015, 12). Die Führungskraft gilt als Team-Player, der Leader hingegen als Mentor, der innerhalb der Institution eine Atmosphäre des Helfens schafft. Der Mentor hilft seinen Mitarbeitern dabei, den Sinn ihrer Arbeit zu erkennen, Erfolgserlebnisse zu bereiten, aber auch ihre Stärken zu sehen (vgl. Hinterhuber/Krauthammer 2015, 19 ff.).



Abbildung 5: Eigene Darstellung. Abgrenzung von Führungskräften und Leadern (vgl. Hinterhuber/Krauthammer, 13).

3.5 Führungs- und Leadershipmodelle

3.5.1 Das Managerial Grid Model nach Blake und Mouton

Das Managerial Grid Model nach Blake und Mouton hat die Absicht, Mitarbeiter in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen und zu fördern. Parallel wird darauf abgezielt die Produktivität innerhalb der Organisation zu erhöhen. Ebenso werden mit dem Grid-Modell Empfehlungen für Verhaltensänderungen ausgesprochen. Innerhalb eines Koordinatensystems werden die entsprechenden Führungsstile dargestellt. Die X-Achse beschreibt die Ergebnis-/Produktionsorientierung, die Y-Achse die Menschen-/Personenorientierung. Beide Dimensionen können sowohl schwach als auch stark ausgeprägt sein. Die Ergebnis-/Produktionsorientierung umschreibt die Vereinbarung und Kommunikation, bezogen auf zu erbringende Leistungen und Ziele, die innerhalb der Unternehmung vollbracht werden sollen. Hier kann beliebig nach Tages-, Wochen- und Monatszielen differenziert werden. Die Menschen-/Personenorientierung definiert den Grad, inwiefern die Führungskräfte ihr Handeln an die unternehmerischen Gegebenheiten anpassen und reflektieren. Die Führungskraft

sollte durch Empathie überzeugen und die Fähigkeit besitzen, mögliche Auswirkungen von Entscheidungen abzuwägen, um eine Vertrauensbasis und einen ehrlichen Umgang mit allen Teammitgliedern entstehen zu lassen. Das Managerial Grid Modell beinhaltet eine Neuner-Skalierung auf der X- und Y-Achse, daraus ergeben sich kumuliert 81 Felder (vgl. Creusen/Eschemann/Johann 2010, 26).

Fünf Felder sind von entscheidender Bedeutung und weisen spezifische Merkmale auf (vgl. Abb.6):

➤ *Führungsstil 9.1:*

Dieser Führungsstil weist eine hohe Produktionsorientierung und eine niedrige Menschenorientierung auf. Die Führungskräfte, die nach diesem Stil führen, kontrollieren, in dem sie anweisen und dominieren. Das Ergebnis des Arbeitsprozesses steht hierbei im Vordergrund, die Führungsperson kontrolliert ihre Mitarbeiter und gibt klare Vorgaben, um definierte Ziele zu erreichen. Die Arbeitsleistung ist in hohem Maße produktiv, jedoch werden zwischenmenschliche Beziehungen erheblich vernachlässigt (vgl. Creusen/MüllerSeitz 2010, 21 ff.).

➤ *Führungsstil 1.9:*

Der Führungsstil 1.9 weist eine niedrige Produktionsorientierung auf, jedoch eine hohe Menschenorientierung. Führungskräfte, die diesen Führungsstil bevorzugen, legen einen großen Stellenwert darauf, Harmonie und Wohlbefinden in den Vordergrund zu stellen. Es wird sich überwiegend auf die positiven und angenehmen Aspekte der Arbeit konzentriert. Die zwischenmenschlichen Beziehungen stehen im Fokus, jedoch leidet die Produktivität der Arbeit darunter (vgl. Creusen/Müller-Seitz 2010, 21 ff.).

➤ *Führungsstil 5.5:*

Die Führungsperson, die den Führungsstil 5.5 bevorzugt, legt ihren Wert auf mittlere Produktions- und Menschenorientierung. Der Status quo wird durch Kompromisse und Ausgleichen gewahrt. Die Führungskräfte warnen vor unnötigen Risiken und machen nur das

Notwendigste, um eine genügende Arbeitsleistung entstehen zu lassen (vgl. Creusen/Müller-Seitz 2010, 21 ff.).

➤ *Führungsstil 1.1:*

Die niedrige Produktionsorientierung als auch die niedrige Menschenorientierung führen dazu, dass Führungskräfte gleichgültig handeln und ihrer Führungsrolle nicht gerecht werden. Verantwortungslosigkeit und fehlendes Engagement sind typische Eigenschaften solcher Führungskräfte. Weder auf zwischenmenschliche Beziehungen als auch auf die Arbeitsleistung wird eingewirkt, Problemen wird offensichtlich aus dem Weg gegangen, um der Fürsorgepflicht der Aufgaben zu entkommen (vgl. Creusen/Müller-Seitz 2010, 21 ff.).

➤ *Führungsstil 9.9:*

Führt ein Leader nach dem Führungsstil 9.9, wird ein hohes Engagement von den Mitarbeitern durch die Führungsperson erzeugt, das in Verbindung mit einer optimalen Zielerreichung steht. Mitarbeiter empfinden Gefallen daran in Teams zu arbeiten, sich innerhalb der Arbeit zu entfalten und einzubringen. Die Teammitglieder und der Leader erarbeiten gemeinsam Vorschläge und Lösungen, um somit ein optimales Leistungsergebnis zu erzielen, mit dem jeder einverstanden ist. Mitarbeiter arbeiten akribisch und begeistert an Prozessen und das innerbetriebliche Verhältnis zwischen Führung und Angestellten entwickelt sich zu einer guten Basis für weitere Arbeiten (vgl. Creusen/Müller-Seitz 2010, 21 ff.).

Alle fünf Führungsstile hängen von den unterschiedlichsten Einflussfaktoren der Mitarbeiter und der Führungskräfte ab. Die Organisation, in der der Mitarbeiter tätig ist, die Situation, in der er sich befindet, die Führungsvorstellung und Persönlichkeit des Führenden, sowie die Fähigkeit des Vorgesetzten erlerntes Verhalten auf spezifische Führungssituationen zu adaptieren (vgl. Creusen/Eschemann/Johann 2010, 26 ff.).

der den Entscheidungsfokus besitzt. Im Nachhinein werden die Ergebnisse durch die Führungskraft auf ihre Richtigkeit überprüft (vgl. Glöckler/Maul 2010, 45).

➤ *Reifegrad 3 – Partizipativer Führungsstil*

Den Reifegrad 2 erhält der Mitarbeiter, der eine hohe Fachkenntnis aufzeigt, aber keine Motivation ausstrahlt. Dieser Mitarbeiter weist eine mittlere bis hohe Reife auf. Hierbei ist die Mitarbeiterorientierung hoch und die Aufgabenorientierung niedrig ausgeprägt. Der Vorgesetzte und die Mitarbeiter unterstützen sich in ihren Arbeitsprozessen und diskutieren über gemeinsame Ziele und entscheiden über gewinnbringende Maßnahmen. Durch die eng verknüpfte Zusammenarbeit erhöht sich die Mitarbeitermotivation, sowie das gegenseitige Vertrauen, schwere Aufgaben eigenständig bearbeiten zu dürfen (vgl. Glöckler/Maul 2010, 43).

➤ *Reifegrad 2 – Integrierender Führungsstil*

Ein Mitarbeiter erhält einen Reifegrad 3, sobald er wenig notwendige Fachkenntnisse für seine Aufgaben besitzt. Trotz allem ist der Mitarbeiter engagiert, motiviert und zeigt Interesse etwas zu lernen, somit wird von einer geringen bis mittleren Reife des Mitarbeiters gesprochen. Die Führungskraft weist gegenüber ihren Mitarbeitern in diesem Fall eine hohe Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung auf. Die Mitarbeiter erhalten eine klare Vorgabe ihre Aufgaben zu verrichten. Die Führungskraft empfiehlt Handlungsempfehlungen und gibt Auskunft darüber, warum die Tätigkeiten so erledigt werden sollen. Die Führungskraft tritt in Form eines Coaches auf, der individuelle Interessen berücksichtigt und dadurch die Motivation und Akzeptanz des Mitarbeiters gegenüber den Aufgaben steigert (vgl. Glöckler/Maul 2010, 43).

➤ *Reifegrad 1 – Autoritärer Führungsstil*

Im Reifegrad 4 besitzt ein Mitarbeiter eine niedrige persönliche Reife und hat zugleich wenig Fachkenntnisse für die Aufgaben. Der Mitarbeiter gilt als unreif. Die Führungskraft weist eine geringe Ausprägung der Mitarbeiterorientierung auf, jedoch eine hohe Ausprägung der Aufgabenorientierung. Der Mitarbeiter erhält genaueste Anweisungen in welcher Art und

Weise die zu erledigenden Aufgaben zu bearbeiten sind, um die gewünschte Zielerreichung zu erlangen (vgl. Peters 2015, 23 ff.).

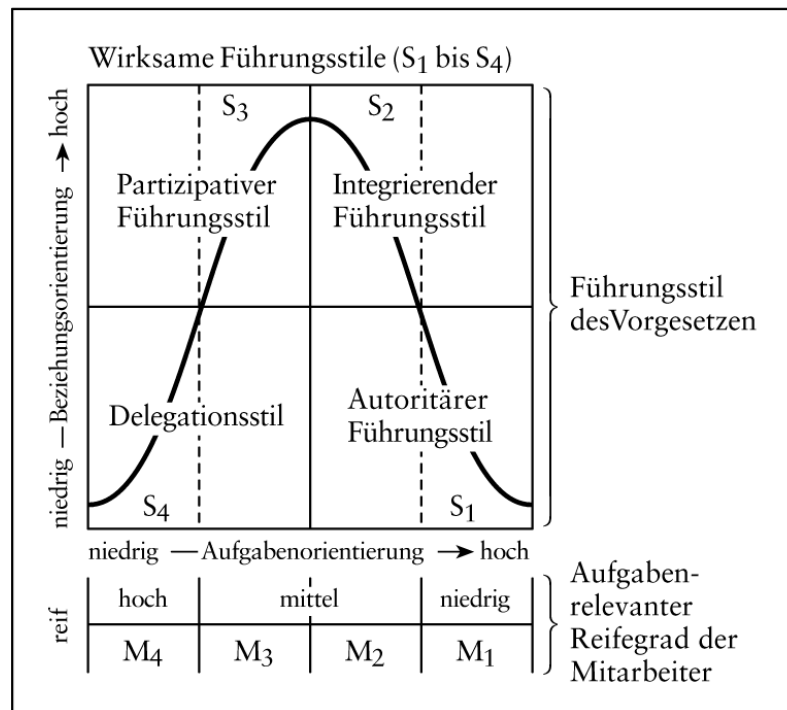


Abbildung 7: Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard 1982 (Quelle: daswirtschaftslexikon.de)

4. Führung und Leadership im Sport- und Fußballbusiness

4.1 Definition von Führung und Leadership im Sport- und Fußballbusiness

„Führung ist eine unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme von bestimmten Personen auf andere Personen wie z. B. von Trainern auf ihre Athleten“ (Hänsel/BaumgärtnerKormann/Ennigkeit 2016, 169). Im Vergleich zur allgemeinen Definition von Führung und Leadership, in dem es keine klaren Faktoren gibt, an denen erfolgreiche Führung ausgemacht werden kann und in dem vor allem das Anwendungsfeld Wirtschaft im Fokus des Geschehens steht, geht es im Sport und insbesondere im Fußball überwiegend um den Gesichtspunkt des sportlichen Erfolgs, der sich einzig und alleine in guten Platzierungen und Tabellenständen sowie in Siegen und Punkten ausdrückt. Kurzfristiger Erfolg tritt besonders im Sport immer häufiger auf, ist jedoch nicht immer ein Sinnbild für ein angemessenes Führungsverhalten von den Hauptprotagonisten Trainer, Führungsspieler und

Vereinsmanager (Mayer 2015, 2). Schnabel beschreibt Führung im Sport wie folgt: „Führung umfasst die Analyse, Planung, Gestaltung und Organisation der sportlichen Tätigkeit der Sporttreibenden, deren Auseinandersetzung mit den Zielen, Inhalten, Verfahren und Bedingungen des konkreten Lernprozesses“ (Schnabel 1993, 316).

Im Sport gibt es einige Fälle, in denen erfolgreiche Teams nach einem sportlichen Erfolgserlebnis am Ende der Saison, in der darauffolgenden Spielzeit erhebliche Misserfolge und Niederlagen hinnehmen müssen. Im Sport gilt es die Challenge anzunehmen, nicht nur einmal erfolgreich zu sein, sondern kontinuierlich den maximalen Erfolg durch spezifisches Führungsverhalten zu bewerkstelligen. Der Antrieb, diesen maximalen Erfolg zu erreichen, liegt in der intrinsischen Motivation der Trainer, Athleten und des gesamten Umfelds des Vereins oder Verbandes. „Intrinsische Motivation liegt dann vor, wenn eine Person aus eigenem Antrieb handelt“ (Mayer 2015, 2). Weiterhin ergänzt Mayer: „Eine intrinsisch motivierte Person handelt mit vollem Interesse und Engagement – die materielle Belohnung spielt eine untergeordnete Rolle. Insbesondere individuelle und auch kollektive Leistungsfähigkeit tragen maßgeblich zu einer intrinsischen Motivation von Leistungssportlern bei“ (Mayer 2015, 2). Führung benötigt jede zielorientierte Mannschaft im Sport oder im Fußball. Die Führungsaufgabe übernimmt in den häufigsten Fällen der Trainer, darüber hinaus können auch einzelne Spieler eine Führungsposition ausführen (vgl. Tippenhauer 2012, 91).

Nach Beobachtungen von Führungsverhaltensweisen verschiedener Trainer konnte festgestellt werden, dass es sich im Wesentlichen um Einstellungen und Grundhaltungen dreht, die Trainer an den Tag legen, anstelle von spezifischen Tätigkeiten, die sie mit ihren Spielern oder ihrer Mannschaft abhalten. Dieses Phänomen unterscheidet laut Mayer die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Trainern, oder eben auch die Führer und die Leader. Ein Trainer im Hochleistungssport nimmt eine ausgereifte Machtposition ein und ist für die Athleten und deren sportliche Entwicklung verantwortlich (vgl. Mayer 2015, 3). In den folgenden Unterkapiteln werden die Besonderheiten der Trainerrolle und Führungsspieler aufgezeigt sowie eine Einsicht in die Trainer-Athlet-Interaktion gegeben.

4.1.1 Der Trainer

Der Trainer, besonders im Spitzenfußball, unterliegt einem hohen Grad an Stress. Fußballvereine werden zunehmend zu Wirtschaftsunternehmen und geraten kontinuierlich in den Kontakt mit Partnern, Medien, Öffentlichkeit und der Wirtschaft (vgl. Abb. 8). Der Trainer steht im Fokus der vier Einflussfaktoren und steht vor der Herausforderung sowohl inneren,

als auch äußeren Druck stand zu halten. Im gleichen Sinne ist ein Trainer in eine Vielzahl von Kommunikationsprozessen mit Manager, Mannschaft, Vorstand, Presse und Sponsoren verwickelt. Hierbei hat der Trainer die Aufgabe die verschiedenen Wünsche, Ziele und Anforderungen der Kommunikationspartner zu befriedigen und zugleich seine eigenen Sichtweisen und Zielvorstellungen zu präsentieren. Der Experte Hotz beschreibt einen erfolgreichen Trainer wie folgt: „Erfolgreiche Trainer sind – auch als Bezugspersonen – theoretikundige Ausbildungsexperten, zudem Psychologen, Pädagogen, Didaktiker, Methodiker [...] und Manager“ (Hotz 1997, 115). Ein Trainer sollte drei wesentliche Kompetenzen aufweisen: die Fachkompetenz, dass der Trainer eine Fachperson innerhalb seines Gebietes ist, die pädagogisch-psychologische Kompetenz, die zwischenmenschlich-kommunikative Qualitäten seitens des Trainers aufzeigt und die didaktisch-methodische Kompetenz, die ein Trainer aufweisen sollte, um seine fachspezifischen Sachkenntnisse zu vermitteln. Mannschaften im 21. Jahrhundert haben die Sehnsucht, Trainer als Führungspersonen zu erhalten, die sie in Entscheidungsprozesse einbeziehen, Gesprächsbedarf identifizieren und zufriedenstellen. Der Trainer steht hierbei jedoch im Zwiespalt, da er seine Stellung dadurch nicht schwächen darf und stets eine Autoritätsperson bleiben sollte (Tippenhauer 2012, 101 ff.).

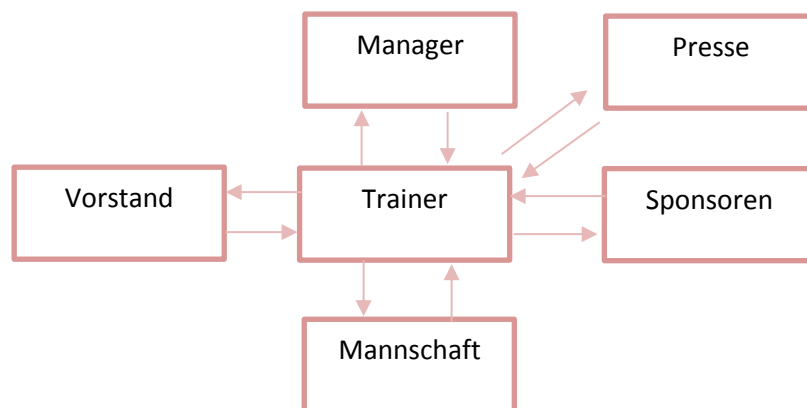


Abbildung 8: Der Trainer im Spannungsfeld von Vorstand, Management, Sponsoren, Mannschaft und Kommunikationsverbindungen. (vgl. Erkenbrecher 1995, 34).

Im Folgendem werden drei Auffälligkeiten des Trainers erläutert:

- *Die Erfolgs- und Wettbewerbsorientierung im Hochleistungssport bei absoluter Abhängigkeit von anderen (Athleten)*

Ein Trainer wird auf Grundlage der erbrachten Leistungen seiner Spieler beurteilt. Ausschlaggebend für die Führungsaufgabe des Trainers sind die Variablen „Leistung des Sportlers“ und die „Leistung der Mannschaft“. Der Sportler ist die Hauptkonstante eines Trainers, denn auf diesen ist er angewiesen, um Erfolg zu generieren (vgl. Bette 1984).

- *Die Öffentlichkeit der Rollenhandlung*

Massenmedien nehmen einen hohen Stellenwert im Sport ein, insbesondere Trainer und Athleten geraten immer häufiger in Verbindung mit den Medien und gelten als Ansprechpartner. Der Trainer muss sich regelmäßig Fragen bezüglich seiner Handlungen stellen und wird dadurch öffentlich in den Medien in seinem Job überprüft. Die geleistete Arbeit des Trainers steht und fällt mit den erzielten Resultaten, so reduzieren Sieg oder Niederlage die vollbrachte Leistung des Trainers (vgl. Bette 1984).

- *Die Fristigkeit des Rollenhandelns*

Die Erfolgsmeldungen eines Vereins, Verbandes oder einer Institution, in der der Trainer angestellt ist, bewerten die Stellung des Coaches. Erfolgs- und Zeitdruck sind zwei resultierende Entwicklungen, die sich hieraus abbilden. Falls Niederlagen und Misserfolg zur Gewohnheit werden und kurzfristig nicht beseitigt werden können, gerät der Trainer in das Fadenkreuz der Unternehmung und wird durch einen neuen Akteur ausgetauscht (vgl. Bette 1984). Die berufliche Qualifikation, außergewöhnliches Wissen oder psychologische-pädagogische Fähigkeiten treten zunehmend in den Hintergrund der Trainerproblematiken und werden für die Bewertung der Trainerqualitäten nicht berücksichtigt, im Gegenzug bestimmen immer häufiger herausgestellte bekannte Erfolgstrainer das Image des Trainerberufs (vgl. Hermann/Mayer 2014).

Weiterhin lassen sich drei grundlegende Grundhaltungen von Trainern ableiten, die eine Basis liefern, um erfolgreich im Sport und Fußball zu coachen.

➤ *Souveranität ausstrahlen*

Der Experte Volk beschreibt souveräne Leader als Leader, die auf andere Menschen reflektiert, selbstsicher, überzeugend und somit auch glaubwürdig wirken. Problemzustände und Komplikationen haben keinen Einfluss auf die Führungspersönlichkeiten, stattdessen behalten sie den Überblick und stehen für ihre Fehler ein, ohne dabei Nervosität und Unsicherheit auszustrahlen (vgl. Volk 2009). Entscheidend ist hierbei die Kompetenzen effizient in den richtigen Momenten einzusetzen und der Grad, inwieweit der Coach von seinen Kompetenzen überzeugt ist, um somit eine sogenannte Rollensouveränität auf andere zu übertragen (vgl. Herrmann/Mayer 2014).

➤ *Prozessorientierung leben*

Der Trainer hat die Aufgabe die Prozessorientierung seines Teams beständig zu optimieren, um somit eine höhere Qualität und Produktivität innerhalb der Mannschaft voranzutreiben. Ein wichtiger Bestandteil dieser Grundhaltung ist den Fokus des Athleten auf seine sportliche Handlung zu verbessern. Der Athlet muss die Fähigkeit besitzen in den richtigen Momenten seine Leistung abzurufen, um die Prozessorientierung entstehen zu lassen. Der Trainer hat somit die Pflicht, die Aufmerksamkeit und Konzentration seiner Athleten zu stärken und stetig weiterzuentwickeln. (vgl. Mayer 2015, 15)

➤ *Vertrauen*

„Derjenige, der vertraut, geht dabei freiwillig eine Vorleistung ein, die nicht abgesichert ist“ (Neuberger 2006). Typische Begriffe, die mit Vertrauen in Berührung kommen sind unter anderem Sympathie, Wohlwollen, Nähe und Spontaneität. Das Verhalten des Trainers ist ausschlaggebend für das Vertrauen seiner Spieler, trotz allem beruht Vertrauen auf Gegenseitigkeit. Der Trainer muss darauf abzielen aktive Kommunikation zu betreiben, um Interesse an seinen Spielern zu zeigen. Ebenso hat er die Aufgabe mit möglichst allen seiner Athleten zu reden und sie gleich fair zu behandeln. Im Falle von Missverständnissen sucht er aktiv das Gespräch und versucht Harmonie zu entwickeln. Jedoch sollte der Trainer darauf bedacht sein, seine Handlungen so umzusetzen, wie er es gesagt hat, um keinen Vertrauensbruch entstehen zu lassen (vgl. Herrmann/Mayer 2014).

Einen wahren Leader als Trainer erkennt man daran, dass der Trainer ein mit seinen zwischenmenschlichen und auch fachspezifischen Fähigkeiten konkurrenzfähiges Team formt. Der Trainer muss Erwartungen an sein Teamgefüge besitzen und gleichzeitig erkennen, dass:

1. seine Athleten eine individuelle persönliche Entwicklung durchlaufen und sich zugleich in ein bestehendes Teamgebilde einfügen müssen.
2. auch er selbst diese individuelle persönliche Entwicklung durchlebt und einsehen muss, dass seine angedachte Organisation nicht zwingend zielführend und richtig ist.
3. er dafür zuständig ist, den Teamentwicklungsprozess als emotionale Person entstehen zu lassen, um gegenseitige Bindungen im Mannschaftsgefüge zu entwickeln. Der Trainer spielt hierbei eine entscheidende Rolle und sollte sich als Element des Teams verstehen.
4. er für die Wahrung und Instandhaltung des Gleichgewichts zuständig ist, das sich zwischen den Teammitgliedern entwickelt und ebenfalls Höhen, aber auch Tiefen hervorbringt.

(vgl. Mayer 2015, 7 ff.).

4.1.2 Der Führungsspieler

Ein Führungsspieler hat eine informelle und formelle Position innerhalb einer Mannschaft und übt Einfluss auf seine Mitspieler aus, um ein teamorientiertes Ziel zu erreichen. Führungsspieler werden innerhalb eines Teams hoch angesehen. Glenn und Horn (1993) bewiesen, dass Führungsspieler von Mitspielern als ein entscheidendes Glied einer Mannschaft gelten. Im Spitzensport, insbesondere in Teamsportarten wie Fußball, herrschen enorme Konkurrenzwettkämpfe, die über die Stellung der Spieler innerhalb der Mannschaft entscheiden. Trotz des Wettkampfdrucks müssen sich die Spieler kooperativ verhalten und verkörpern in der Art und Weise, wie sie damit umgehen, ihre stabile, disziplinierte, gewissenhafte, selbstbeherrschte, selbstsichere und egozentrische Persönlichkeit. Einem Führungsspieler auf und neben dem Feld werden gleichwohl wie einem Trainer gewisse Basisqualifikationen zugeschrieben, wie sportliche Leistung und Persönlichkeit. In der Forschung werden Führungsspieler im Fußball so definiert, dass sie in hohem Maße die Initiative ergreifen, Verantwortung übernehmen und das eigentliche Mannschaftsspiel als einen Gesamtzusammenhang strukturieren können. Weiterhin wird angefügt, dass

diese Anforderungen nur dann zu erfüllen sind, wenn der Führungsspieler Gestaltungskraft, Durchsetzungsvermögen und Führungsqualität aufweist (vgl. Tippenhauer 2014, 106).

Matthias Sammer, deutsche Fußballikone und ab der Saison 2018/19 externer Berater der Geschäftsführung von Borussia Dortmund, hat in einem Interview 2006 mit George Moissidis folgendes über Führungsspieler im Fußball geschildert: „Nur wer gute Leistungen bringt, kann auch Führungsspieler sein und in dieser Rolle Verantwortung übernehmen. Das ist das aller wichtigste Kriterium. [...] Es gibt zwei Typen von Führungsspielern, den verbal zurückhaltenden, der intern aktiv ist und den, der sich 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 [...]“ (Moissidis 2006, 38).

4.1.3 Die Trainer-Athlet-Interaktion

Eine positive Beziehung der Athleten und des Trainers, bilden einen Grundstein für eine gemeinsame erfolgreiche Zusammenarbeit und nimmt einen starken Einfluss auf die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Sportler. Verhaltensweisen, Emotionen und Kognitionen werden von beiden Parteien wechselseitig beeinflusst. Das daraus resultierende Verhältnis wird als leistungsbestimmender Faktor angesehen. Durch die intentionale Einflussnahme des Trainers auf die Spieler gewinnt das Führungsverhalten des Trainers an großer Bedeutung, das darauf abzielt, ein bestimmtes Ziel durch Instruktionen zu erreichen.

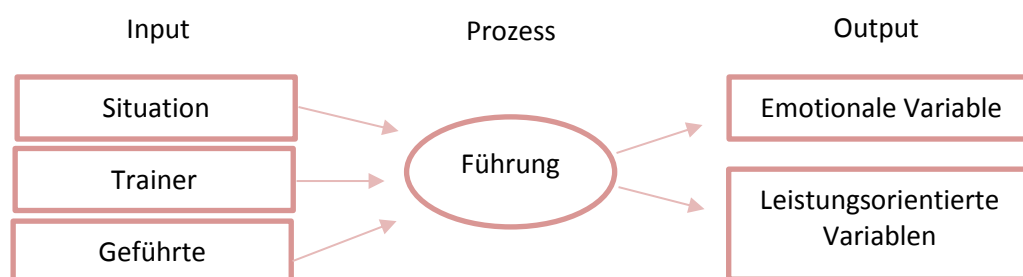


Abbildung 9: Einordnung der Beziehung von Trainer und Athleten bzw. Geführten in ein schematisches Modell der Führung im sportlichen Trainingsprozess (vgl. Alfermann 2006, 80).

Die obige Abbildung geht auf die Rolle der Führung im Trainingsprozess ein, in Relation ihrer Input- und Output-Faktoren (vgl. Abb. 9). Insbesondere das Verhältnis des Trainers und der Geführten wird dadurch illustriert. Ein Führungsspieler, wie in dem vorherigen Abschnitt erwähnt, kann gleichermaßen, auch wenn in dieser Abbildung der Führungsspieler nicht aufgeführt ist, eine untergeordnete Einflussgröße gegenüber dem Trainer und eine übergeordnete Einflussgröße gegenüber seinen Mitspielern darstellen. Die Input-Faktoren schließen sich mit den Komponenten Situation, Merkmalen des Trainers und den Merkmalen der Geführten zusammen und geben Aufschluss über das tatsächliche und wahrgenommene Trainerverhalten. Die Output-Faktoren gliedern sich in die emotionale und leistungsorientierte Variable. Die emotionale Variable äußert sich beispielsweise in Zufriedenheit und Motivation der Spieler, die leistungsorientierte Variable hingegen äußert sich in den Fähigkeiten und der tatsächlichen erbrachten Leistung (vgl. Tippenhauer 2014, 109).

4.2 Führung- und Leadershipmodelle im Sport- und Fußballbusiness

Im Folgendem werden zwei führende sportspezifische Führungsmodelle erläutert, die an den situationsorientierten Forschungsstand anknüpfen. Im letzten Unterkapitel wurde auf die Thematik Führung und Leadership im Sport und Fußball eingegangen, illustriert durch die Hauptprotagonisten Trainer und Führungsspieler. Die Führungsmodelle bilden effektives Trainerverhalten im Kontext situativer Führung ab, in Abhängigkeit der zu führenden Athleten.

4.2.1 Das Mediationsmodell der Führung von Smoll und Smith

Das Mediationsmodell der Führung von Smoll und Smith beschäftigt sich mit drei grundsätzlichen Elementen, die in einer Wechselbeziehung zueinanderstehen:

1. das Trainerverhalten
2. die subjektive Wahrnehmung des Athleten
3. und die Reaktionen des Athleten

Insbesondere im Jugendsport findet dieses Modell Zuspruch, das durch Beobachtungsmethoden vorwiegend verwendet wird. Die umfassende Beziehung der drei grundsätzlichen Elemente des Mediationsmodells wird durch die individuellen Merkmale der Trainer und Athleten sowie durch situative Voraussetzungen beeinflusst. Die Experten Smoll und Smith

haben die Auffassung, dass das Trainerverhalten durch situative Merkmale sowie durch allgemeine Trainermerkmale gekennzeichnet ist.

Die Athleten schätzen das Trainerverhalten nach individueller Persönlichkeit und Merkmalen, sowie nach Situation unterschiedlich ein. Die bewertende Reaktion, die der Athlet durch das Trainerverhalten aufzeigt, ist von der Wahrnehmung und von den Erfahrungen des Trainerverhaltens entscheidend abhängig (vgl. Abb. 10). Im Umkehrschluss ist die Wahrnehmung der Athletenreaktion durch den Trainer ein zusätzlicher Faktor innerhalb dieses Modells, da diese Komponente gleichfalls durch die Trainermerkmale und situativen Merkmale beeinflusst wird (vgl. Hänsel/BaumgärtnerKornmann/Ennigkeit 2016, 164). Innerhalb dieses Modells muss jedoch aufgeklärt werden, dass lediglich der Einfluss von Führungsverhalten mit Sicht auf psychologische Komponenten begutachtet wird, nicht aber die Beeinflussung auf das Leistungsergebnis (vgl. Tippenhauer 2012, 97).

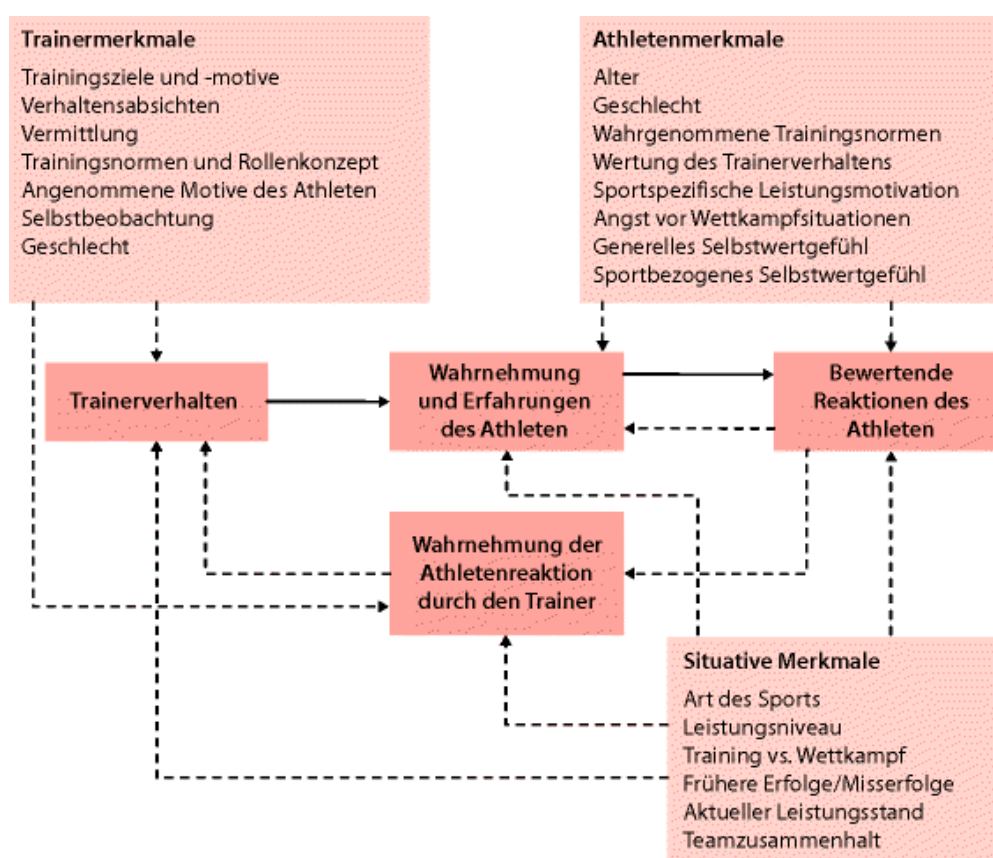


Abbildung 10: Das Mediationsmodell der Führung von Smoll und Smith (1989) (vgl. Hänsel/BaumgärtnerKornmann/Ennigkeit 2016, 164).

4.2.2 Das Multidimensionale Modell des Trainerverhaltens von Chelladurai

Das multidimensionale Modell des Trainerverhaltens von Chelladurai untersucht die Auswirkung des Trainerverhaltens auf die Leistung und Zufriedenheit der Athleten. Die drei Verhaltensfacetten des Trainers:

1. erforderliches Verhalten
2. aktuelles Verhalten
3. bevorzugtes Verhalten

geben den Grad der Wirkung des Trainerverhaltens in dem Maße der Übereinstimmung aller drei Facetten an. Diese drei genannten Facetten erhalten Einwirkungen durch situative Merkmale (bspw. Ziele, die Sportart, soziale Normen), Trainer- (bspw. Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten, Erfahrungen) und Athletenmerkmale (bspw. Alter, Leistungsstand, Bedarf an sozialer Unterstützung) (vgl. Abb. 11). Chelladurai ist ebenso der Auffassung, dass die Leistung und Zufriedenheit der Athleten positive Konsequenzen auf die Trainer auslösen (vgl. Hänsel/BaumgärtnerKormann/Ennigkeit 2016, 166). Weiterhin behauptet Chelladurai auf Basis dieses Modells, dass Trainer Seniorenmannschaften fordernd und bestimmend coachen sollten und Jugendmannschaften eher freundlich und sanft. (vgl. Stoll/Pfeffer/Alfermann 2010)

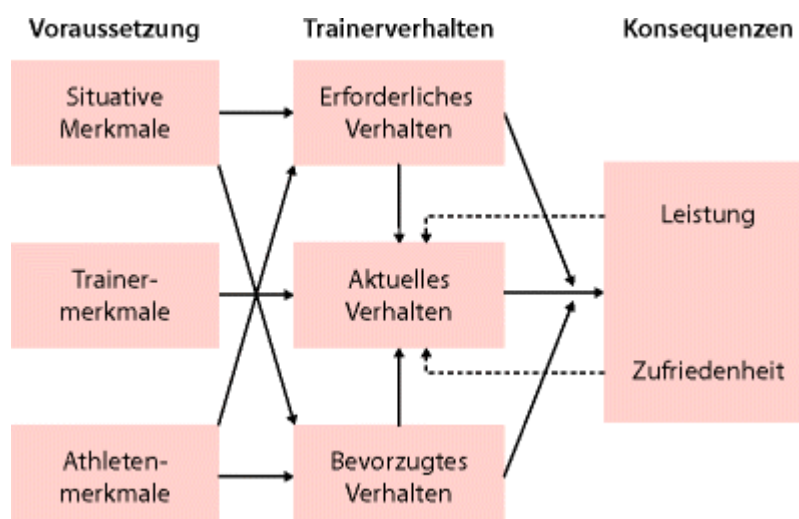


Abbildung 11: Das multidimensionale Modell des Trainerverhalten nach Chelladurai (1990) (vgl. Hänsel/BaumgärtnerKormann/Ennigkeit 2016, 167).

4.3 Effekte und Wirkungen von Führung und Leadership auf die Athleten im Sport und Fußball

Ein guter und authentischer Führungsstil seitens einer Führungspersönlichkeit in Form eines Trainers kann positive Effekte auf Athleten auswirken. In der Forschung bewiesen die Experten Alfermann, Horn und Chelladurai die Wirkung von Führung im Sport anhand psychologischer Variablen, die eine erfolgreiche Leistungsentfaltung bezwecken können. Die Basis der Ergebnisse resultieren auf dem Leadership Scale for Sports Fragebogen, entwickelt von den zwei Experten Chelladurai und Saleh im Jahre 1980. Der Leadership Scale for Sports beinhaltet 40 Fragen, die in fünf Dimensionen aufgeteilt sind. Die Dimensionen lauten:

1. Training und Instruktionen (13 Fragen)
2. Demokratisches Verhalten (9 Fragen)
3. Autokratisches Verhalten (5 Fragen)
4. Soziale Unterstützung (8 Fragen)
5. Positives Feedback (5 Fragen)

Eine Beispielfrage für die Dimension Training und Instruktionen lautet wie folgt:

„Mein Trainer erklärt jedem die Techniken und Taktiken im Sport“ (vgl. Alfermann/Saborowski/Würth 1997).

Die jeweilige Frage kann auf einer Skala von “immer” bis “nie” bewertet werden. Grundsätzlich wird dadurch den Athleten die Möglichkeit gegeben das aktuelle und wünschenswerte Verhalten ihrer Trainer zu bewerten. Ebenfalls besteht die Möglichkeit, dass der Trainer sein eigenes Verhalten reflektieren kann, um somit Rückschlüsse auf seinen Trainingsalltag zu schließen (vgl. Chelladurai/Saleh 1980).

➤ *Leistung*

Das Ziel eines jeden Trainers ist es sportliche Leistung seiner Athleten hervorzurufen, in dem er positive Einflüsse auf diese ausübt. Ein klarer Zusammenhang lässt sich aus den Komponenten Training und Instruktionen, demokratisches Verhalten, autokratisches Verhalten, soziale Unterstützung und positives Feedback seitens des Trainers und der Mannschaftsleistung ableiten. Der Begriff Leistung muss klar in zwei Dimensionen aufgeteilt

werden, die individuelle Komponente von Leistung und die Leistungsmessung als Verhältnis von Sieg und Niederlage. Ebenso entscheidend sind die Situationsmerkmale und Athletenmerkmale, die einen Beitrag zur sportlichen Leistung liefern. Die Experten Alfermann und Pfeffer erforschten, dass insbesondere Individual- und Mannschaftssportarten einen Nutzen von unterschiedlichen Trainerverhaltensweisen haben. Leistung von Sportlern in Individualsportarten kann durch Instruktionen und positives Feedback gefördert werden, Mannschaftssportarten benötigen hingegen ein hohes Maß an sozialer Unterstützung (vgl. Hänsel/BaumgärtnerKormann/Ennigkeit 2016, 168).

➤ *Zufriedenheit*

Der Aspekt der Zufriedenheit wird laut Expertenmeinungen durch das Führungsverhalten von Trainern gestärkt. Insbesondere, wenn das tatsächliche und bevorzugte Trainerverhalten deckungsgleich ist, erhöht sich die Zufriedenheit der Athleten. Positives Feedback, Instruktionen und soziale Unterstützung seitens des Trainers vermittelt seinen Spielern ein zufriedenes Gefühl. Zufriedenheit im Sport und Fußball ist jedoch maßgeblich an situative Merkmale, wie Mannschaftsgröße, Leistungsniveau und Sportart gekoppelt und kann, je nach Ausprägung der Situation, die Zufriedenheit positiv, als auch negativ beeinflussen (vgl. Hänsel/BaumgärtnerKormann/Ennigkeit 2016, 168).

➤ *Motivation*

Die Motivation stellt die Grundlage für jede sportliche Aktivität und muss insbesondere durch artgerechtes Führen des Trainers im Sport und Fußball erhöht und aufrechterhalten werden. Nach Expertenmeinungen hat das Führungsverhalten einen großen Einfluss auf die Motivation, die durch einen demokratischen Führungsstil positiv beeinflusst werden kann. Auch ein aufgabenorientiertes Teamklima wirkt sich im hohen Maße auf die Motivation der Athleten aus (vgl. Hänsel/BaumgärtnerKormann/Ennigkeit 2016, 168).

➤ *Einstellungen und Selbstwahrnehmung*

Auch das Führungsverhalten hat einen entscheidenden Einfluss auf die Einstellung und Selbstwahrnehmung der Athleten. Insbesondere im Jugendbereich des Sports muss hierbei angesetzt werden, um positive Effekte für den weiteren sportlichen Weiterbildungsweg

der Jugend zu gewährleisten. Nach Forschungsergebnissen von Experten beurteilen Kinder und Jugendliche Trainer anhand ihrer technischen Anweisungen und in dem Grad, wie oft die Trainer nach Fehlern ermutigen und sie darin bekräftigen, weiter Sport zu treiben. Dadurch entwickelt sich bei der jungen Generation ein höheres Selbstwertgefühl. Ebenso wird die Freude am Training, als auch die Einstellung gegenüber dem Trainer, Mitspielern und der Sportart gesteigert. Insgesamt lässt sich begutachten, dass die Art und Weise und das Ausmaß an Spielanweisungen und Feedback gleichfalls die Selbstwahrnehmung und Selbstwirksamkeit von Sportlern bestärkt. Im Vergleich zum wettbewerbsorientiertem Teamklima fördert das aufgabenorientierte Teamklima den Spaß am Sport und die Sichtweise, dass sportlicher Einsatz und Kraftaufwand zu Erfolgen führt (vgl. Hänsel/BaumgärtnerKormann/Ennigkeit 2016, 169).

➤ *Kohäsion*

Kohäsion, der Zusammenhalt innerhalb einer Mannschaft wird gleichermaßen durch das Führungsverhalten von Trainern beeinflusst. Instruktionen, positives Feedback, soziale Unterstützung und demokratisches Verhalten üben einen gewinnbringenden Einfluss auf die aufgabenorientierte Kohäsion aus. Weitere Experten der Führungsforschung im Sport kamen zu der Erkenntnis, dass es eine Wechselbeziehung zwischen der Mannschaftskohäsion und der Übereinstimmung von wahrgenommenem, sowie bevorzugtem Trainerverhalten gibt (vgl. Hänsel/BaumgärtnerKormann/Ennigkeit 2016, 169).

Zusammenfassend lässt sich aufzeigen, dass eindeutige Wechselbeziehungen zwischen Effekten von Führung im Sport schwer zu identifizieren sind. Entscheidungsträger für Effekte sind insbesondere die Situation, Trainer- und Athletenmerkmale. Das Trainerverhalten wird differenzierend, je nach Sachlage und Sportler, wahrgenommen und interpretiert. Genauso haben Trainermerkmale, wie Zielvorstellungen, Erwartungshaltungen an die Sportler oder Vorurteile, Einfluss auf den Komplex „Effekte von Führung im Sport und Fußball“ (vgl. Hänsel/BaumgärtnerKormann/Ennigkeit 2016, 169).

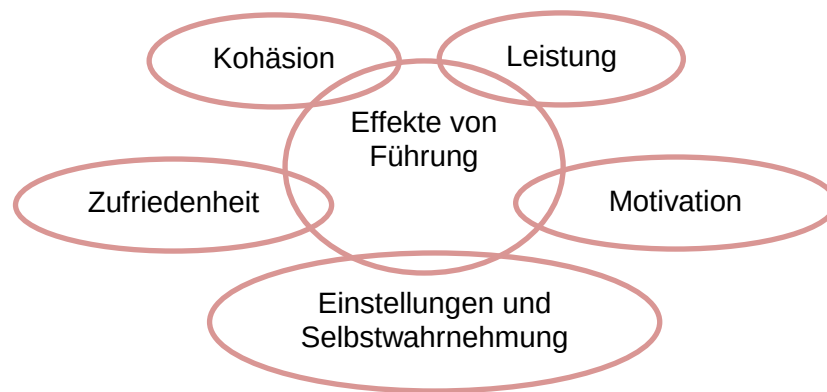


Abbildung 12: Eigene Darstellung. Effekte von Führung im Sport.

5. Praxisbeispiele

5.1 Jürgen Klopp

„Ich will der beste Trainer werden, der ich sein kann“ (Nervelinger 2017). Dreitagebart, lockere Haarpracht, Brille, Baseball-Cap und legerer Kapuzenpulli beschreiben den Trainer Jürgen Klopp mehr als deutlich. In diesem Unterkapitel wird der deutsche Erfolgstrainer Jürgen Klopp als Praxisbeispiel aufgeführt, um Einblicke in seine Führungsqualitäten und menschlichen Verhaltensweisen zu erlangen.

Jürgen Klopp hat die Lizenz des Fußballlehrers und damit die Berechtigung als Fußballtrainer zu arbeiten. Er ist am 16.06.1967 in Stuttgart geboren und trainiert seit dem 08.10.2015 den englischen Fußball-Erstligisten FC Liverpool, bei denen er noch ein laufendes Arbeitspapier bis Sommer 2022 besitzt. Vorherige Trainerstationen waren der 1. FSV Mainz 05 (2001 bis 2008), sowie Borussia Dortmund (2008 bis 2015), seine durchschnittliche Traineramtszeit beträgt Stand April 2018 circa 5,63 Jahre. Jürgen Klopp gewann unter anderem zweimal die deutsche Fußballmeisterschaft, zweimal den deutschen Supercup und wurde einmal deutscher Pokalsieger. Alle seine Erfolge gewann Klopp mit Borussia Dortmund (vgl. Trainerprofil Jürgen Klopp 2018). Weitere persönliche Erfolge erlangte Jürgen Klopp in den Jahren 2011 und 2012, in denen er unangefochten als bester Bundesliga-Trainer ausgezeichnet wurde.

Der ehemalige Vereinsmanager des 1. FSV Mainz 05 Christian Heidel beschreibt Jürgen Klopp als authentischen Trainer, der den Wechsel vom Spieler zum Trainer optimal überwunden hat. Heidel erklärt, dass er ihm im hohen Maße vertraue: „Man hat das Gefühl,

dass das, was er sagt, gilt" (Neveling 2017, 59). Jürgen Klopp verstellt sich nicht, ist menschlich und zeigt Emotionen. „Klopp ist ein Mensch, der als Trainer auf den Schiedsrichter losgeht, über Werbebanden stolpert, auf die Tribüne muss, auf und abspringt, eine furchterregende Fratze zieht, brüllt, heult, die Zähne fletscht, auf den Platz rennt, und immer ist er hundert Prozent Klopp" (Neveling 2017, 60). Jürgen Klopp stellt eine Type dar, der egal ist wie seine Persönlichkeit auf andere wirkt und aufgenommen wird, da er sich darüber keine Gedanken macht. Sobald Fußball gespielt wird, übernehmen die Emotionen die Kontrolle beim Vernunftsmensch Klopp (vgl. Rafelt 2016, 19). Die womöglich größte Eigenschaft, die Klopp besitzt, ist seine Art und Weise, wie er Menschen in seinen Bann zieht und bis an ihr Leistungsmaximum fördert. Er gilt als Motivationskünstler. Weiterhin wird Jürgen Klopp die Eigenschaft zugeschrieben, eine enorme Willenskraft zu besitzen, die er ebenso bei anderen aus seinem Umfeld zwingend spüren möchte. Dennis Weiland, ehemaliger Fußballer beim FSV Mainz 05 berichtete Folgendes über Klopp: „Wenn das einer nicht hatte, Willen, dann bekam Klopp eine dicke Halsschlagader" (Neveling 2017, 63). Weitere auffallende Attribute, die Jürgen Klopp aufweist, sind Enthusiasmus, Spaß an seiner Arbeit, den Spaß, den er seinen Spielern vermittelt sowie die Präzision seiner Handlungen und die Akribie, die er verkörpert. Hinzuzufügen ist, dass Jürgen Klopp eine Mischung aus Freund, Humor und sehr detaillierter, ernsthafter Arbeit verkörpert. Nachdem der 1. FSV Mainz 05 im dritten Anlauf 2004 den Aufstieg in die erste Bundesliga besiegelt hatte und der Verein zuvor zweimal hauchdünn gescheitert war, illustriert Klopps Fähigkeit neue Motivationsreserven aus dem vorherigen Scheitern zu ziehen und zugleich seine Spieler zu begeistern, dass der Aufstieg in naher Zukunft erreicht wird. Die Spielphilosophie, sowie seine Vorstellungen vom Fußball drückt Jürgen Klopp klar aus und richtet seine Handlungen nach einer klaren Zielvorstellung. In seinen Anfangsjahren bei Borussia Dortmund verlangte er systemkompatible Spieler, die seine Anforderungen für seinen selbst entwickelten „Vollgas-Fußball" eins zu eins erfüllen. Thomas Hennecke, Kicker-Redakteur und Dortmund-Experte sieht den Schlüssel in Jürgen Klopps Arbeit in seiner Charaktereigenschaft, auch in sportlichen Schwächephasen wie 2009 oder 2014, nicht von seinem geplanten Kurs abzuweichen, da er mit Überzeugung an seine Arbeit glaubt und stets standfest agiert (vgl. Neveling 2017, 94). Jürgen Klopps Erfolgsgarant für seine zwei deutschen Meistertitel in der Saison 2011 und 2012 war sein Mut, junge, unerfahrene aber willensstarke Spieler in sein Spiel zu integrieren und zugleich ältere Spieler auf die Bank zu versetzen. Mit einem Altersdurchschnitt von 24,2 Jahren wurde Borussia Dortmund zur jüngsten Meistertruppe der Bundesliga-Historie (vgl. Müller 2011). Neben Klopps bisher aufgezählten Fähigkeiten und Charakteristiken, gilt er zusätzlich als Perfektionist, der sich auch gerne mal 30 DVDs

von Spielszenen pro Woche anschaut, um gute als auch schlechte Spielszenen zu identifizieren und schlussendlich nach Mannschaftsteil auswertet und in Zusammenarbeit bespricht. Auch erwartet Klopp von seinen Spielern über Trainingsprogramme und Fitnesszustände im Urlaub in Kenntnis gesetzt zu werden. Des Weiteren sind die Trainer-Athleten Interaktion des deutschen Erfolgstrainers auf viel Mitgefühl, Verständnis und Behutsamkeit aufgebaut. Am Beispiel Ilkay Gündogan, der in der Saison 2011/12 offensichtlich daran gehemmt wurde, der Nachfolger von Nuri Sahin zu werden, handelte Klopp strategisch klug und ließ ihm sukzessive Zeit sich zu entwickeln, sprach ihm Mut zu, nahm ihn aus der medialen Schusslinie und setzte ihn punktuell in seine Mannschaftsphilosophie ein (vgl. Honigstein 2018, 225 ff.). Jürgen Klopp ist dafür bekannt junge Spieler einzusetzen und kreiert dadurch seine eigenen Werte und hinterfragt somit zugleich den Status quo. In dieser Art und Weise stützt er seine Qualitäten als Leader. Ein prägnantes Statement über sein Jugendkonzept veranschaulichte Klopp wie folgt: „[...] Die Welt kann sich ändern und deswegen sollte man seine eigenen Werte kreieren“. Schlussendlich wurde Ilkay Gündogan zum Leistungsträger der Saison und wurde mit seinen Leistungen belohnt, in dem er dem Kader der Europameisterschaft 2012 angehörte. Auch ehemaliger Liverpool-Akteur Cameron Brannagan schwärmt wie folgt über Jürgen Klopp: „Der Trainer glaubt an mich, das spüre ich. Er will mich weiterbringen, als Spieler wie auch als Mensch [...]“ (Nerveling 2017, 270). Dieses Zitat stützt Robert Lewandowski, einer der besten Stürmer des 21. Jahrhunderts, und bestätigt wie folgt: „Klopp erkennt Talent und er setzt auf Talent. Er will nicht nur Spieler kaufen, sondern hat einen Blick für Nachwuchsspieler, die ihm helfen können, seine Pläne umzusetzen“ (Nerveling 2017, 261). Klopps Mission den Verein Borussia Dortmund wieder in eine Erfolgsspur, sowohl sportlich als auch wirtschaftlich zu steuern, ist gelungen. Der „Menschenfänger“ leistet Überzeugungsarbeit und überredete auch schon zweifelnde Sponsoren, ein weiteres Engagement bei Dortmund fortzuführen. Jürgen Klopp leistet nicht nur außerordentliche Leistung als Motivator, sondern ist jederzeit offen für neue Wissenschaften und arbeitet auch im hohen Maße mit neuen Trainingstechniken, die ihn in seiner Trainertätigkeit unterstützen.

Klopps Führungsverhalten kann mit dem transformatorischen Führungsstil gleichgesetzt werden, jedoch wird auch an diesem Beispiel aufgezeigt, dass der transaktionale Führungsstil die Grundlage hierfür bildet, wie auch bei Jürgen Klopp. Ein passendes Beispiel dieses kombinierten Führungsstils kann an einer erzählten Situation von Klopp veranschaulicht werden. Klopp erläutert wie folgt: „[...] wo ich mit der Mannschaft einen kleinen Deal ausgemacht habe: Wenn sie es schafft, von zehn Spielen neunmal über 118 Kilometer zu laufen, sollten sie drei Tage länger Urlaub bekommen. Die Jungs haben es tatsächlich

geschafft“ (vgl. Nerverling 2017, 184). Der authentische deutsche Trainer entwickelt durch seine Präsenz innerhalb eines Vereins neue Werte wie Leichtigkeit, Humor, Offenheit und Flexibilität. Auch durch diese Fähigkeit wird Klopp als Leader identifiziert, der neue Gedanken seinen Followern entwickelt und zugleich die Motivation nach Leistung erhöht. Abschließend lässt sich aufzeigen, dass Jürgen Klopp die „New-Leadership-Ansätze“ des transformatorischen Führungsstils zu 100 Prozent verkörpert. Durch seine Persönlichkeit und sein fachmännisches Wissen vermittelt er an all seinen Wirkungsstätten eine Vision vom Fußballspielen, die von seinen Spielern und Mitarbeitern verinnerlicht und stetig in Zusammenarbeit verbessert wird.

5.2 Felix Magath

„Ich lasse meine Spieler die Härte dieser Welt spüren“ (Feldner 2013, 71). Der Spitzname „Quälix“ resultiert wohl aus solchen Aussagen, die Felix Magath häufiger äußert. In diesem zweiten Unterkapitel wird der deutsche Fußballtrainer Felix Magath durchleuchtet und auf seine Persönlichkeit und seinen Führungsstil durchsucht. Insbesondere wird in diesem Unterkapitel auf seine Führungsqualitäten und Verhaltensweisen eingegangen, die er gegenüber seinen Mitarbeitern und Spielern aufzeigt.

Felix Magath ist ein deutscher Fußballtrainer, der die Lizenz des Fußballlehrers besitzt. Er ist am 26.07.1953 in Aschaffenburg geboren und hat eine durchschnittliche Amtszeit als Trainer von 1,58 Jahren. Die bekanntesten Trainerstationen von Magath waren der VfB Stuttgart (2000-2004), der FCB Bayern München (2004-2007), der VfL Wolfsburg (2007-2009) und der FC Schalke 04 (2009-2011), sowie weitere kürzere Aufenthalte bei anderen Proficlubs in Deutschland, England und China. Magath gewann unter anderem zweimal die Deutsche Meisterschaft und wurde zweimal deutscher Pokalsieger mit dem FC Bayern München. Seinen größten Erfolg feierte Magath mit dem VfL Wolfsburg in der Saison 2008/2009 als überraschender deutscher Meister. Weiterhin gewann Magath einmal den deutschen Ligapokal und wurde dreimal als bester deutscher Trainer in der deutschen Bundesliga gewählt (vgl. Trainerprofil Felix Magath 2018).

Felix Magath gilt als autoritäre Trainerpersönlichkeit, die insbesondere im Fußballgeschäft einen zweifelhaften Ruf genießt. Viele ehemalige Spieler Magaths haben den deutschen Trainer mitunter schon als „Diktator“, „Schleifer“, „Menschenschinder“ oder auch als „Des-

pot“ aufgrund seines autokratischen Verhaltens und seiner harten Trainingseinheiten bezeichnet. Ebenso wird geschildert, dass Magath seine Spieler unter enormen Druck aussetzen würde und dass ihm jegliche soziale Kompetenz fehlen würde. Grundsätzlich lässt sich über Felix Magath festhalten, dass er ein klares Konzept vor Augen hat, dass er durch anstrengende Trainingseinheiten gelingen lassen möchte. Im folgendem Zitat verbildlicht Magath seine Auffassung von Training: „[...] Ich, als ehemaliger Aktiver, weiß aber: Solange einer reden kann, kann er auch laufen. Wichtig ist mir, den Spielern näherzubringen, dass sie einen Beruf ausüben und keine Freizeitbeschäftigung“ (Feldner 2013, 31). Der gefürchtete Magath bezog klare Linie, in dem er Distanz zu seinen Spielern wahrte. Ex-Profi Sebastian Deisler berichtete Folgendes über seinen ehemaligen Übungsleiter Magath: „Er misstraute den Spielern. Er schürte Angst, damit sie sich den Arsch aufrissen [...]“ (Feldner 2013, 32). Magath selbst erklärte in einem Spiegel-Interview: „Je näher ich den Spielern bin, desto weniger Freiheit habe ich, Entscheidungen zu fällen. [...]. Denn jeder Mensch wird von Gefühlen beeinflusst, seltsamerweise auch ich“ (Spiegel 2/2010). Felix Magath behandelt jeden Spieler gleich und verzichtet darauf auf das Befinden von seinen Spielern einzugehen. „Die jungen Talente, die in der Fremde nicht viel mit ihrem Leben anzufangen wissen und sich nach Führung sehnen, verehren Magath. [...]. In einer Zeit, in der Lehrer und Eltern Mühe haben, sich durchzusetzen, kann Magath eine Autorität erzeugen, die keine Beschränkungen zulässt“ (Zeit 49/2010). Durchaus hat Felix Magaths Führungsverhalten positive Auswirkungen auf junge und talentierte Spieler, die eine Richtungsanweisung benötigen, doch gestandene Spieler wie beispielsweise Bachirou Salou, damaliger Spieler von Felix Magath bei Eintracht Frankfurt, behauptet, er habe die Lust am Fußballspielen bei ihm verloren. Auch der brasilianische Abwehrspieler Rafinha, der zur Amtszeit von Magath auf Schalke spielte, berichtet, dass er sich während des Trainings bei Felix Magath wie beim Militär gefühlt haben soll. Trotz allem ergänzte Rafinha, dass Magath ihm ebenfalls Sonderurlaub gewährte als er private Probleme in seiner Heimat Brasilien hatte und ihm dementsprechend eine große Fürsorgepflicht zusprach (vgl. Feldner 2013, 33 ff.). Im Kontrast hierzu entstand 2010 die Diskussion um das damalige 17-jährige Fußballtalent Julian Draxler, dem Felix Magath empfahl seine Schullaufbahn abubrechen und sich hauptsächlich auf den Profifußball zu konzentrieren. Magath wurde medial dafür angegriffen, seine kurzfristigen Interessen auf Kosten von Anderen durchsetzen zu wollen. Hinzuzufügen ist, dass Felix Magath gerne die Kontrolle über alle Geschehnisse seines Vereins für sich beanspruchen möchte. So war er auf Schalke sowohl Trainer, als auch Manager und Vorstandsmitglied zugleich. Eine weitere typische Verhaltensweise des ehemaligen deutschen Nationalspielers ist, zahlreiche Spielertransfers zu tätigen und dabei

zugleich viele Profis zu degradieren. Auch hierfür wurde Magath des Öfteren scharf kritisiert. Gleichwohl merkt Felix Magath an, dass das Mitdenken seiner Spieler bei ihm einen großen Stellenwert hat, und alle Spieler ihre persönlichen Belange dem Erfolg unterordnen sollen. Um diesen Erfolg entstehen zu lassen baut Magath auf die Grundvoraussetzungen Ordnung, Disziplin und Fitness (vgl. Spiegel 2/2010). Co-Trainer Hollerbach von Felix Magath schwärmte wie folgt über seinen Vorgesetzten: „Er ist ein absoluter Profi, der fast alles sieht, der alles kennt, dem die Spieler nichts vormachen können“ (Feldner 2013, 48). Magath hat definitiv auch seine positiven Eigenschaften. Jedoch müssen diese erst von seinen Mitarbeitern und Spielern erkannt werden, denn Magath baut auf dem Prinzip „hart aber fair“ und lässt stattdessen lieber trainieren, als Zeit zu verstreichen und dabei zu reden. Eine weitere Besonderheit von Felix Magaths Führungsverhalten ist, dass er sich die Freiheit nimmt seine Spieler zu duzen und im Gegenzug seine Spieler ihn siezen müssen. Experten sind der Auffassung, dass diese Gegebenheit Ausdruck seiner Unsicherheit mit dem Umgang seiner Spieler darstellt und dass Magath seine Spieler wie Kinder behandeln würde. Festzuhalten ist, dass bei allen Trainerstationen von Felix Magath, egal ob er erfolgreich oder weniger erfolgreich war, für seine Trainingsmethoden und seinen Umgang mit der Mannschaft kritisiert wurde und daraus Meinungsverschiedenheiten mit Vereinsführungen und ihm entstanden sind, die des Öfteren zu Entlassungen führten. Uli Hoeneß, Manager vom FC Bayern München, äußerte sich nach der Entlassung von Magath in München wie folgt: „Wenn du es mit zwei Titeln in Folge schaffst, 80 Prozent der Spieler gegen dich aufzubringen, stimmt etwas nicht. [...]“ (Feldner 2013, 56). Der Strafenkatalog vom VfL Wolfsburg unter der Führung von Felix Magath, sah unter anderem vor, dass die Spieler, die keine Defensivarbeit leisteten, eine Strafe von 10.000 Euro bezahlen mussten. Damaliger Geschäftsführer der Spielergewerkschaft Vereinigung der Vertragsfußballer (VDV) wies darauf hin, dass dies sogar grundsätzlich unzulässig sei und dass Spieler die Möglichkeit haben erfolgreich dagegen zu klagen. Magath rechtfertigte sich häufiger mit der Aussage: „Meine Philosophie ist zeitlos. Ich stehe für ehrliche Arbeit, Leistung und Erfolg“ (Feldner 2013, 75).

Magath lässt sich durchweg als autoritärer Trainer bezeichnen, der durchaus auch Formen des transaktionalen Führungsstils innehält. Seine Auffassung ist es, dass seine Spieler hart arbeiten und dafür in hohem Maße durch sportliche Erfolge belohnt werden. Er hat stets die Kontrolle über das Geschehen und verteilt Aufgaben und Anweisungen nach seinem Ermessen. Magath ist der Beweis dafür, dass auch fehlende zwischenmenschliche Beziehungen zwischen Trainer und Athleten dazu führen können, dass Leistungen und Erfolge generiert werden können. Auch wenn einige Gedankengänge und Verhaltensweisen von

Magath als fragwürdig bezeichnet werden können, gilt er als einer der erfolgreichsten Trainer im deutschen Fußball.

6. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Ein erfolgreicher Trainer im Sport und insbesondere im Fußball wird grundsätzlich daran gemessen, inwiefern der jeweilige Trainer Titel, Trophäen oder gute Platzierungen mit seiner Mannschaft oder seinen Athleten erzielt. Jedoch ist auch hinzuzufügen, dass zwischenmenschliche Beziehungen, sportliches Verständnis und das Gespür sportliche Herausforderungen adäquat zu lösen, ebenso von hoher Bedeutung geprägt sein können. Anhand der Praxisbeispiele Jürgen Klopp und Felix Magath wurde bereits aufgezeigt, dass zwei komplett unterschiedliche Trainerpersönlichkeiten auf ihre eigene Art und Weise ihre Arbeit erfolggekrönt haben, durch sowohl individuelle als auch kollektive Auszeichnungen. Im Sport besteht auch die Möglichkeit, trotz mangelnder Führungsqualitäten, erfolgreiche Ergebnisse zu erzielen, hingegen in der Wirtschaft eher weniger, da es hierbei oft zu Resignation, Kündigung oder Demotivation der Mitarbeiter kommt. Im Folgenden werden essenzielle Erfolgsfaktoren für Führung und Leadership im Sport und Fußballbusiness benannt:

➤ *Authentizität*

Die Authentizität eines Trainers gilt als hoher Erfolgsfaktor, da die Führungsperson darauf bedacht sein sollte, Echtheit auszustrahlen sowie durch Natürlichkeit präsent zu sein, sowohl auf dem Trainingsplatz, in der Kabine und in den Medien. Der Trainer soll sein wahres Ich in die Außenwelt präsentieren und dabei seine persönlichen Motive, Ziele und Werte verkörpern, ohne dabei in hohem Maße von anderen Funktionären beeinflusst zu werden. Durch Authentizität vermittelt die Führungspersönlichkeit ein Bild von Klarheit, Selbstvertrauen und Stabilität, das sich auf seine Athleten reproduziert und somit ein Gefühl von Sicherheit bei diesen weckt.

➤ *Fachliche Kompetenz*

Im Sport des 21. Jahrhunderts gewinnt der Aspekt der fachlichen Kompetenz im Trainerfeld des Sports an Bedeutung. Die adäquate und fachspezifische Trainingsleitung erhöht die

Motivation der Athleten und kann durch den richtigen Einsatz von Maßnahmen die Mannschaft optimal auf neue Herausforderungen vorbereiten. Insbesondere durch situationsbedingte Störeinflüsse müssen Trainer, schnelle Entscheidungen bezüglich Trainingssteuerung, System- und Spielerwechsel vornehmen und kann zu einem gewinnbringenden Erfolgsfaktor führen.

➤ *Klare strukturelle Denkweise*

Ein Trainer benötigt, um erfolgreich zu sein, eine klare Philosophie seiner Tätigkeit. Er hat die Aufgabe seine Athleten so für sich zu gewinnen, indem er sie von seinem Vorhaben überzeugt. Sein Konzept hat das Ziel volle Leistungsbereitschaft seiner Athleten zu entwickeln, das nur in Zusammenarbeit zwischen Trainer und Athleten funktionieren kann. Die klare und strukturelle Denkweise des Trainers muss sich kontinuierlich in seinen Handlungen widerpiegeln, da es ansonsten zu Widersprüchen kommen kann, was Missverständnis und Unmut bei seinen Athleten auslösen kann. Von Vorteil ist, wenn der Trainer seine Denkweisen an die Tauglichkeit und Befähigung seiner Athleten stützt und diese sukzessive weiterentwickelt, bis er seine Zielerreichung verwirklicht.

➤ *Soziale Kompetenz*

Soziale Kompetenz in Form von Mitgefühl seitens des Trainers, kann als Erfolgsfaktor angesehen werden. Persönliche Belange von Athleten, die außerhalb, aber auch innerhalb des Sports auftreten, müssen fristgerecht erkannt werden, um somit gegebenenfalls schlechte Leistungen oder Unmut zu verhindern. Ein Trainer muss sich vor Augen halten, dass Spitzensportler, aber auch Breitensportler, ein Leben außerhalb des Sports besitzen und dieses durchaus auch negative Effekte auf den Sport auslösen können. Der Erfolgsfaktor "Mitgefühl" basiert auf einer Austauschbeziehung, die dazu führen kann, dass Athleten aufgrund des Verständnisses des Trainers, bezüglich diverser Probleme, in weiteren Perioden der Zusammenarbeit mit sportlicher Leistung, Vertrauen und Einsatzbereitschaft zurückzahlen.

➤ *Disziplin und Ernsthaftigkeit*

Ein Grundstein für jede sportliche Interaktion und Zusammenarbeit bilden die Aspekte Disziplin und Ernsthaftigkeit. Insbesondere im Spitzensport, in dem es um Millionen von Euro geht, sollte ein Trainer die Fähigkeit besitzen seine Mannschaft oder seine Athleten dazu zu bringen, innerhalb des Zeitraums des sportlichen Geschehens, sich fokussieren zu können. In welcher Art und Weise diese beiden Aspekte vermittelt werden, bleibt dem Trainer frei überlassen. Wie bereits am Beispiel Felix Magath gesehen, kann dies unter sehr strikter Führung geschehen, jedoch kann dies auch lockerer gestaltet werden.

➤ *Siegeswillen*

Der Siegeswille muss sowohl bei den Athleten, als auch durch den Trainer verkörpert werden, der eine Vorbildfunktion innehat und durch seine Handlungen und Motivationsfähigkeit seine Athleten mitreißen kann. Trainer und Athleten haben nur dann Spaß an ihrem Sport, sobald dieser auch erfolgreich gestaltet wird. Tritt ein dauerhafter Zustand von Misserfolg ein, besteht die Gefahr, dass beide Parteien nicht mehr berücksichtigt werden und in Vergessenheit geraten. Der Wille nach Sieg gilt als essenzieller Gesichtspunkt, der von allen Protagonisten in der Sportart verkörpert werden muss und vor allem durch den Trainer gelebt werden sollte, um in Zukunft Erfolge entstehen zu lassen.

➤ *Aktive Kommunikation*

Der womöglich effizienteste und erfolgsbringendste Erfolgsfaktor stellt die aktive Kommunikation des Trainers mit seinen Athleten dar. Durch die Kommunikation eines Trainers erhält der Athlet Einblicke in die Gedankengänge und Überlegungen seines Vorgesetzten. Der Trainer signalisiert durch seinen Gesprächsbedarf oder durch andere Arten von Kommunikation, dass er seinen Athleten etwas mitzuteilen hat. Im besten Falle versucht der Trainer durch Einzelgespräche oder auch Gruppengespräche mit mehreren Athleten die Motivation aufrechtzuerhalten und ein positives Gefühl zu vermitteln das es ihn kümmert, über spezifische Entscheidungen und Geschehnisse mit seinen Schützlingen zu sprechen. Der Trainer sollte darauf achten mit möglichst jedem seiner Spieler in Kommunikation zu treten, um keinen Groll bei leistungsschwächeren Athleten entstehen zu lassen, die sich sonst vernachlässigt fühlen. Weiterhin differenziert sich der Bedarf der Kommunikation von Spieler zu Spieler und muss dementsprechend vom Trainer angepasst werden.

Die oben aufgeführten Erfolgsfaktoren gelten stets als Richtlinien für erfolgreiches Arbeiten als Trainer im Sport- und Fußballbusiness. Jeder Trainer hat seine eigene Verfahrensweise, um Führung und Leadership in seinem Umfeld zu praktizieren. Auf Basis dieser Bachelorarbeit hat der Autor speziell die obigen aufgeführten Erfolgsfaktoren herausgefiltert (vgl. Abb. 13).

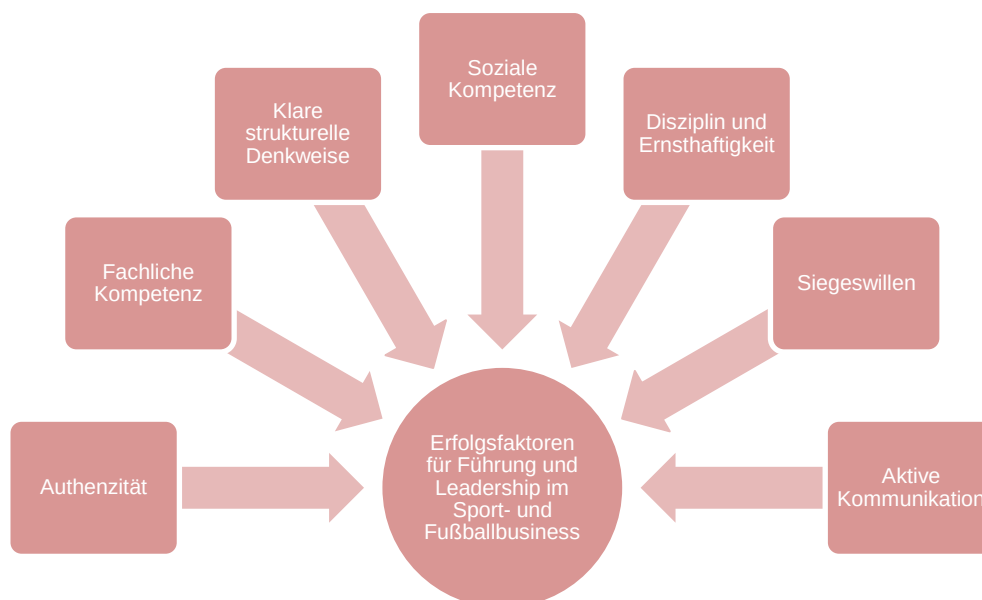


Abbildung 13: Eigene Darstellung. Erfolgsfaktoren für Führung und Leadership im Sport- und Fußballbusiness.

Der Sport und Fußball steht Jahr für Jahr vor neuen Herausforderungen, Trends und Geschehnissen, die erhebliche Auswirkungen auf verschiedenste Teilbereiche innerhalb der Unternehmung haben, so auch auf das Führungs- und Leadershipverhalten von Trainern. Einen richtigen oder falschen Führungsstil gibt es nicht, jedoch können grundsätzliche Charakteristiken und Gegebenheiten bei der Trainerauswahl beachtet werden, die eine höhere Wahrscheinlichkeit für Zufriedenheit und Erfolge hervorrufen können.

Ein Verein oder auch Verband, der seinen Trainer bestimmt, sollte durchaus darauf achten, inwiefern der Kandidat auch die Werte und Gefühleinstellungen des Vereins schätzt und verkörpern kann. Der Trainer gilt mitunter als Repräsentationsbild des Vereins und sollte sich mit den Gegebenheiten rund um den Verein identifizieren können, denn ohne diese Identifikation ist es schwierig Höchstleistungen zu vollbringen. Von Vorteil ist hierbei eigene Trainer-Talente innerhalb des Vereins zu scouten und weiterzubilden, die beispielsweise aus der Jugend schrittweise in den Spitzensport implementiert werden. Weiterhin ist es von hoher Bedeutung einen Trainer zu engagieren, der eine gewisses zwischenmenschliche

Beziehung zu seinen Spielern aufbauen kann, um Sympathien und Kontaktpunkte zu knüpfen. Ein Trainer sollte nicht zu polarisierend sein, um Angriffsfläche für Medien und die Öffentlichkeit zu bieten. Der jeweilige Führungsleiter sollte darauf bedacht sein, einen guten Umgang mit den Medien gelingen zu lassen. Es empfiehlt sich das Hauptaugenmerk des Trainers auf seine sportliche Arbeit zu fokussieren und all seine Kraft und Energie auf den sportlichen Erfolg auszurichten. Der womöglich wichtigste Punkt für die Vereine ist, trotz angespannter sportlicher Situationen, Vertrauen dem jeweiligen Coach auszusprechen und vor allem ihm dieses Vertrauen spüren zu lassen, sodass er sich beruhigt auf seine Arbeit konzentrieren kann.

Abschließend lässt sich aufzeigen, dass eine Trainerkarriere im Sport- und Fußballbusiness nicht planbar ist und durch unzählige Faktoren beeinflusst werden kann. Die Führungstaktik eines Trainers muss kompatibel mit den Eigenschaften seiner Mannschaft sein, denn nur dann hat er die Möglichkeit seine Athleten emotional zu erreichen und besitzt somit zugleich die Chance seine Athleten sportlich, aber auch menschlich weiterzuentwickeln. Die oben aufgeführten Faktoren und Empfehlungen sollten beachtet werden, denn diese können das Ziel sportlichen Erfolgs, um das es schlussendlich geht, positiv beeinflussen. Gesellschaft, Sport und die Verhaltensweisen von Athleten befinden sich im ständigen Wandel und müssen dementsprechend durch fachgemäßes Führungs- und Leadershipverhalten angepasst werden.

Literaturverzeichnis

Ahlert, Gerd/an der Heiden, Iris/Meyrahn, Frank/Preuß, Holger/Repenning, Sven (2016): Ältere als Motor der Sportwirtschaft. Aktuelle Daten zur Sportwirtschaft. www.bisp.de/Shared-Docs/Downloads/SSK/Aeltere_Motor_Sportwirtschaft.pdf;jsessionid=91D608F7767A42DC5FF6DDAB39830100.1_cid378?__blob=publicationFile&v=1 (20.03.2018).

Ahlert, Gerd/an der Heiden, Iris/Meyrahn, Frank/Preuß, Holger/Repenning, Sven (2015): Wirtschaftsfaktor Fußball. Aktuelle Daten zur Sport Sportwirtschaft. www.bisp.de/Shared-Docs/Downloads/SSK/Wirtschaftsfaktor_Fussball.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (20.03.2018).

Ahlert, Gerd/Heinze, Angela/Meyrahn, Frank/Pohlmann, Andreas/Preuß, Holger/Puth-Weißenfels, Jochen (2012): Wirtschaftsfaktor Sport. Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports in Deutschland. www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/Monatsbericht/02-2012-I-4.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (10.03.2018).

Alfermann, Dorothee/Saborowski, Cathleen/Würth, Sabine (1997): Entwicklung und Überprüfung der deutschsprachigen Messinstrumente im Projekt „Soziale Einflüsse auf die Karriereübergänge bei jugendlichen Athletinnen und Athleten in Großbritannien und den neuen Bundesländern. Leipzig.

Alfermann, Dorothee (2006): Führung im Sport. In: Haag, Herbert (Hrsg.): Themenfelder der Sportwissenschaft. Grundlagen zum Studium der Sportwissenschaft. Schorndorf. 79-90.

Asendorpf, Jens B. (2015): Persönlichkeitspsychologie für Bachelor. 3. Aufl. Berlin, Heidelberg.

Avolio, Bruce J./Bass, Bernhard M. (2002): Developing potential across a full range of leadership. Cases on transactional and transformational leadership.

Bass, Bernhard M./Avolio, Bruce J. (1994): Improving Organizational Effectiveness. Through Transformational Leadership.

Berger, Peter (2018): Praxiswissen Führung: Grundlagen – Reflexion – Haltung (eBook). Berlin, Heidelberg.

Beschäftigte im deutschen Lizenzfußball (2018): Gesamtzahl der Beschäftigten im deutschen Lizenzfußball von der Saison 2011/2012 bis 2016/2017. de.statista.com/statistik/daten/studie/6524/umfrage/anzahl-der-beschaeftigten-im-bundesliga-lizenzfussball/ (13.03.2018).

Bestbezahlte Fußballer (2018): Verdienst der bestbezahlten Fußballer weltweit im Zeitraum von Juni 2016 bis Juni 2017. de.statista.com/statistik/daten/studie/254763/umfrage/bestbezahlte-fussballer-weltweit/ (13.03.2018).

Bette, Karl-Heinrich (1984): Die Trainerrolle im Hochleistungssport. Sankt Augustin.

Berendonk, Brigitte (1992): Doping: von der Forschung zum Betrug. Hamburg.

Brandmaier, Sonja/Schimany, Peter (1998): Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport; mit einem Interview mit Uli Hoeneß, Manager des FC Bayern München. Hamburg.

Breuer, Christoph/Orlowski, Johannes/Wickler, Pamela (2014): Zum Wert des Sports. Eine ökonomische Betrachtung. Wiesbaden.

Bundeszentrale für politische Bildung (2017): Kommerzialisierung des Sports. www.bpb.de/gesellschaft/medien-und-sport/deutsche-fernsehggeschichte-in-ost-und-west/245748/kommerzialisierung-des-sports (15.04.2018).

Böttger, Kevin (2014): Gewalt, Fankultur und Sicherheit im deutschen Fußball. Hamburg.

Chelladurai, Packianathan/Saleh, S.D. (1980): Dimensions of leadership behavior in sports. Development of a leadership scale. In: Journal of Sport Psychology 2(1), 34–45.

- Creusen, Utho/Eschemann, Nina-Ric/Johann, Thomas (2010): Positive Leadership: Psychologie erfolgreicher Führung Erweiterte Strategien zur Anwendung des Grid-Modells (eBook). Wiesbaden.
- Creusen, Utho/Müller-Seitz, Gordon (2010): Das Positive-Leadership-GRID.Eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements (eBook). Wiesbaden.
- Daumann, Frank (2014): Grundlagen der Sportökonomie. 2. Aufl. München.
- Dreher, Kerstin Eva/Kuss, Melanie (2017): Doping. www.planet-wissen.de/gesellschaft/sport/doping_gefaehrliche_mittel/index.html (21.03.2018).
- Erkenbrecher, Uwe (1995): Das psychologische Zusammenspiel von Mannschaft, Trainer, Manager, Vorstand und Sponsoren. In: Gerisch, G. (Hrsg.): Beiträge und Analysen zum Fußballsport. Tagung der DVS-Kommision Fußball. Sankt Augustin. 135-138.
- Feldner, Claus (2013): Das kleine Felix Magath Buch: Geschichten und Anekdoten, seine Sprüche. Kassel.
- Fröhlich, Holger (2015): Führung in Zahlen. www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2015/fuehrung/fuehrung-in-zahlen (24.03.2018).
- Fußballmarkt (2018): Fußballmarkt. de.statista.com/statistik/studie/id/7090/dokument/fussballmarkt-statista-dossier/ (09.03.2018).
- Gebert, Diether/von Rosenstiel, Lutz (2002): Organisationspsychologie. 5.Aufl. Stuttgart.
- Glöckler, Ulrich/Maul, Gisela (2010): Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess: Systemisches Denken und Counselling-Methoden im Alltag humaner Mitarbeiterführung (eBook). Wiesbaden.
- Greskowitz, Ilja (2012): Was ist Leadership? www.grzeskowitz.de/was-ist-leadership/ (24.03.2018).

- Groth, Alexander (2016): Vom Unterschied zwischen Management und Leadership. www.leadershipjournal.de/aktuelles-zu-leadership/unterschied-zwischen-management-leadership/ (30.03.2018).
- Helms, Christian (2018): Diese Fußballklubs spielen das meiste Geld ein. www.spiegel.de/sport/fussball/deloitte-money-league-2018-manchester-united-vorn-bayern-muenchen-auf-rang-4-a-1189192.html (09.03.2018).
- Henke, Thomas (2016): Bis die Bänder reißen? Verletzungen im Profifußball und Möglichkeiten der Prävention. www.bpb.de/gesellschaft/medien-und-sport/bundesliga/155696/verletzungen-und-praevention?blickinsbuch (29.03.2018).
- Herrmann, Hans-Dieter/Mayer, Jan (2014): Make them go. Was wir vom Coaching der Spitzensportler lernen können. Hamburg.
- Hinterhuber, Hans H./Krauthammer, Eric (2015): Leadership — mehr als Management: Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen (eBook). 5. Aufl. Wiesbaden.
- Horch, Heinz-Dieter/Schubert, Manfred/Walzel, Stefan (2014): Besonderheiten der Sportbetriebslehre. Grundlagen einer Sportbetriebslehre. Berlin, Heidelberg.
- Hotz, A. (1997): Die Wettkampfdurchführung. In: Thieß, G./Tschiene, P./Nickel, H. (Hrsg.): Trainer Bibliothek. Der sportliche Wettkampf. Münster. 144-190.
- Honigstein, Raphael (2017): Ich mag, wenn's kracht.: Jürgen Klopp. Die Biographie. Berlin.
- Hänsel, Frank/Baumgärtner, Sören-Daniel/Kornmann, Julia/Ennigkeit, Fabienne (2016): Sportpsychologie. Berlin, Heidelberg.
- Kaschek, Bernhard/Schuhmacher, Illona (2015): Führungspersönlichkeiten und ihre Erfolgsgeheimnisse: Management und Leadership im 21. Jahrhundert (eBook). Wiesbaden.

Kaudela-Baum, Stephanie/Holzer, Jaqueline/Kocher, Pierre-Yves (2014): Innovation Leadership. Führung zwischen Freiheit und Norm (eBook). Wiesbaden.

Klubbesitzer Premier League (2016): Das sind die Klubbesitzer der Premier League. www.ran.de/fussball/bildergalerien/das-sind-die-klubbesitzer-der-premier-league (24.04.2018).

Kunz, Matthias (2006): 265 Millionen spielen Fussball. de.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/gmaga_9471.pdf (09.03.2018).

Lindinger, Christoph/Zeisel, Nora (2013): Spitzenleistung durch Leadership. Die Bausteine ergebnis- und mitarbeiterorientierter Führung (eBook). Wiesbaden.

Lüders, Christine (2014): Antidiskriminierung im Sport. In: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.): CSR und Sportmanagement. Berlin, Heidelberg. 25-37.

Mayer, Jan (2015): Führung im Spitzensport: Von Strategien erfolgreicher Trainer profitieren (eBook). Berlin, Heidelberg.

Mitgliederstatistik DFB (2017): Mitgliederstatistik. DFB erstmals mit sieben Millionen Mitgliedern. www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/ (14.03.2018).

Moissidis, Georgios (2006): Mündige Profis sind Einzelkämpfer. Kicker. 37-39.

Müller, Oliver (2011): Auch im Improvisieren ist Borussia Dortmund Meister. www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/borussia-dortmund/article13316055/Auch-im-Improvisieren-ist-Borussia-Dortmund-Meister.html (03.05.2018).

Neveling, Elmar (2017): Jürgen Klopp: Wenn wir schon mal hier sind, können wir doch eigentlich auch ein bisschen Fußball spielen. 5. Aufl. Grünwald.

- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung; mit zahlreichen Tabellen und Übersichten. 6. Aufl. Stuttgart.
- Peters, Theo (2015): Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte mit vielen Beispielen. Wiesbaden.
- Pilz, Gunter A. (2014): Fußball und Rechtsextremismus. www.bpb.de/politik/extremismus/rechtsextremismus/186586/fussball-und-rechtsextremismus (29.03.2018).
- Pilz, A. Gunter/Behn, Sabine/Harzer, Erik/von Berg, Heinz Lynen/Selmer, Nicole (2014): Rechtsextremismus im Sport: in Deutschland und im internationalen Vergleich. 2. Aufl. Köln.
- Quitau, Jörn/Vöpel, Henning (2009): Wirtschaftsfaktor Fußball. d-nb.info/1054354863/34 (09.03.2018).
- Rafelt, Martin (2016): Vollgasfußball: Die Fußballphilosophie des Jürgen Klopp. 2. Aufl. Göttingen.
- Ragg, Michaela (2014): Integrität im Sport – Maßnahmen INTERPOLs. In: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.): CSR und Sportmanagement. Berlin, Heidelberg. 77-92.
- Röthig, Peter/Prohl, Robert (2003): Sportwissenschaftliches Lexikon. 7. Aufl.
- Schnabel, Günter (1993): Lexikon Sportwissenschaft. Berlin.
- Schwinkendorf, Andreas (2014): Fußball und Gewalt: die Sicht von Zuschauern und Akteuren am Beispiel des F.C. Hansa Rostock. Frankfurt am Main.
- Sportwetten (2017): Wetten, dass...Sportwetten boomen. de.statista.com/infografik/10125/daten-zum-thema-sportwetten/ (21.03.2018).

Steinhardt, Max/Vöpel, Henning (2008): Wirtschaftsfaktor Fußball. www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/Fussballstudie_14_B.pdf (09.03.2018).

Stoll, Oliver/Pfeffer, Ines/Alfermann, Dorothee (2010): Lehrbuch Sportpsychologie. Bern.

Spiegel 02/2010: Spiegel Gespräch: „Ich bin naiv“. 130-132.

Tippenhauer, Hans-Dieter (2012): Der Einfluss von Führungsspielern in der Fußball-Bundesliga. Eine Betrachtung aus der Sicht von Spielern, Trainer, Experten und Medienvertretern. Berlin.

Trainerprofil Jürgen Klopp (2018): www.transfermarkt.de/jurgen-klopp/profil/trainer/118 (29.4.2017).

Trainerprofil Felix Magath (2018): www.transfermarkt.de/felix-magath/erfolge/trainer/149 (03.05.2018).

Trainerwechsel Bundesliga (2018): www.transfermarkt.de/1-bundesliga/trainerwechsel/wettbewerb/L1 (04.05.2018).

Transferausgaben FC Barcelona (2018): www.transfermarkt.de/fc-barcelona/transfers/verein/131/saison_id/2017 (14.03.2018).

Trend 06/95: Interview mit Klaus Woltron.

Vöpel, Henning (2016): Wirtschaftsmacht Bundesliga. www.bpb.de/gesellschaft/medien-und-sport/bundesliga/219632/wirtschaftsmacht-bundesliga (13.03.2018).

Walenta, Christa/Kirchler, Erich (2011): Führung (eBook). Wien.

Welsh, William A. (1979): Leaders and Elites. New York.

Wetteinsätze (2018): Wetteinsätze auf dem deutschen Sportwettenmarkt von 2012 bis 2016. de.statista.com/statistik/daten/studie/557955/umfrage/wetteinsaetze-auf-dem-deutschen-sportwettenmarkt/ (21.03.2018).

Will, Jürgen (1974): Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle. In: Wild, Jürgen (Hrsg.): Unternehmensführung. Berlin. 141-179.

Willeke, Stefan (2010): Felix im Unglück. In: Die Zeit 49/2010.

Wirtschaftslexikon (2016a): Das Managerial Grid-Modell. http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/f%C3%BChrungsstile_und_konzepte/f%C3%BChrungsstile_und_konzepte.htm (28.04.2018).

Wirtschaftslexikon (2016b): Das Reifegrad-Modell. http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/f%C3%BChrungsstile_und_konzepte/f%C3%BChrungsstile_und_konzepte.htm (28.04.2018).

Zentrale Informationsstelle Sparteinsätze Jahresbericht Fußball Saison 2015/16: https://lzpd.polizei.nrw/sites/default/files/2016-12/15-16_Jahresbericht.pdf (17.03.2018).

Zick, Andreas (2014): Bambule und Randalen. <http://www.bpb.de/gesellschaft/medien-und-sport/bundesliga/156633/gewalt-im-fussball-im-abseits?p=all> (28.03.2018).

Zwanziger, Theo (2014): Fußball ist Politik-Fußball ist Gesellschaft. In: Hildebrandt, Alexandra (Hrsg.): CSR und Sportmanagement. Berlin, Heidelberg. 19-22.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname