



BACHELORARBEIT

Herr
Tim-Christian Benzing

**Die Rolle von Strategien und
Motivation bei der Steigerung des
Leistungswillens und der
Leistungsfähigkeit im Sport**

2018

BACHELORARBEIT

Die Rolle von Strategien und Motivation bei der Steigerung des Leistungswillens und der Leistungsfähigkeit im Sport

Autor:
Herr Tim-Christian Benzing

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM15wJ3-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Herr Dr. Edgar Unger

Einreichung:
Mannheim, 08.Juni.2018

BACHELOR THESIS

The role of strategies and motivation in increasing performance and capacity in sports

author:

Mr. Tim-Christian Benzing

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM15wJ3-B

first examiner:

Mr. Prof. Volker J. Kreyher

second examiner:

Mr. Dr. Edgar Unger

submission:

Mannheim, 08 June 2018

Bibliografische Angaben

Benzing, Tim-Christian:

Die Rolle von Strategien und Motivation bei der Steigerung des Leistungswillens und der Leistungsfähigkeit im Sport

The role of strategies an motivation in increasing performance and capacity in sports

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

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit gibt einen Überblick über die Rolle von Strategien und Motivation bei der Steigerung des Leistungswillens und der Leistungsfähigkeit im Sport. Dabei wurden die Vorteile des ganzheitlichen Trainings, insbesondere des mentalen Trainings im Leistungssport untersucht. Danach wurden Motivationsstrategien für die praktische Umsetzung innerhalb des Trainingsmanagements entwickelt. Die Basis der Bachelorarbeit sind Analysen von Fachliteratur anerkannter Sportpsychologen. Der Autor erhofft sich dadurch einen interdisziplinären Erkenntnisgewinn, der insbesondere Fußball-Trainern einen Input zum Thema Trainingsmanagement liefern soll.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Fußballbusiness	2
2.1	Definition Fußballbusiness	2
2.2	Der Fußball in Deutschland	6
2.3	Von der Breite in die Spitze - Die Philosophie des Deutschen Fußball-Bundes	11
2.4	Besondere Motivationsfaktoren im professionellen Fußball	16
3	Sportpsychologie	17
3.1	Definition Sportpsychologie	18
3.1.1	Die Entstehungsgeschichte der Sportpsychologie	19
3.1.2	Relevante Persönlichkeitsmerkmale im Spitzensport	19
3.2	Aufbau und Entwicklung von Kompetenzüberzeugung	21
3.3	Der Einfluss von Motivation auf den Leistungswillen und der Leistungsfähigkeit im Sport	25
3.4	Motivationsstrategien	28
4	Trainingsmanagement	29
4.1	Definition Trainingsmanagement	29
4.1.1	Wettkampfbezogene Konzentration	31
4.1.2	Aktivierungsregulierung	32
4.1.3	Emotionale Verfassung	32
4.1.4	Teamfähigkeit	33
4.2	Optimierung von Kompetenzüberzeugung	37
4.3	Die Rolle von Motivation in der Trainingsplanung	38
4.4	Die richtige Anwendung von mentalem Training	39
4.4.1	Mentales Training zur Optimierung der Trainingseffektivität	40
4.4.2	Mentales Training zur Optimierung der Wettkampfleistung	40
4.4.3	Mentales Training zur Optimierung des Umgangs mit Verletzungen	42

5	Fallbeispiel: DFB-Pokalsieg 2018 Eintracht Frankfurt	42
6	Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	47
7	Literatur- und Quellenverzeichnis	51

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1, Seite 4: Erlösquellen 1. Bundesliga und 2. Bundesliga

Von: Manager Magazine: www.manager-magazin.de/fotostrecke/das-fussball-geschaef-t-das-bundesliga-business-fotostrecke-145835-3.html

Abb. 2: Seite 26: Die Bedürfnispyramide von Maslow (2002)

Von: eigene Darstellung, angelehnt an Schweer (2012), S.17

Abb. 3, Seite 44: Spielplan Eintracht Frankfurt Saison 2017/2018

Von: Transfermarkt.de https://www.transfermarkt.de/eintracht-frankfurt/spielplan/verein/24/saison_id/2017

Abb. 4, Seite 50: Leistungswillen und Leistungsfähigkeit

Von: eigene Darstellung

Abkürzungsverzeichnis

Bay.	Bayer
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BSC	Ballsportclub
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball-Liga
DFV	Deutscher Fußball-Verband
DOSB	Deutscher Olympische Sport-Bund
e.V.	Eingetragener Verein
FC	Fußballclub
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
LO	Lizenzierungsordnung
LOS	Lizenzordnung Spieler
NPO	Non-Profit-Organisation
OVR	Ordnung für die Verwertung kommerzieller Rechte
Pay-TV	Bezahlfernsehen
SpOL	Spielordnung des Ligaverbands
SV	Sportverein
TSG	Turn- und Sportgemeinschaft
TV	Television
UEFA	Union of European Football Associations
WM	Weltmeisterschaft

1 Einleitung

In der vorliegenden Bachelorarbeit habe ich mich mit dem Thema „Die Rolle von Strategien und Motivation bei der Steigerung des Leistungswillens und der Leistungsfähigkeit im Sport“ beschäftigt.

Im Fokus stand dabei die Frage, welche Faktoren Einfluss auf die Motivation eines Leistungssportlers nehmen und welchen Stellenwert Motivation bei der Erbringung der Leistungsfähigkeit einnimmt.

Schon das folgende Zitat des erfolgreichen, deutschen Fußballtrainers Jürgen Klopp verdeutlicht, wie wichtig die Auseinandersetzung mit sportpsychologischen Themenbereichen im Zusammenhang mit Leistungswillen und Leistungsfähigkeit im Leistungssport ist:

„Alle Profispieler bringen die fünfundneunzig Prozent der möglichen hundert Prozent Leistungsfähigkeit mit. (...) Ich möchte aus jedem Spieler die restlichen fünf Prozent herauskitzeln, die ihm noch fehlen und die im Spitzensport den Unterschied machen.“¹

Die Arbeit zeigt, wie die Zielsetzung, also die Steigerung der Leistungsfähigkeit und des Leistungswillens mit der Entwicklung von Motivationsstrategien erreicht werden kann. Basis für die Strategieentwicklung ist eine detaillierte Trainings- und Persönlichkeitsanalyse.

Zunächst wird das heutige Fußballbusiness präsentiert und dargelegt, welchen besonderen Motivationsfaktoren es unterliegt. Danach wird auf die Sportpsychologie, den Einfluss von Motivation auf den Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit eingegangen, um daraus Motivationsstrategien abzuleiten. Abschließend wird das Trainingsmanagement betrachtet, dass zur Optimierung der Kompetenzüberzeugung beiträgt und einen wesentlichen Faktor zur Motivation des Leistungssportlers darstellt. Anhand des Fallbeispiels DFB-Pokalsieg von Eintracht Frankfurt im Jahre 2018 wird herauskristallisiert, welche bedeutende Rolle die Motivation bei der Steigerung des Leistungswillens und der Leistungsfähigkeit im Sport haben. Daraus habe ich Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Zukunft abgeleitet.

Diese sind jedoch nicht allgemein auf alle Mannschaften und Sportler übertragbar, sondern müssen sich am Individuum sowie am Mannschaftsgefüge orientieren.

¹ Deutsche Vermögensberatung 2016

2 Fußballbusiness

In diesem Kapitel soll auf die Bedeutung des Fußballsports in Deutschland - aus gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Sicht - eingegangen werden. Nach der Definition des Begriffes Fußballbusiness wird die geschichtliche Entwicklung des Fußballs in Deutschland sowie die Philosophie des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) als Miteinander von Breite und Spitze erläutert und besondere Motivationsfaktoren im professionellen Fußball präsentiert.

2.1 Definition Fußballbusiness

Fußball ist in Deutschland ein Wirtschaftsfaktor. Dieser kann in zwei Bereiche unterteilt werden: den Profifußball und den Fußballbreitensport.

Profifußball und Fußballbreitensport unterscheiden sich in der Art ihrer wirtschaftlichen Effekte und stehen nur teilweise in wechselseitiger Beziehung zueinander. Historisch ist der aktive Fußballsport, insbesondere der damals an den Universitäten gespielte Fußball, Grundlage für den heutigen Wirtschaftsfaktor Profifußball und hat diesen zusammen mit der dafür wichtigen Entwicklung des Fernsehens und weiterer Medien erst möglich gemacht.

Volkswirtschaftlich betrachtet, wird Fußball nicht nur gespielt und geschaut, sondern wie ein Produkt produziert und konsumiert. Einerseits „produzieren“ die Vereine, die Ligacclubs, die Sportartikelindustrie und die Medienanstalten den Fußball. Weniger bewusst sind weitere „Fußball-Produzenten“: Der Würstchenverkäufer im Stadion oder die Automobilhersteller und Tankstellen, die die Eltern erst in die Lage versetzen, ihre Kinder zum Sport zu fahren. Finanziert wird die „Fußball-Produktion“ andererseits im Wesentlichen von den privaten Haushalten, den „Konsumenten“. Sie „konsumieren“ den Fußball mit insgesamt 11 Milliarden Euro pro Jahr (Berichtsjahr 2010).² Überraschenderweise zeigt sich, dass die Ausgaben der privaten Haushalte für das Ausüben des Sports, also als Fußballspielende, genauso hoch sind wie ihre Ausgaben für den Profisport, also in ihrer Rolle als Zuschauer. 5,5 Milliarden Euro werden von ca. 10 Millionen Fußballspielenden zur Ausübung und 5,5 Milliarden Euro von ca. 14. Millionen Zuschauern in Zusammenhang mit dem Profifußball ausgegeben. Aus volkswirtschaftlicher Sicht halten sich Breitensport, also die privaten Haushalte als Fußballspielende, und

² An der Heiden,/Meyrahn,/Repenning 2015, 3

Profisport, die privaten Haushalte als Zuschauer, im Berichtsjahr 2010 die Waage.³ Das Verhältnis dürfte sich jedoch bereits heute weiter in Richtung des Profifußballs verschoben haben. Das liegt einerseits an mindernden Einflüssen des demografischen Wandels auf das aktive Fußballspielen, andererseits an hohen Wachstumsraten in der Vermarktung des Profifußballs – beide Trends mit noch nicht abgeschlossener Entwicklung.

Was den Profifußball anbelangt, so geben 19,8% der Bevölkerung, ca. 14. Millionen Menschen, als Fußballzuschauer Geld aus: durchschnittlich 387 Euro im Jahr.⁴

Die Konsumausgaben der Zuschauer setzen sich aus vielfältigen Bestandteilen zusammen, z. B. Eintritt und Fahrten zu Veranstaltungen oder Ausgaben für Pay-TV.

Neben den Konsumausgaben der Zuschauer ist das Sponsoring der Unternehmen ein wichtiger Teil des Wirtschaftsfaktors Profifußball. Aufgrund der großen Faszination der Bevölkerung für den Fußball sind Fußballvereine, Fußballstadien oder Profifußballer beliebte Sponsoringobjekte. Ca. 53% des Sportsponsorings und ca. 85% der sportbezogenen Medienrechte werden für den Fußball gezahlt. Das entspricht im Jahre 2010 Unternehmensausgaben von ca. 1,7 Milliarden Euro, davon ca. 0,6 Milliarden Euro für den Profisport. Das Sponsoring für den Breitensport verteilt sich allerdings auf die ca. 25.500 Fußballvereine (DOSB, 2014), während sich das Profisponsoring größtenteils auf die 36 Clubs der 1. und 2. Bundesliga sowie deren Spieler und Verbände begrenzt.⁵

³ Vgl. An der Heiden, Meyrahn, Repenning 2015, 4.

⁴ Vgl. ebd., 8.

⁵ Vgl. ebd., 9.

ENTWICKLUNG ERLÖSQUELLEN BUNDESLIGA UND 2. BUNDESLIGA¹

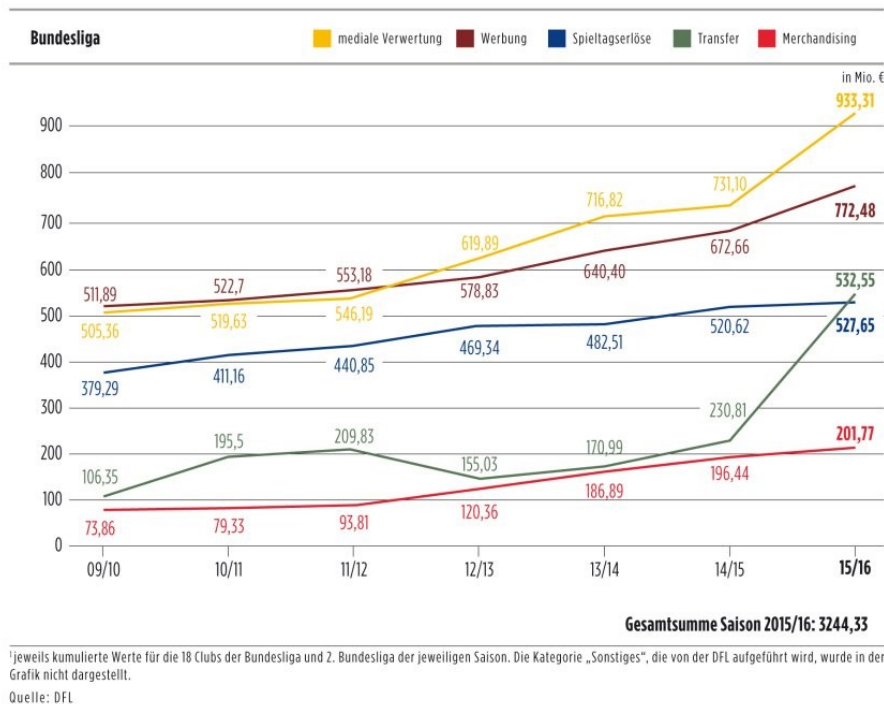


Abb. 1: Entwicklung Erlösquellen Bundesliga und 2. Bundesliga (Manager Magazine 2017)

Noch höhere Umsätze als mit Sponsoring erzielt der Profifußball in der medialen Verwertung.⁶ Fußball hat an den gesamten nationalen Sport-Medienrechten inzwischen einen Anteil von über 85%. In der 1. Bundesliga konnten bis zur Saison 2016/2017 die Einnahmen aus Medienrechten innerhalb von zehn Jahren verdoppelt werden (von 424 Millionen Euro in 2006/2007 auf 835 Millionen Euro in 2016/2017). Der internationale Erlös stieg im gleichen Zeitraum von etwa 20 Millionen Euro auf 220 Millionen Euro in der Spielzeit 2017/2018 an. Hier zeigt sich die inzwischen globale Vermarktung des Profifußballs.⁷

Die enorme ökonomische Kraft des Fußballs lässt sich anhand der FIFA Weltmeisterschaften verdeutlichen. Die Gastgeber erhoffen sich durch die Ausrichtung des nach den Olympischen Spielen zweitgrößten Sportereignisses der Welt wichtige gesamtwirtschaftliche Impulse.

Für die Ausrichtung der Weltmeisterschaft werden Stadien errichtet und Infrastrukturen ausgebaut oder modernisiert. Finanziert wird das Spektakel hauptsächlich von Sponsoren. Die auf sechs begrenzten internationalen Hauptsponsoren des Weltverbands FIFA zahlen mit jeweils ca. fünfzig Millionen Euro, davon wird in der Branche allgemein

⁶ Vgl. Abb. 1

⁷ Vgl. Rehm 2018.

angenommen, fast doppelt so viel wie über den Ticketverkauf eingenommen wird.⁸ Die FIFA macht zu den genauen Sponsorenzahlungen keine offiziellen Angaben.

Jahrzehntelang war Fußball mehr Sport als Business. Das änderte sich dramatisch ab Mitte der Neunziger Jahre. Den Anpfiff zum Milliardenpiel gab 1995 der Europäische Gerichtshof mit seinem sogenannten Bosman-Urteil, benannt nach dem belgischen Fußballprofi Jean-Marc Bosman. Die Richter kippten die bislang gültigen Transferregeln, indem sie urteilten, ein Fußballprofi dürfe nach Ablauf seines Arbeitsvertrags ablösefrei den Verein wechseln. Die Folge war, dass Spielergehälter und Ablösesummen, die Vereine zahlen müssen, wenn sie einen Profi aus einem laufenden Vertrag herauskaufen wollen, dramatisch stiegen. Damit setzte europaweit eine Gehalts- und Verschuldungsspirale der Vereine in Gang, deren vorläufiger Höhepunkt mit dem Transfer vom Brasilianer Neymar im Sommer 2017 vom FC Barcelona zu Paris Saint-Germain für 222 Millionen Euro Ablöse erreicht wurde.

Stetig steigende Einnahmequellen aus den Umsatztreibern der Vereine sowie lukrative internationale Wettbewerbe wie die UEFA Champions League lockten Investoren in den Fußballmarkt, die den Transfermarkt mit zuvor unbekannten Geldsummen dominieren und die Spielergehälter weltweit in die Höhe treiben. Gerade die englische Premier League stand im Mittelpunkt des Interesses. Reihenweise wechselten Vereine die Besitzer solange bis alle Elite-Clubs Investoren gehörten und bis heute gehören.⁹ Anders als in den übrigen europäischen Topligen gilt in Deutschland die sogenannte "50+1 Regel", die dem Mutterverein untersagt, die Mehrheit seiner Anteile an Investoren zu veräußern. Somit ermöglicht die Deutsche Fußball-Liga den Vereinen zwar den Verkauf von Anteilen, jedoch ohne die Mehrheits- und Beschlussfähigkeit des Vereins außer Kraft treten zu lassen.¹⁰

⁸ Vgl. Geiger 2014.

⁹ Vgl. Steinkirchner 2013.

¹⁰ Vgl. Ligaverband 2000, § 8.

2.2 Der Fußball in Deutschland

“Fußball ist etwas, das weit über das sportliche Ereignis hinaus die Menschen fasziniert. Deshalb ist es gut, dass es den Deutschen Fußball-Bund (DFB) gibt. 6,7 Millionen Mitglieder - das ist eine stolze Zahl. Damit ist der DFB ein Stück der deutschen, gesellschaftlichen Realität, ein Stück unseres Landes, in dem Freude, Leidenschaft und viel sozialer Zusammenhalt gelebt werden”, so Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel auf dem DFB- Bundestag in Essen im Jahre 2010.¹¹

Doch betrachten wir uns den Fußball in Deutschland nun etwas näher: mit 6,7 Millionen Mitgliedern in über 27.000 Fußballvereinen, was einem Anteil von 8% der deutschen Gesamtbevölkerung entspricht, ist Fußball die mit Abstand beliebteste Sportart.¹²

Die Organisation des Fußballs in Deutschland geht dabei auf das Jahr 1874 zurück. Denn in diesem Jahr gründete in Braunschweig der Gymnasiallehrer Konrad Koch nach einer Englandreise, dem Mutterland des Fußballs und dem europäischen Vorreiter des organisierten Fußballs, den ersten Schüler-Fußballverein.¹³

Obwohl im Kaiserreich des 19. Jahrhunderts das Spiel mit dem Ball verpönt war, in dem Schienbeine verletzt werden können und Dreck an den Hosen kleben bleibt, warf ein guter Freund von Konrad Koch und Turnlehrer am Braunschweiger Katharineum, August Hermann, die runde Rarität in Braunschweig auf den Platz. Ein zweiter Verbündeter von Konrad Koch, sein Schwiegervater Friedrich Reck, der als Militärarzt England besucht hatte,

hielt Fußball für besonders geeignet für die deutsche Jugend und gilt bis heute als einer der MitInitiatoren der Fußballrevolution, die erst Braunschweig und dann ganz Deutschland erfasste. "Die Einführung des Fußballs (..) erfolgte auf Anraten von Dr. Reck durch A. Hermann und mich", schrieb Koch in seinen Aufzeichnungen. Und weil auch noch der Schuldirektor Karl Gustav Gravenhorst den Mut besaß, die Drei gewähren zu lassen, konnte 1874 ein Experiment beginnen, das den deutschen Sport für immer verändern sollte.¹⁴

Denn die Fußballbegeisterung im Kaiserreich war mit diesem Experiment nicht aufzuhalten. Es gab schon bald Vereine und Meisterschaften und sogar inoffizielle „Ur-

¹¹ Arnold/Barnhofer/Brause 2014, 3.

¹² Vgl. DFB 2017.

¹³ Vgl. Wieschemann 2016.

¹⁴ Vgl. Gödecke 2011.

Länderspiele“ mit Frankreich und England. Noch war das Spiel eine Mixtur aus Rugby und Fußball, welche die Jugend anzog.

Berlin wurde zur Hauptstadt der Bewegung: im Jahre 1890 wurde hier der Bund Deutscher Fußballspieler gegründet. Ihm fehlte aber überregionale Akzeptanz. Der Wunsch nach einem Zentralverband, verbunden mit einem strukturierten Spielbetrieb und verbindlichen Regeln und Normen (etwa dass Tore Latten haben sollten und nicht, wie anfangs, Seile als obere Begrenzung) führte zwangsläufig zur DFB-Gründung. Auf dem Weg dazu fand beim „Allgemeinen Deutschen Sportfest“ im Juli 1899 in Leipzig eine Vorbesprechung statt, bei der der „Verband Leipziger Ballspielvereine“ mit der Einberufung einer Gründungsversammlung beauftragt wurde. Die erste Sitzung verlief noch ergebnislos, aber am 28. Januar 1900 war es so weit: Mit 62:22 Stimmen wurde in der Leipziger Gaststätte „Mariengarten“ der Deutsche Fußball-Bund (DFB) gegründet und Prof. Dr. Ferdinand Hueppe zum ersten Vorsitzenden gewählt.¹⁵ Voraussetzung für die DFB-Gründung war das Inkrafttreten des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) am 01. Januar 1900, womit das Vereinsrecht für das gesamte Kaiserreich geregelt wurde.

Mit der DFB-Gründung war der Grundstein für die rasante Entwicklung des Fußballs zum Volkssport gelegt und der DFB selbst erlangte schnell sportliche und gesellschaftspolitische Größe. Weitere Meilensteine für den Fußball in Deutschland waren die Einführung der Deutschen Meisterschaft 1903, die Bildung einer Nationalmannschaft, die von 1908 an Länderspiele austrug, und die Gliederung in Landes- und Regionalverbände sowie die Durchführung von Bundestagen. Diese wurden zunächst alljährlich, nach dem Krieg im Zwei- und von 1983 an im Drei-Jahres-Rhythmus veranstaltet.

Bereits in den 20er-Jahren etablierte sich der Fußball als Volkssport Nummer eins, überall entstanden Stadien, um dem wachsenden Interesse Rechnung zu tragen. Das Spiel mit dem Ball wurde zum größten Sonntagsvergnügen.

Auch unter den Nationalsozialisten wuchs die Begeisterung für den Fußball weiter. Wenn Deutschland im neuen Berliner Olympiastadion in den 30er-Jahren gegen England oder Weltmeister Italien spielte, kamen 100.000 Menschen. Gleiches galt für die Endspiele um die Deutsche Meisterschaft an derselben Stätte. 1934 und 1938 nahm man an WM-Endrunden teil, 1930 hatte der DFB noch darauf verzichtet. Mit dem Krieg, der das öffentliche Leben völlig lahmlegte, wurde der Fußball ein Medikament gegen die Alltagsschmerzen. Direkt nach Kriegsende, am 4. November 1945, fiel dann der Startschuss für die Oberliga Süd. Der Vereinsfußball rollte wieder, und nach der Wiedergründung des DFB am 1. Juli 1949 mit einem Festakt in der Stuttgarter Oper und

¹⁵ Vgl. DFB 2017.

der vom FIFA-Exekutivkomitee am 22. September 1950 beschlossenen Rückkehr in den Weltverband gab es endlich wieder Länderspiele.

Die Begeisterung für die Wiederaufnahme von Länderspielen bestätigte der große Andrang von Menschen beim ersten Länderspiel am 22. November 1950 im Stuttgarter Neckarstadion, das auch noch 1:0 gegen die Schweiz gewonnen wurde. Das Neckarstadion selbst konnte die über 100.000 Fußball begeisterten Zuschauer für ein Freundschaftsspiel gar nicht fassen.

Mit dem 1935 eingeführten DFB-Pokalwettbewerb leben zudem viele Fußballfans den Traum von der Sensation eines Gewinns von David gegen Goliath, das zeigen die ausverkauften Stadien auf dem Dorf, wenn ein großer Verein zu Gast ist.

Der Fußballbegeisterung in Deutschland wurde zudem mit der Einführung der Kürung eines Deutschen A-Jugend-Meister im Jahre 1969 und eines Deutschen Meisters bei den Frauen seit 1973 Rechnung getragen.

Im Zuge der Wiedervereinigung wurde 1990 ein weiterer Meilenstein in der deutschen Fußballgeschichte gelegt: am 21. November 1990 trat - wieder in Leipzig - der Nordostdeutsche Fußballverband als neuer Regionalverband mit seinen sechs Landesverbänden dem DFB bei. Am Vortag war der Deutsche Fußball-Verband der DDR (DFV) aufgelöst worden.

Zwar gewann der DFV den Olympischen Spielen in Montreal im Jahre 1976 die Goldmedaille in einem historischen 3:1 gegen Polen, dennoch war der Fußball im Westen weitaus erfolgreicher. Dies ist insbesondere auf die Einführung der Bundesliga im Jahre 1963 zurückzuführen, mit der das Profitum im deutschen Fußball manifestiert wurde.

Von Beginn an setzte die Teilnahme an der Bundesliga die Erteilung einer Lizenz durch den Deutschen Fußball-Bund voraus. Bedingung für die Teilnahme war die Rechtsform des eingetragenen Vereins (e.V.), der die Ursprungsform aller Sportorganisationen in Deutschland darstellt. Vereine unterliegen der Gemeinnützigkeit und sind Non-Profit-Organisationen (NPO), die nicht auf Gewinn ausgerichtet sind.

Sie sind ferner Organisationen, die einem gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig anerkannten Leistungsauftrag folgen und deshalb nicht vom Ziel der Gewinngenerierung geleitet werden.

NPOs dürfen keine Gewinne bzw. Überschüsse an Eigentümer oder Mitglieder ausschütten. Sie weisen ein Minimum an Selbstverwaltung und Entscheidungsautonomie auf. NPOs sind ferner stets durch ein Mindestmaß an Freiwilligkeit gekennzeichnet

Mit dem 24. August 1963, dem ersten Bundesliga-Spieltag in 8 Stadien, an dem sechzehn Mannschaften teilnahmen, wurde dem Vollprofitum nach und nach Tor und Tür geöffnet, Gehaltsobergrenzen fielen schon bald.¹⁶

Denn aufgrund der wachsenden wirtschaftlichen Stärke und dem steigenden Interesse der Öffentlichkeit und der Medien am deutschen Vereinsfußball wuchs die Erkenntnis, dass die Proficlubs auch in Deutschland eine eigene Organisation benötigten. Dies führte zu prägenden Entwicklungen, die den deutschen Fußball in seiner heutigen Form maßgeblich beeinflussten. Bis dahin war der Ligaausschuss für die stetig wachsenden Anforderungen des deutschen Profifußballs und seiner Clubs zuständig gewesen. Beim DFB wurden der Vertrieb der TV-Rechte und das immer detailliertere Lizenzierungsverfahren abgewickelt, die Spielpläne - noch per Hand - erstellt und auch die Wettbewerbe um den Supercup und den Ligapokal sowie das Hallenmasters auf den Weg gebracht und organisiert.¹⁷

Seit dem 24. Oktober 1998 ist es hingegen gemeinnützigen Vereinen der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga erlaubt, ihre professionellen Lizenzspielerabteilungen in Kapitalgesellschaften auszugliedern, die verbunden mit dem "Stammverein" die Bundesliga-Lizenz erwerben. Dadurch wurde erstmals eine Eigenkapitalfinanzierung über externe Investoren ermöglicht.¹⁸

Am 30. September 2000 wurde zum 100-jährigen Bestehen des Deutschen Fußball-Bundes vom DFB-Bundestag in Mainz eine weitreichende Strukturreform beschlossen, an dessen Ende die lizenzierten Vereine und Kapitalgesellschaften der ersten und zweiten Bundesliga mit Wirkung ab der Saison 2001/2002 aus dem Deutschen Fußball-Bund ausstiegen. Die Vereine der 1. und 2. Bundesliga erhielten als eigener Verband eine statuarisch und juristisch abgesicherte Selbständigkeit. Sie gründeten am 18. Dezember 2000 den Ligaverband "Die Liga - Fußballverband e.V.", der wiederum im Zuge des Grundlagenvertrags zwischen Ligaverband und Deutschen Fußball-Bund Mitglied des DFB wurde. 2016 wurde der Ligaverband in Deutsche Fußball Liga (DFL) e.V. umbenannt.¹⁹

Die DFL ist seitdem für den deutschen Profifußball verantwortlich. Seither betreibt der Ligaverband die ihm vom DFB überlassenen Einrichtungen der zwei höchsten deutschen Spielklassen. Neben der Austragung der deutschen Fußballmeisterschaft des DFB regelt die DFL ebenso die deutsche Teilnahme an internationalen Wettbewerben. Die Organisation und Durchführung des deutschen Pokalwettbewerbs "DFB-Pokal" obliegt weiterhin dem Deutschen Fußball-Bund. Dies gilt auch für die 3. Liga. Die 3. Liga ist die

¹⁶ Vgl. Kicker 2018.

¹⁷ Vgl. DFL

¹⁸ Vgl. Wieschemann 2016

¹⁹ Vgl. DFB Strukturreform.

drithöchste Spielklasse im Meisterschaftssystem des deutschen Vereinsfußballs. Sie wurde zur Saison 2008/09 als neue Profi-Liga zwischen der 2. Bundesliga und der Regionalliga eingeführt.²⁰ Trotz der Eigenständigkeit des deutschen Profifußballs ist der DFB weiterhin ein bedeutender und enger Partner der DFL. Der im Herbst 2016 bis ins Jahr 2023 verlängerte Grundlagenvertrag regelt die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche zwischen Liga und DFB. Der DFB übernimmt unter anderem neben der Sportgerichtsbarkeit auch die Zuständigkeit für das Schiedsrichterwesen sowie die Aus- und Weiterbildung im Trainerbereich.

Die Mitglieder der DFL, die Vereine und Kapitalgesellschaften der Vereine der 1. und 2. Bundesliga wählen das DFL-Präsidium sowie den Lizenzierungsausschuss. Durch die Wahl wird der DFL-Aufsichtsrat bestimmt.²¹

Zur Umsetzung des operativen Geschäfts installierte der Ligaverband zum 1. Juli 2001 die DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, deren einzige Gesellschafterin der Ligaverband e.V. ist.

Heute regiert die freie Marktwirtschaft, und nicht nur die Spieler verdienen gut an dem Spiel. Die im Jubiläumsjahr erneut imposante Resonanz in den Stadien und der gesellschaftliche Stellenwert gibt den Pionieren auf eindrucksvolle Weise recht.²²

Das Austauschverhältnis zwischen dem Ligaverband und dem DFB ist geregelt im sogenannten Grundlagenvertrag und in der rechtlichen Umsetzung in den Satzungen des DFB und des Ligaverbandes; insbesondere dem aus Lizenzierungsordnung (LO), Lizenzordnung Spieler (LOS), Spielordnung des Ligaverbandes (SpOL) und Ordnung für die Verwertung kommerzieller Rechte (OVR) bestehenden sogenannten Ligastatut. Der DFB ist nach wie vor Eigentümer der Rechte (§ 16 a Abs. 1 Nr. 1 bis Nr. 3 DFB-Satzung), die zum Betrieb der Bundesliga erforderlich sind. Die Nutzung ist aber dem Ligaverband auf dem Wege der Pacht überlassen. Der zu zahlende Pachtzins von drei Prozent pro Jahr berechnet sich aus den im Grundlagenvertrag bezeichneten jährlichen Einnahmen aus dem Betrieb und der exklusiven Vermarktung des Wettbewerbs, insbesondere der Medienrechte (§ 4 Abs. 1 des Grundlagenvertrages)²³

Allerdings erkennt der Vertrag auch die Leistung der Klubs für die Entwicklung des Fußballsports und die Ausbildung und das Training der Spieler an, die den deutschen Fußball in der DFB-Nationalmannschaft und in den Jugendnationalmannschaften repräsentieren. Nach den Vorschriften von FIFA, UEFA und DFB sind die Vereine und

²⁰ Vgl. Fokus 2007.

²¹ Vgl. DFL.

²² Vgl. Wieschemann 2016.

²³ Vgl. Wieschemann 2016.

Kapitalgesellschaften, natürlich unter Fortzahlung der vereinbarten Vergütung, zur Abstellung der Spieler an die Nationalmannschaften für Pflicht- und Freundschaftsspiele nach dem koordinierten internationalen Spielkalender verpflichtet. Als Kompensation für die Belastungen der Klubs beteiligt der DFB den Ligaverband mit einer variablen Vergütung zwischen 15 und 30 Prozent an den Erlösen aus der Vermarktung der Nationalmannschaften, mit 50 Prozent des wirtschaftlichen Überschusses aus der Teilnahme an den Endrunden der Wettbewerbe von UEFA und FIFA und übernimmt die Zahlung der Abstellungsentschädigung von jährlich circa 600.000 Euro unmittelbar an die abstellenden Vereine und Kapitalgesellschaften (§ 54 Abs. 3, 4, 5 Grundlagenvertrag). Der Vertrag wurde im November 2016 mit einer Laufzeit bis zum 30. Juni 2023 verlängert, nachdem sich der DFB bereit erklärt hat, einen höheren Anteil der Einnahmen aus dem Grundlagenvertrag an die Landesverbände abzuführen und sich auch die DFL verpflichtet hat, den Amateursport stärker zu unterstützen.

2.3 Von der Breite in die Spitze - Die Philosophie des Deutschen Fußball-Bundes

Wie bereits im vorherigen Kapitel unterstrichen wurde, fasziniert der Fußball in Deutschland alle Bevölkerungsgruppen. Ob jung oder alt, ob männlich oder weiblich, ob Fan oder aktiver Spieler. An den Wochenenden herrscht auf den Sportplätzen in fast jedem Ort reger Betrieb. Kinder, Jugendliche und Erwachsene rennen und kämpfen um den Ball.

Darüber hinaus strömen Zigtausende Zuschauer in die Fußball-Arenen der Profiligen. Die Bundesliga boomt wie nie zuvor.²⁴ Das Interesse am Fußball unterstreichen zudem die hohe Anzahl von Fernsehzuschauern: Mit 13,75 Millionen Fernsehzuschauern erreichte das Pokalfinale 2016 zwischen dem FC Bayern München und Borussia Dortmund eine neue Bestmarke.²⁵ Fußball ist eindeutig Volkssportart Nummer eins in Deutschland. So ist Fußball mit Abstand die erfolgreichste Einstiegssportart bei kleinen Kindern. Bei Jungen liegt die Quote über 50%. Doch auch bei Mädchen wird Fußball immer beliebter.²⁶ Im Vergleich der offiziellen Mitgliederzahlen des Deutschen Olympischen Sport-Bund (DOSB) belegt Fußball bei Mädchen im Alter zwischen 7 und 18 Jahren nach Turnen den zweiten Platz. Trotzdem spielen statistisch fünfmal so viele Jungs wie Mädchen im vereinsorganisierten Fußball.²⁷ Vor allem die Erfolge der Nationalmannschaften entfachen

²⁴ Vgl. Köttker 2007, 2.

²⁵ Vgl. Schröder 2017.

²⁶ Vgl. Köttker 2007, 2.

²⁷ Vgl. Sinning/Pargätzi/Eichmann 2014, 205.

beim Nachwuchs Begeisterung und sorgen für Zuwachsraten im Jugend- und Kinderfußball.

„Der gesellschaftliche Stellenwert des Fußballs hat durch die WM 2006 eine neue Dimension erreicht. Diese Popularität ist eine große Verpflichtung, die sozialen Chancen, die unser geliebter Fußball bietet, konsequent und engagiert zu ergreifen!“ Mit diesen Worten präsentierte der ehemalige DFB-Präsident Dr. Theo Zwanziger die 2007 veröffentlichte Konzeption des DFB-Fußballentwicklungsplanes.

Im Nachgang zur Weltmeisterschaft im eigenen Land konnten bundesweit Zuwachsraten von etwa 20 Prozent bei den Jüngsten registriert werden. Nichtsdestotrotz stand der Deutsche Fußball-Bund vor einer schwierigen Herausforderung, die den Fußball in breiter Front treffen würde: die negative, demografische Entwicklung in Deutschland.

Denn die Jungen und Männer bis 35 Jahren bilden damals wie heute die Grundlage des traditionellen Wettbewerbsfußballs mit seinen Kreis- und Staffeleinteilungen. Gerade in den neuen Bundesländern ist die Abwanderung der jüngeren Generation die zukünftige Situation der Sportvereine ein Problem. Besonders hier ist das Szenario einer „Verödung der Fußballlandschaft“ eine durchaus realistische Vorstellung!²⁸

Im Jahre 2006 waren im Deutschen Fußball-Bund fast 6,5 Millionen Vereinsmitglieder organisiert.

In der offiziellen Mitgliederstatistik für das Jahr 2017 vermeldete der Deutsche Fußball-Bund erstmals mehr als sieben Millionen Mitglieder. Demnach sind 7.043.964 Menschen in den 21 Landesverbänden des DFB gemeldet²⁹

Die absolute Zahl der Vereine ist in der aktuellen Mitgliederstatistik trotz der allgemeinen demografischen Entwicklung nur leicht rückläufig. Gegenwärtig sind rund 25.000 Clubs in Deutschland gemeldet. Die Zahl der Mannschaften im Spielbetrieb liegt bei knapp 160.000. Zum Vergleich: im Jahre 2006 waren es noch 170.000. Das entspricht einem Minus von rund 6%. Im Sinne eines gelebten Vereinslebens und einem funktionierenden Spielbetrieb liegt es in der Verantwortung des Verbandes, der Vereine und der Gesellschaft gemeinsam die Chancen des Spiels zur Gesundheitsförderung oder sozialen Integration zu nutzen.³⁰ Die Popularität des Fußballs im In- und Ausland kann auch über die Mitgliederstatistiken des DFB nachvollzogen werden. So ist im Zeitraum ab 2015 die Zahl der Syrer beispielsweise von 6.903 auf 11.037, die der Afghanen von 4.506 auf 8.509 Spieler gestiegen.³¹

²⁸ Vgl. Köttker 2007, 3.

²⁹ Vgl. DFB 2017.

³⁰ Vgl. Köttker 2007, 3.

³¹ Vgl. DFB 2017.

Nicht nur die demografische Entwicklung stellt eine große Herausforderung für den Vereinsfußball dar. Zukunftsorientierte Vereinskonzeppte müssen weitere Einflussfaktoren wie die veränderte Bewegungs- und Spielwelt der Kinder berücksichtigen!

Untersuchungen belegen, dass Kinder heute in der Freizeit bis zu 30 Stunden pro Woche vor dem TV-Gerät oder Computer sitzen. Die Folgen sind fatal: Viel zu viele Kinder weisen bereits Übergewicht, psychosomatische Beschwerden, Rückenprobleme oder gravierende Koordinationsprobleme auf. Auf diese Situation müssen sich Verbände und Vereine mit einer veränderten und speziellen „Philosophie des Kinderfußballs“ einstellen. Während sich das Bewegungsverhalten bei Kindern und Jugendlichen verschlechtert, sind bei den Erwachsenen positive Entwicklungen erkennbar.³²

Sportlichkeit und ein gesundheitsorientierter Lebensstil sind zentrale Themen unserer Gesellschaft geworden. Der Anteil der Aktivsportler oder der sporttreibenden Menschen in Deutschland wächst. Durchschnittlich sind 50 bis 60 Prozent der Erwachsenen zwischen 15 und 75 Jahren regelmäßig mindestens einmal die Woche sportlich aktiv. Ein weiteres Indiz dafür, dass der deutsche Fußball-Markt auf Amateurebene Wachstumspotenziale bietet.

So ist der traditionelle, primär auf Leistung und sportliche Erfolge ausgerichtete Vereinssport auch heutzutage noch attraktiv, aber nur noch ein Sportmodell unter vielen. Lediglich 20 Prozent der sporttreibenden Erwachsenen sind im Sportverein aktiv. Im Fußball gibt es inzwischen viele Alternativen, losgelöst vom Fußballverein, also nur auf Hobby-Ebene den attraktiven Ballsport auszuüben. Einige Organisationsformen sind dabei ein Risiko für das Wettbewerbsmonopol der Verbände.³³ Betriebssport, Freizeitligen, Soccer-Hallen, und Feriencamps sind nur ein Teil des vielfältigen Angebots, das nicht zwangsläufig unter dem Dach des über den DFB organisierten Fußballs abläuft.³⁴

Einerseits hat also der Fußball im allgemeinen an Popularität hinzugewinnen können, andererseits steht der Deutsche Fußball-Bund mit Blick auf die Zukunftssicherung des organisierten Fußballs aufgrund der aufgezeigten gesellschaftlichen Veränderungen unter starkem Druck.

Um die Herausforderungen erfolgreich meistern zu können, sind Vereinsreformen auf allen Ebenen erforderlich, wie der ehemalige DFB-Vizepräsident Dr. Hans-Georg Moldenhauer klar stellt: „Unsere Vereine kommen um die Korrektur traditioneller

³² Vgl. Köttker 2007, 6.

³³ Vgl. ebd., 8.

³⁴ Vgl. ebd., 9.

Strukturen, Konzepte und Programme nicht umhin. Diese zukunftsichernden Vereinsreformen gelingen nur mit qualifizierten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern!“³⁵

Das systematische und koordinierte Planen und Gestalten sportlicher Zukunftsmodelle und Projekte setzt eine klare Aufgabenverteilung zwischen den nationalen (DFB), regionalen (Landesverbände) und lokalen (Kreis) Ebenen voraus. Der Fußball-Entwicklungsplan ist das Steuerungsinstrument dieses komplexen Prozesses. Dabei stehen zwei Hauptaufgaben im Vordergrund: Die Modernisierung und Anpassung des Wettbewerbsfußballs in allen Spiel- und Altersklassen, da der Wettkampf um Punkte und Platzierungen für den Erhalt des Amateurfußball existenziell ist. Jener Amateurfußball, der als Fundament des fußballerischen Erfolg Deutschlands gilt, da erst die ausgeprägte breite Masse an Spielern die Menge an qualitativ guten Spielern ermöglicht, die es in den Leistungsfußball schaffen. Da dieses Vorhaben eng mit den Mitgliederzahlen der Vereine und Verbände verbunden ist, investiert der DFB in die Erweiterung der Angebotspalette der Fußballvereine, um neue Zielgruppen zu erschließen bzw. Vereinsmitglieder länger zu binden. Zur erfolgreichen Umsetzung der Pläne verfolgt der DFB seine eigens formulierten Leitziele.³⁶

Auf Basis der in der DFB-Satzung festgelegten „3-Säulen-Theorie“ (Elitefußball, Breitenfußball und Soziale Verantwortung) hat die Kommission für die Verbandsstruktur fünf Leitziele formuliert, die darauf ausgerichtet sind, dass die DFB-Fußballorganisation die komplexen Herausforderungen der Zukunft meistert.³⁷

Der Erfolg des Elitefußballs ist maßgeblich für die Fußballbegeisterung im Land verantwortlich. Die National- und Auswahlmannschaften dienen dem nationalen Dachverband DFB als Aushängeschild. Zudem bildet die A-Nationalmannschaft der Herren die wirtschaftliche Grundlage des DFB. Ein weiterer Eckpfeiler besteht im sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg des Berufsfußballs. Als Spitze der im DFB organisierten Spielklassenpyramide steht der Berufs-Vereinsfußball im Blickpunkt der Öffentlichkeit und dient als Motivation der Basis. Die Basis wird vom zukunftsfähigen Amateur- und Jugendfußball gebildet und ist für die Entwicklung des Fußballs ausschlaggebend. Während die fußballerische Förderung der Spieler primär Angelegenheit der Vereine ist, widmet sich der DFB und die ihm unterstellten Regionalverbände vordergründig der professionellen Ausbildung der Trainer und Verantwortungsträgern im Verein. Die deutsche Trainerausbildung genießt international einen einzigartigen Stellenwert.

³⁵ Vgl. ebd., 11.

³⁶ Vgl. Köttker 2007, 12.

³⁷ Vgl. ebd., 14.

Darüber hinaus sieht sich der DFB als Dienstleister der Vereine und bildet deshalb leistungsfähige Organisationsebenen. Sie sichern den Aus- und Weiterbau von Sportstätten und dienen den Vereinen als professionelle Beratungsstelle. Ebenso verfolgt der Deutsche Fußball-Bund den Selbstanspruch - aufgrund seiner Größe und seines Stellenwerts - soziale und gesellschaftliche Verantwortung zu tragen. Aus diesem Grund engagiert sich der DFB intensiv in den Bereichen Gewaltprävention, kulturelle Integration, Toleranz und Antirassismus. Ein weiterer Schwerpunkt in der Tätigkeit des DFB liegt in der fußballerischen Entwicklungshilfe. In Kooperation mit anderen Nationalverbänden wird deutsches "Know-How" eingesetzt, um die Fußballkulturen in anderen Ländern wie beispielsweise Namibia und China nach deutschem Vorbild zu fördern.³⁸

Nichtsdestotrotz liegt das primäre Interesse des Deutschen Fußball-Bundes in der Weiterentwicklung des Fußballs in Deutschland. Der Bau einer neuen Akademie in Frankfurt am Main, dem Sitz des DFB, unterstreicht den Drang nach Entwicklung und langfristig ausgerichteten Zielen.

Auf 49.228 Quadratmetern Grundfläche entsteht nach dem Motto "alle unter einem Dach" die Akademie, auf denen die Bereiche Sport und Verwaltung auf einem Komplex vereint werden.³⁹

Von der Akademie verspricht sich der DFB zum einen verbesserte Rahmenbedingungen für seine Nationalmannschaften. Wie bereits der französische, spanische und englische Fußballverband verfügt der DFB mit der Akademie über eine zentrale Wirkungsstätte für die Herren-, Damen sowie Jugendnationalmannschaften. Die Aus- und Weiterbildung von Fachpersonal ist ein weiterer Eckpfeiler des Fachkonzepts, welches die zentrale Ausbildung der Trainer für den Leistungsfußball vorsieht.⁴⁰ Eine Neuheit - und gleichzeitiger Meilenstein in der Entwicklung des Deutschen Fußball-Bunds - ist die Finalisierung einer Abteilung für Entwicklung und Innovation. Die hohe Leistungsdichte im internationalen Vergleich erschwert die Erarbeitung signifikanter Wettbewerbsvorteile. Ein Vorteil erhofft sich der DFB vom "Think Tank & Open Innovation Network", bei dem Experten unterschiedlichster Wissenschaftsbereiche – etwa aus Psychologie, Medizin, Technologie, Sport und Kommunikation – zusammen an einer neuen, ganzheitliche Strategie zur Leistungsoptimierung arbeiten.⁴¹

³⁸ Vgl. Köttker 2007, 15.

³⁹ Vgl. Dohren/Leyenberg/Lüdeke, 14.

⁴⁰ Vgl. ebd., 20.

⁴¹ Vgl. ebd., 21.

2.4 Besondere Motivationsfaktoren im professionellen Fußball

Doch inwiefern unterscheiden sich Mannschaften im Amateurbereich und Leistungssport? Schon die Akteure beider Gruppierungen sind verschieden. Leistungssportler sind außergewöhnliche Charaktere, da sie sich vom Durchschnitt der Bevölkerung im alltäglichen Leben deutlich unterscheiden. Sportler im Leistungsbereich sind von Maßlosigkeit im Sinne eines Überschreitens jenes Maßes geprägt, dass vom Durchschnitt der Gewohnheiten und des Üblichen gebildet wird. Leistungssportliches Verhalten entspricht nicht der Norm. Auf dem Weg zum Erfolg, gerade in der Jugend, nehmen Leistungssportler Entbehrungen in Kauf, die in erster Linie sportlichen Motivationsgründen entspringen.⁴²

Jesper M. Schwarz, Reha- und Athletiktrainer im Nachwuchsleistungszentrum von Eintracht Braunschweig erläutert die speziellen Lebensumstände eines jungen Sportlers in den qualitativ herausragend aufgestellten Fußball Talentschmieden der deutschen Bundesligavereine folgt:

“Umziehen, weit weg von Zuhause leben, mehrmals täglich trainieren, zur Schule gehen – die Spieler investieren wahnsinnig viel. Ihr Alltag ist bereits jetzt stark vom Fußball geprägt – trotzdem schaffen auch aus den Nachwuchsleistungszentren bei weiten nicht alle Spieler den Sprung in den Profibereich.”⁴³

In anderen Sportarten wird vergleichbarer Aufwand betrieben, oft ohne dabei irgendeine Aussicht auf internationale Titel, olympisches Edelmetall oder öffentliche Anerkennung zu haben. Beispielsweise haben bei kompositorischen Sportarten wie etwa der Rhythmischen Sportgymnastik deutsche Starter kaum Chancen, es unter die Top fünf bei wichtigen internationalen Wettkämpfen wie den Olympischen Spielen oder Weltmeisterschaften zu schaffen.⁴⁴

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Motivation wird zwischen zweck- und tätigkeitsorientierten Motivationsanreizen unterschieden. Zweckorientierte Anreize betreffen den beabsichtigten Erfolg der Tätigkeit. Die Handlung dient als Zweck um ein weiteres Ziel zu erreichen. Bei tätigkeitsorientierten Anreizen steht der Vollzug der Tätigkeit im Zentrum der Motivation.⁴⁵

In vielen Sportarten mit geringen finanziellen Rahmenbedingungen lassen sich finanziell lukrative Sponsoren- und Werbeverträge erst auf dem Höhepunkt der Karriere erzielen. Aufgrund des erst spät einsetzenden finanziellen Erfolgs neigen die Spitzensportler ihre

⁴² Vgl. Herrmann 2014, 15.

⁴³ Schwarz 2017.

⁴⁴ Vgl. Herrmann 2014, 16.

⁴⁵ Vgl. ebd., 18.

Karriere aus zweckorientierten Motivationsanreizen zu verlängern. Nichtsdestotrotz kann die attraktive Tätigkeit ein starker Motivator, die den Sportler erst ermöglicht sein Leistungsmaximum zu entwickeln. Doch wie entwickeln Sportler die Leidenschaft für die Ausübung einer Tätigkeit?⁴⁶ Ein wichtiger Aspekt ist die Trainingserfahrung der Sportler. Die Erkenntnis zu erlangen, eine bestimmte Sache im Vergleich zu anderen sehr gut zu können, kann einen Sportler für die Ausübung des Sports motivieren. Positive Trainings- und Wettkampferfahrungen können beim Athleten ein Hochgefühl auslösen, das sie einmal erleben und dann immer wieder fühlen möchten. Das Glücksgefühl nach einem perfekt getretenen Freistoß beim Fußball, das Erlaufen einer Bestzeit oder der optimalen Wende beim Surfen kann die Athleten süchtig machen. Selbst bei scheinbar sehr anstrengenden Tätigkeiten, wie dem Marathon, berichten die Athleten vom sogenannten "Runner's High". Auch hier lassen sich die zwecks- und tätigkeitsorientierten Motivationsanreize wiedererkennen. Die Perfektionierung einer Bewegung kann beim Sportler ebenso berauschende Wirkung hervorrufen wie der Jubel der Massen im Stadion nach einem geschossenen Tor. Der Unterschied beim Torjubel ist jedoch, dass das euphorisierende Erlebnis dem zweckmäßigen Handeln, dem Erzielen des Tors, nachgeht.

Die Vermutung, dass Top-Athleten die Ausübung ihres Sports prinzipiell viel Freude bereitet, gilt im Spitzensport durchgängig. Die Möglichkeit, sich auf absolutem Spitzenniveau mit anderen messen zu können, ist für Sportler hochgradig attraktiv. Es ist darüber hinaus auch möglich, auf unterschiedlichstem Leistungsniveaus und in verschiedenen Sportarten unterschiedliche Tätigkeitsanreize festzustellen, wie beispielsweise Bewegungsgeschmeidigkeit, Präzisionsgenuss, Krafterlebnisse oder auch Angstprickeln. Um langfristig erfolgreich sein zu können, muss in allen Leistungsebenen und Sportarten beim Athleten der tätigkeitsbezogene Anreiz im Vordergrund stehen.⁴⁷

3 Sportpsychologie

Nach der Erläuterung des Fußballsbusiness in Deutschland im Allgemeinen möchte ich in diesem Kapitel auf die Sportpsychologie eingehen. Nach der allgemeinen Begriffsdefinition stehen Aufbau und Entwicklung von Kompetenzüberzeugung, der Einfluss von Motivation auf den Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit im Sport im Fokus. Daraus ableiten lassen sich Motivationsstrategien.

⁴⁶ Vgl. ebd., 21.

⁴⁷ Vgl. Herrmann 2014, 22.

3.1 Definition Sportpsychologie

Unter dem Begriff Psyche versteht die Sportwissenschaft die individuelle Persönlichkeit, die ein leistungsbegrenzender Faktor für jeden Sportler ist. Seine bestmögliche Leistung unter Wettkampfbedingungen erbringen zu können, ist ein entscheidender Faktor zum Erfolg. Die im Training erworbenen physischen, taktischen und technischen Fertigkeiten können nur erfolgreich im Wettkampf angewendet werden, wenn die psychischen Fertigkeiten ein auf Intuition basierendes Handeln ermöglichen.

Die Persönlichkeit umfasst die charakteristischen Denk- und Handelsmuster des Individuums. Sie erlaubt eine vage Vorhersage, was der Sportler in einer bestimmten Situation tun wird.⁴⁸

Die Persönlichkeitsentwicklung beschreibt die langfristige und nachhaltige Veränderung von Verhaltensmustern. Eine Persönlichkeit kann nur langfristig verändert werden, woraus sich ableiten lässt, dass bereits im frühen Entwicklungsstadium persönlichkeitsfördernde Einflussnahme erforderlich ist, um den Sportler auf den Leistungssport vorzubereiten.

Persönlichkeitsmerkmale sind relativ stabil und werden von den Umweltsituationen des Individuums maßgeblich beeinflusst. Gesammelte Erfahrungen prägen die Persönlichkeitsmerkmale genauso wie das familiäre Umfeld, in dem Werte, Normen und Traditionen gelebt werden. Gerade im jungen Alter nimmt die Familie eine entscheidende Position bei der Talentförderung ein. Von eigenen Überzeugungen und Erfahrungen geprägt, lenken Eltern ihre Kinder in die Richtung, die ihrer Meinung nach die viel Versprechendste zu sein scheint. Je mehr Interesse die Eltern am sportlichen Werdegang ihres Kindes haben, desto eher sind sie bereit, größeren Aufwand zu betreiben, um die maximale Förderung des Talents gewährleisten zu lassen. Ohne die Unterstützung der Eltern hat ein Kind kaum Chancen, Leistungssport betreiben zu können.

Die Schule sowie das sportliche Umfeld sind weitere, persönlichkeitsbildende Faktoren.

Im Zuge des Reifeprozesses werden die Persönlichkeitsmerkmale ausgeprägt. Der Sportler nimmt sein Verhalten und dessen Wirkung auf andere wahr, hat ein Bild von sich und bewertet sich selbst. Auf Basis dieser "Selbsterkenntnis" kann er an sich arbeiten, positive und leistungsförderliche Persönlichkeitsmerkmale stärken und negative abbauen.⁴⁹

⁴⁸ Vgl. Mayer/Herrmann 2014, 10.

⁴⁹ Vgl. ebd., 11.

3.1.1 Die Entstehungsgeschichte der Sportpsychologie

Die Sportpsychologie ist eine junge Wissenschaftsdisziplin, die im ausgehenden 19. Jahrhundert seine Ursprünge hat. Entscheidend für die Entwicklung der Sportpsychologie waren die gesellschaftlichen Veränderungen jener Zeit. Mit der fortschreitenden Industrialisierung, dem Ausbau des Schulsystems und der Ausbreitung sowie Ausdifferenzierung des Sports wuchs das Interesse an individuellen Leistungen und Fähigkeiten. Es folgten erste wissenschaftliche Studien, wie vom russischen Anatomen Peter Lesgaft (1875) zur Wirkung von Sport auf die Persönlichkeit und vom italienischen Physiologen Angelo Mosso zum Alpinismus (1892). Eigenschaften wie Wille, Mut, Charakter und Selbsterkenntnis, psychische Hygiene, Erlebnis sowie Steigerung und Minderung der Berufsleistung durch Leibesübungen wurden diskutiert, wodurch das "große Thema abendländische Thema der Metamorphose der Persönlichkeit" die Sportpsychologie bestimmte.⁵⁰

Der französische Initiator der Olympischen Spiele der Neuzeit, Baron Pierre de Coubertin, war überzeugt davon, dass die Psychologie eine wichtige Rolle für das Verständnis der gesellschaftlichen Verbreitung des Sports, für die olympische Bewegung und für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Sport haben würde. In den folgenden Jahren publizierte de Coubertin viele Beiträge, die im Sammelband "Essais de Psychologie Sportive" veröffentlicht, eine große Leserschaft auf das Thema Sportpsychologie aufmerksam werden ließen. Robert Werner Schulte war laut Bäumler (1993) der erste anerkannte Sportpsychologe. Schulte ist eng mit der Institutionalisierung der Sportpsychologie verbunden. Er gründete 1920 das erste "sportpsychologische Laboratorium" an der deutschen Hochschule für Leibesübungen in Berlin, wobei sein Interesse der Entwicklung von apparativen Verfahren zur Eignungs- und Leistungsdiagnostik galt.⁵¹

3.1.2 Relevante Persönlichkeitsmerkmale im Spitzensport

Die Relevanz psychischer Fertigkeiten für den sportlichen Erfolg ist in der Vergangenheit unterschätzt worden.

Menschen sind Herdentiere. Als soziale Wesen könnte es unsere Psyche nicht verkraften, von anderen Menschen aus unserem Umfeld abgelehnt zu werden. Daher braucht der

⁵⁰ Vgl. Baumgärtner/Hänsel/Kornmann 2016, 5.

⁵¹ Vgl. ebd., 6.

Mensch unbedingte Wertschätzung, also das Gefühl, unabhängig von seinen sportlichen Leistungen bedingungslos akzeptiert und respektiert zu werden.

Das perfekte Beispiel für unbedingte Wertschätzung liefert uns das Beispiel vom positiven Eltern-Kind-Beziehungen. "Egal, was ich auch tue, ich weiß, dass meine Eltern immer hinter mir stehen werden." Diese Überzeugung führt zu Sicherheit und Selbstvertrauen beim Kind.⁵²

Jedoch müssen gerade Athleten oftmals in ihrer Entwicklung die Erfahrung der ausschließlich bedingten Wertschätzung erleben. Sportler erhalten für positive, sportliche Leistungen Anerkennung und bei Misserfolgen kommt es im besten Fall zu einem Nicht-Reagieren. Welchen Einfluss diese Handlungen auf die Athleten haben kann, ist vielen Eltern und Trainern oftmals nicht bewusst. Die Erfahrung von bedingter Wertschätzung kann bei häufigem Vorkommen beim Athleten das Gefühl wecken, nur dann geliebt zu werden und etwas wert zu sein, wenn man erfolgreich ist.

Sobald die Sportler ein Leistungsniveau erreicht haben, ab dem sich die Medien für sie interessieren, werden sie mit hoher Wahrscheinlichkeit die Erfahrung ausschließlich bedingter Wertschätzung machen. Liefern die Athleten Erfolge, werden sie von den Medien hochgejubelt. Bleibt der Erfolg aus, hagelt es mediale Kritik. In diesem Auf und Ab ist es für die Athleten besonders wichtig, sich in einem gefestigten sozialen Umfeld zu befinden, dass ihnen eine emotionale Sicherheit bietet.⁵³

Seitdem die Massenmedien und der Spitzensport eine zunehmend enge Beziehung eingegangen sind, richtet sich die Anerkennung eines Sportlers seitens der Medien nicht ausschließlich nach dessen Leistung, sondern ebenso nach seiner Medienaffinität. Für die Sportler ist eine hohe Medienpräsenz die Voraussetzung für attraktive Sponsorenverträge geworden. In Nischensportarten ist es zudem Aufgabe der Spitzensportler, das Interesse der Medien an der Sportart im Sinne einer medialen "Existenzsicherung" zu fördern. Jene Herausforderungen erfordern von den Sportlern einen professionellen Umgang mit den Medien, der zugleich psychische Stabilität und Coping-Strategien impliziert. Die Gefahr über die Medien eine negative Selbstwahrnehmung zu erhalten, ist groß. Der Athlet, der von unzureichender, unbedingter Wertschätzung betroffen ist, und deshalb zumindest nach bedingter Wertschätzung strebt, kann den Wettkampf als Bedrohung ansehen.⁵⁴

Konzentrationsverluste und Versagensängste sind die Folge. Ein klassischer Fall hierzu ist der "Trainingsweltmeister", dem möglichst viel daran gelegen ist, Misserfolg im Wettkampf zu vermeiden anstatt den Wettkampf optimistisch als Chance zu begreifen.

⁵² Vgl. Schweer 2012, 13.

⁵³ Vgl. Schweer 2012, 14.

⁵⁴ Vgl. ebd., 15.

Die Wahrnehmung des Wettkampfes als Bedrohung blockiert den Athleten in seiner Leistungserbringung, während der Wettkampf als Herausforderung zusätzliche Kräfte freisetzt.⁵⁵

Entscheidend ist, dass die Persönlichkeit der Aufgabe entsprechend angepasst ist. Individuell gesehen bedeutet dies, dass der Sportler aufgrund seiner Persönlichkeit sein Talent bestmöglich entwickeln kann. Im Mannschaftssport entscheidet die Persönlichkeit darüber, ob ein Spieler der Gruppe Dynamik zuträglich ist oder nicht. Ob er ins Team hineinpasst oder für Disharmonie sorgt.

Erst in den letzten fünfzehn Jahren hat auf der Ebene des Spitzensports ein Umdenken eingesetzt. Im Bereich des Fußballs war es beispielsweise Bundestrainer Jürgen Klinsmann, der mit Hans-Dieter Hermann einen Sportpsychologen in das Funktionsteam der Nationalmannschaft für die Weltmeisterschaft 2006 berief.⁵⁶

Seit dem ist beim Deutschen Fußball-Bund (DFB) die Überzeugung entstanden, dass im Rahmen der Talentausbildung psychologische Fertigkeiten genauso systematisch trainiert werden müssen wie physische, technische und taktische. Der Deutsche Fußball-Bund nahm eine Vorreiterrolle ein, indem bei allen DFB-Nationalmannschaften auf das Know-how von Sportpsychologen zurückgegriffen wurde, mit dem Ziel, die Betreuung und die Ausbildung psychischer Fertigkeiten der Spieler zu verbessern.

Heute ist die Zusammenarbeit von Bundesligavereinen und Sportpsychologen Standard. In den Nachwuchsleistungszentren der Fußballvereine ist die Anstellung eines Sportpsychologen als Teil des Lizenzierungsverfahrens zwingend erforderlich.

3.2 Aufbau und Entwicklung von Kompetenzüberzeugung

Immer wieder lässt sich bei Athleten das Phänomen beobachten, dass die erbrachten Leistungen im Training nicht den Wettkampfleistungen entsprechen. Ist im Wettkampf alles anders? Und wenn ja, worin liegt dann der Sinn am Training, wenn die Trainingsleistungen keinen Einfluss auf die Wettkampfleistung haben? Nehmen wir das Beispiel eines Skirennfahrers. Auf den ersten Blick sind die relevanten Anforderungen wie Technik, Taktik und Material im Training und Wettkampf dieselben. Dennoch erleben Athleten den Wettkampf anders als das Training. Der Unterschied liegt am Umfeld und

⁵⁵ Vgl. ebd., 16.

⁵⁶ Vgl. Mayer/Herrmann 2014, 6.

der Konzentration der Athleten. Im Training liegt der Fokus ausschließlich auf den leistungsrelevanten Aspekten. Die Konzentration und die Gedanken sind beschränkt auf die Technik, die Taktik und das Material. Beim Wettkampf nehmen Leistungsdruck, der Gegner, die Medien und die Zuschauer wesentlichen Einfluss auf die Konzentration der Sportler. Daher ist es für die Leistungserbringung der Athleten elementar über sportpsychologisches Training zu lernen, die Ablenkungen beiseite schieben zu können und die Gedanken aktiv auf die leistungsrelevanten Dinge zu richten. Der Philosoph Epiktet sagte passend zur Thematik: „Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern die Meinungen, die wir von Dingen haben.“⁵⁷ Ist ein Sportler also der Überzeugung, dass der Wettkampf eine veränderte Situation darstellt, lässt er sich auch gedanklich umso mehr von den äußeren Bedingungen eines Wettkampfs beeinflussen. Die Folge ist zumeist ein „Verkrampfen“ und ein nicht Ausschöpfen seines Leistungspotenzials. Bei den Skispringern gibt es den Satz: „Einen perfekten Sprung kann man nicht planen, er passiert, wenn man es zulässt!“⁵⁸ Die Kunst liegt also darin, die Handlung und Bewegungen unverkrampft, wie im Training, zuzulassen. Hierfür braucht es allerdings das Selbstvertrauen, die Kompetenzüberzeugung, dass die eigene Stärke vorhanden ist. Ist das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten maximal ausgeprägt, ist es möglich, befreit „loszulassen“ und sich auf seine Intuition zu verlassen.⁵⁹

Ein Beispiel von fehlender Kompetenzüberzeugung liefert der jamaikanische Sprinter Asafa Powell. Der 100-Meter-Läufer stellte zwischen 2005 und 2007 mehrfach den Weltrekord ein. Jedoch brachte Powell es nicht fertig, einen großen Einzeltitel, wie eine Weltmeisterschaft oder Olympiagold zu gewinnen, obwohl er nachgewiesener Weise zum damaligen Zeitpunkt der schnellste Mann der Welt war.

Über eine Funktionsdiagnostik, Elektromyografieuntersuchung, der Beinmuskulatur fanden Wissenschaftler heraus, was für das „Versagen“ Powells bei Großereignissen verantwortlich war. In den Weltrekordläufen erfolgte eine fein aufeinander abgestimmte, automatisierte und intuitive Koordination der Beinmuskulatur. Beuger und Strecker agierten in Perfektion. Die Analyse Powells Läufe in der Weltmeisterschaft zeigte, dass der Läufer über Willenskraft versuchte, bewusst in die Bewegung einzugreifen. Dieses Verhalten wird in der Wissenschaft Koaktivierung genannt. Die Koaktivierung störte die abgestimmten Bewegungsabläufe jedoch, was dazu führte, dass jeder Powells Schritt 20 cm kürzer war als bei den Rekordläufen. Powell kommentierte seinen Lauf mit der Aussage, er wollte nur so schnell wie möglich sein, was der fatale Fehler gewesen sei!⁶⁰

⁵⁷ Vgl. Herrmann 2014, 67

⁵⁸ Herrmann 2014, 68

⁵⁹ Ebd., 69

⁶⁰ Vgl. Herrmann 2014, 70

Doch was ließ die Koaktivierung einsetzen? Die Lösung lässt sich in der Auseinandersetzung mit schnellem und langsamen Denken beantworten, für das der Kognitionspsychologe Daniel Kahnemann mit einem Nobelpreis ausgezeichnet worden ist.

Als schnelles Denken wird das unbewusste Denken bezeichnet, das zuverlässig unser gelerntes und automatisiertes Handeln steuert. Unser intuitives Verhalten basiert auf schnellem Denken. Wir reagieren auf eine Situation mit einer Handlung, ohne darüber nachzudenken, wie wir handeln. Unser schnelles Denken besteht aus Erfahrungen, die Emotionen auslösen und dadurch körperliche und psychische Reaktionen hervorrufen. Das schnelle Denken ist verantwortlich für unsere Wirklichkeitswahrnehmung. Es wird auf der Grundlage von einer schlüssigen Konstruktion der Wirklichkeit erschaffen, die es dem Menschen erlaubt, schnell Entscheidungen zu treffen und zu handeln. Schnelles Denken ist eine überlebenswichtige Funktion des menschlichen Gehirns in Gefahrensituationen. Kommt der Mensch beispielsweise in Kontakt mit extremer Hitze, bleibt keine Zeit für eine rational kontrollierte Reaktion. Es bedarf einer schnellen Reaktion, die den Körper aus der Gefahrensituation bringt.

Das langsame Denken setzt ein, wenn wir Zweifel an der Unterbewussten Interpretation des schnellen Denkens haben. Dies geschieht, wenn wir vor schwierigen oder besonders wichtigen Aufgaben stehen, für die wir keine automatisierte Handlung parat haben. Folglich benötigt das Gehirn mehr Zeit für die Entscheidungsfindung. Es ist unser Verstand, der durch mühsame und anstrengende Gedankenprozesse versucht, eine logische Erklärung und Entscheidung zu treffen.

Im Sport, insbesondere im Leistungssport, müssen die Athleten schnelle Schlussfolgerungen treffen. In Kampf- und Sportsportarten bleiben den Sportlern im Moment der Durchführung nur Automatismen und Intuition, um den Herausforderungen des Spiels gerecht zu werden. Die Höchstleistung findet somit ohne die Einflussnahme des schnellen Denkens statt.

Cristiano Ronaldo, vierfacher Weltfußballer und zweifelsohne ein Ausnahmeathlet, wurde im Rahmen in der Fernsehdokumentation "Cristiano Ronaldo - Testet To The Limit" auf seine Sinne getestet. Als Vergleichsperson diente ein Amateurfußballer namens "Ronald". Beiden Spielern wurden eine von außen halbhoch gespielte Flanke zugespielt, die sie verwerten sollten. Das Besondere an der Aufgabe war, dass mit dem Abspiel des Balls

das Licht in der Halle ausgeschaltet wurde. Mit einer Nachtsichtkamera wurden die Reaktionen und Bewegungen der Spieler aufgezeichnet. Amateurfußballer Ronald konnte beim Test keinen einzigen Ball treffen, wohingegen Cristiano Ronaldo souverän alle Bälle verwertete.

Der Unterschied lag darin, dass Cristiano Ronaldo bei der Bewegungsausführung seine Automatismen so perfekt ausgebildet hat, dass die kurze Information zu Beginn der Flanke ausreichte, um ein passendes motorisches Programm abzurufen und den Ball im punktgenau zu treffen.⁶¹

Je nach Sportart ist die Anforderung an ein Wechsel zwischen schnellem und langsamen Denken differenziert. Beim Fußball sind die Phasen des langsamen Denkens von kurzer Dauer, da sich die aktuelle Spielsituation im Sekundentakt verändert und stets neue Reaktionen und zügige Bewegungen erfordert. Dies ist beim Golf anders. Der Golfer muss vor dem Abschlag mit Hilfe seines akribisch arbeitenden langsamen Denken die Entfernung zum Loch, den Verlauf des Fairway, die Windverhältnisse und mögliche Hindernisse analysieren. Beim Abschlag muss der Golfer "loslassen" können und auf seinen automatisierten Ablauf vertrauen. Dies lässt sich mit Studien der neurophysiologischen Korrelaten wieder. Im Moment der Spitzenleistung ist der verbal-analytische Teil des Gehirns deaktiviert ist. In Sportarten, in denen es auf kurze Bewegungsphasen ankommt, wie im Schießen oder Golf, ist die linkshemisphärische Deaktivierung zu beobachten. Also genau der Teil des Gehirns, der für planvolle, logische und rationale Entscheidungen zuständig ist - kurz um das langsame Denken.⁶²

Das Wissen über die Rolle von langsamen und schnellen Denken muss in den Trainingsinhalten integriert werden. Je nach Aufgabe muss es das Ziel eines Athleten sein, sein schnelles Denken und die damit verbundenen Automatismen zu fördern. Beim Fußball wird in diesem Zusammenhang in der Trainingslehre von Musterbildung gesprochen. Der Spieler soll im Training auf spielnahe Situationen vorbereitet werden, wie zum Beispiel eine Möglichkeit zum Doppelpass. Die im Training kennengelernte Spielsituation soll er im Spiel wiedererkennen und die passende Reaktion und automatisierten Bewegungsablauf folgen lassen. Da der Spieler die Situation aus dem Training bereits kennt, kann er die Spielsituation mit einer, oder sogar mehreren Lösungsansätzen verknüpfen. Der Spieler muss nicht erst über eine Lösung nachdenken und kann schnell agieren. Damit der Spieler allerdings erfolgreich handeln kann, benötigt er das Selbstvertrauen, dass seine Intuition das gewünschte Ergebnis liefern wird. Um

⁶¹ Vgl. Herrmann 2014, 73

⁶² Vgl. Ebd., 76

diese Kompetenzüberzeugung zu entwickeln, braucht es Übung in Form von Wiederholungen. Das komplizierte in der Trainingsgestaltung ist also, den Spieler in möglichst spielnahe Drucksituationen zu bringen. Denn nur vergleichbare Situationen führen zum gewünschten Trainingserfolg. Aus diesem Grund sollte ein modernes Training sich dahingehend entwickeln, die statischen Trainingsformen zu umgehen, da diese im Spiel nicht vorzufinden sind. Vielmehr kommt es darauf an, die Trainingsformen so zu gestalten, dass die Bewegungsabläufe der Spieler flexibel gehalten werden, und trotzdem die Trainingsschwerpunkte, wie im Beispiel der Doppelpass, in der Spielform inhaltlich provoziert werden. Der Spieler wird in der Trainingsform über den Doppelpass zum Ziel kommen. Nur wann, wo und wie er den Doppelpass spielt bleibt ihm überlassen. So kann er über die Ansammlung von Erfahrungen Lösungsansätze für sich entwickeln und automatisieren.

3.3 Der Einfluss von Motivation auf den Leistungswillen und der Leistungsfähigkeit im Sport

Bevor auf den Einfluss von Motivation auf den Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit im Sport eingegangen wird, möchte ich erst den Begriff Motivation näher betrachten.

“Motivation” ist abgeleitet vom lateinischen Wort “movere” und bedeutet “bewegen”. Gemeint sind damit die Beweggründe menschlicher Handlung. Die Psychologie beschäftigt sich in Bezug auf Motivation mit der Frage, warum der Mensch so handelt wie er es tut und welche Ursachen seinem Handeln zugrunde liegen. Klar ist, dass der Mensch sein Verhalten danach ausrichtet, Spaß zu empfinden und Leid zu vermeiden. Dieser Grundsatz eines psychologischen Hedonismus beeinflusst die Motivlage menschlichen Handelns, die der US-amerikanische Psychologe Abraham Maslow in seiner Lehre der humanistischen Psychologie wie folgt dargestellt hat:

Zuerst kümmert sich der Mensch um seine physiologischen Bedürfnisse, wie Essen, Trinken und Schlafen. Sind diese Bedürfnisse ausreichend gestillt, verfolgt der Mensch das Ziel, seine Sicherheitsbedürfnisse zu befriedigen. Also sorgt sich der Mensch um seine Gesundheit und ein Zuhause. Als Nächstes stehen die sozialen Bedürfnisse an. Freunde und Familie sind ein wichtiger Motivationsfaktor für das Herdentier „Mensch“.

Folglich will er Wertschätzung durch Andere erfahren. Es liegt in der Natur des Menschen, für seine Leistungen nach Anerkennung zu streben, um ein positives Selbstwertgefühl aufbauen zu können. Jenes Gefühl kann der Mensch beispielsweise über erfolgreiche Leistungen in Sport, Beruf oder ehrenamtliche Tätigkeiten erlangen. Die Selbstverwirklichung eigener Interessen ist der vollendete Motivationsanreiz des Menschen und bei der Ausübung der Tätigkeit Freude und Glück zu empfinden sowie Freiheit und Unabhängigkeit zu verspüren.⁶³

Maslows Idee der hierarchischen Anordnung von Bedürfnissen impliziert, dass einige Bedürfnisse für den Menschen relevanter sind als andere. In Bezug auf den sportlichen Kontext spielt die Leistungsmotivation in der Motivationsstruktur des Menschen eine wichtige Rolle. Die Leistungsmotivation basiert demnach auf individuellen Lernerfahrungen beginnend mit dem Kleinkindalter. Carol S. Dweck und Ellen L. Leggett (1988) differenzierten verschiedene Stufen der Leistungsmotivationsgenese.⁶⁴

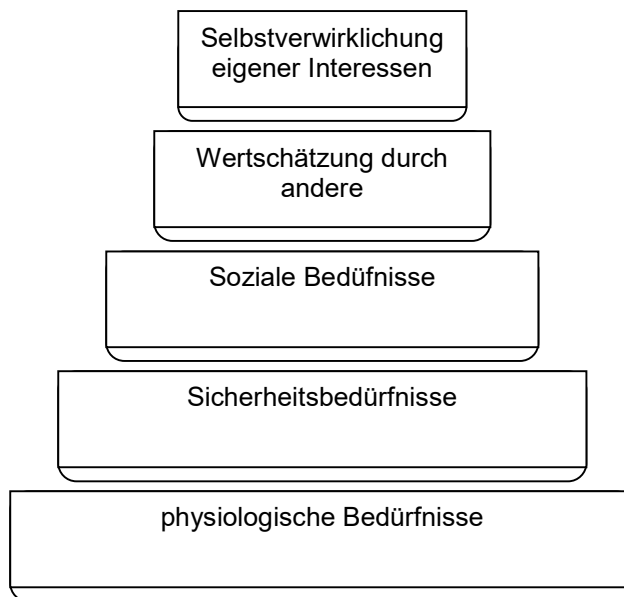


Abb. 2: Die Bedürfnispyramide von Maslow (eigene Darstellung)

Nach Dweck und Leggett sind sowohl das Erfolgsmotiv, als auch das Misserfolgsmotiv bei jedem Menschen vorhanden. Entscheidend ist jedoch, welches Motiv beim Individuum stärker ausgeprägt und somit handlungsbestimmend ist.

⁶³ Vgl. Schweer 2012, 17.

⁶⁴ Vgl. ebd., 18.

Erfolgsmotivierte Sportler suchen den Erfolg, um über Training und Wettkämpfen Stolz und sozialer Anerkennung zu erlangen. Sie verstehen die bevorstehenden Aufgaben als Herausforderung. Im Bewusstsein, auch verlieren und somit Misserfolg erfahren zu können, verspüren sie keine Angst. Die Wahrscheinlichkeit des Misserfolgs ist bei erfolgsmotivierten Athleten im Vergleich zu den misserfolgsorientierten Athleten deutlich geringer.⁶⁵

Misserfolgsorientierte Menschen verfallen in Verhaltensmuster, die negative Erfahrungen der Erfolglosigkeit entweder erst gar nicht zustande kommen lassen oder diesen über Ausreden mit plausiblen Erklärungen ausweichen. Hierbei bedient sich die Psyche gerne seiner Außenwelt, auf die der Sportler keinen Einfluss hat.

Die einfachste Art und Weise sich der Leistungs- und Drucksituation zu entziehen, besteht darin, sich erst gar nicht der Herausforderung zu stellen. Dies stellt somit die extremste Form der Misserfolgsorientierung dar. Jedoch lassen sich auch im Wettkampf interessante Merkmale wiederfinden, die es dem Athleten einfach machen, der Negativerfahrung zu entkommen. Jene Verhaltensmuster werden oftmals unbewusst in Gang gesetzt, was nicht zwangsläufig bedeutet, dass die mentale Beeinflussung nicht auch bewusst eingesetzt wird. Verletzungen und Krankheiten, die in ihrer Ausprägung maßgeblich von der Psyche abhängig sind, stellen eine Form der Erklärbarkeit schlechter Leistungen dar. Die Orientierung am Gegner ist ebenso eine Erklärungsmöglichkeit. So kann die Teilnahme an besonders stark besetzten Wettkämpfen als willkommene Erklärung für ausbleibenden Erfolg gewertet werden. Das "Abschenken" ist ein Phänomen, dass in vielen Sportarten bekannt ist und die psychische Auseinandersetzung mit dem schlechten Verhalten in der Leistungssituation vereinfacht.

Letztendlich werden die Hoffnung auf Erfolg sowie die Furcht vor Misserfolg als die beiden Dimensionen des Leistungsmotivs von außen erworben und verstärkt. Die damit im Zusammenhang stehenden Attributionsprozesse sind besonders wichtig.⁶⁶

Die Relevanz der Zielsetzung ist für die langfristige Aufrechterhaltung der Motivation elementar. Dabei ist es aus motivationspsychologischer Sicht von Vorteil, sich realistische Teilziele zu setzen, die mit einem erheblichen Anreiz für den Athleten verbunden sind. Kurzfristige Ziele beugen einem großen Motivationsaufschub vor und dienen als Feedback, was wiederum hilfreich für die Überprüfung der Zielsetzungen ist. Ziele sollten klar formuliert sein und konkrete Handlungshinweise für den Athleten beinhalten.

Darüber hinaus sollten Ziele stets Bezug zum individuellen Leistungsniveau des Sportlers haben. Die Einordnung der Ergebnisse sollte sich demnach nicht an den Gegnern,

⁶⁵ Vgl. Schweer 2012, 19

⁶⁶ Vgl. ebd., 20

sondern nach der eigenen Leistung richten. So ist das Erreichen eines Olympischen Halbfinals für einen deutschen 100-Meter-Sprinter als ein großer Erfolg einzuordnen, auch wenn er möglicherweise abgeschlagen letzter wird. Ist die Haltung des Athleten zur eigenen Leistung allzu verzehrt, ist es die Aufgabe des Trainers korrigierend einzugreifen. Sowohl im positiven, als auch im negativen Fall.

3.4 Motivationsstrategien

Wie ich bereits im letzten Abschnitt erläutert habe, spielen Motive und Motivation im Sport eine bedeutsame Rolle für die Leistungserbringung.

Während Motive stabile Persönlichkeitsmerkmale sind, die das Verhalten eines Sportlers in einer bestimmten Situation beeinflussen, bezeichnet man im Sport als Motivation das auf emotionaler beziehungsweise neuronaler Aktivierung beruhende Streben nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten. Allgemein lässt sich Motivation dabei in extrinsischer und intrinsischer Motivation unterscheiden.⁶⁷

Bei der intrinsischen Motivation bedarf es keiner äußeren Anreize, da die Faktoren für das Zielstreben in der Person liegen, beispielsweise in seinen persönlichen Interessen. Deshalb wird diese auch als Selbstmotivation bezeichnet.⁶⁸

Bei der extrinsischen Motivation ist die Anstrengung abhängig von äußeren Faktoren, die bewirken sollen, dass ein bestimmtes Verhalten, eine bestimmte Leistung an den Tag gelegt wird. Hier geht es also um Fremdmotivation. Die geschaffenen Anreize für die Fremdmotivation können dabei materieller (z.B. Gehaltserhöhung) oder immaterieller (z.B. Anerkennung) Natur sein.⁶⁹

Erfolgsorientierte Personen streben nach fortlaufender persönlicher Weiterentwicklung, weshalb sie interessante und anspruchsvolle Aufgabenstellungen als positive Herausforderungen wahrnehmen. Im Drang sich selbst weiterzubringen, legen erfolgsorientierte Menschen hohen Wert auf autonome Arbeitsgestaltung und Entscheidungsfreiheit, um Verantwortung tragen und Erfahrungen sammeln zu können.

Ferner gilt das Bedürfnis, den Sinn hinter einer Handlung nachvollziehen zu können. Desto transparenter eine Aufgabenstellung erläutert wird, desto höher ist die Motivation, die Aufgabe zu erfüllen. Die Motivation liegt im direkten Zusammenhang mit der klaren Formulierung von messbaren Zielsetzungen. Ziele sollten individuell und leistungsbezogen ausgerichtet sein. Sowohl überfordernde als auch unterfordernde

⁶⁷ Vgl. Badenhop/Jonczyk/Schimp 2013, 5.

⁶⁸ Vgl. ebd., 6.

⁶⁹ Vgl. ebd., 10.

Zielsetzungen haben negative Folgen auf die Leistungsbereitschaft. Erfolgsorientierte Personen besitzen ein Validierungsbedürfnis hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Meinungen. Dies führt zu einem intrinsischen Verbesserungsdruck. Via Feedback wird bei Erfolgserlebnissen der positive Selbstbewertungsaffekt stabilisiert, was motivational günstige Auswirkungen nach sich zieht. Kritik wird dankend aufgenommen und als Hilfestellung zur weiteren Entwicklung angesehen. Misserfolgsorientierte Personen entziehen sich dem Validierungsbedürfnis. Die Folgen sind Fehleinschätzungen der eigenen Leistung und eine Leistungsstagnation.⁷⁰

„Motive sind kleine Motoren, die unser gesamtes sportliches Handeln, ähnlich wie ein Motor in einem Auto, in Bewegung bringen.“ (Stoll/Ziemens 2002, S.64)

Die Autoren dieses Zitates beziehen sich bei der Definition von Motiven auf Sport, jedoch lässt sich dies auf jede Situation, in der jemand nach der Erreichung eines bestimmten Zieles strebt, anwenden.⁷¹

4 Trainingsmanagement

Nach einer kurzen Begriffserläuterung wird in diesem Kapitel auf die Optimierung der Kompetenzüberzeugung, auf die Rolle von Motivation in der Trainingsplanung und die richtige Anwendung von mentalem Training eingegangen.

4.1 Definition Trainingsmanagement

Unter Trainingsmanagement versteht man die Planung, Analyse und Steuerung von körperlichen Belastungen, um die Leistungsfähigkeit eines Sportlers zu optimieren.

Das Trainingsmanagement beinhaltet vor allem die Optimierung der Leistungsfähigkeit der Athleten für höchste Belastungen im Spitzensport. Voraussetzung für ein adäquates Trainingsmanagement ist die individuelle Leistungsdiagnostik. Sie spiegelt den Ist-Stand des Athleten oder der Mannschaft wieder. Stärken, Schwächen, Chancen sowie Risiken werden analysiert. Die eigene Leistung wird im Vergleich zur Konkurrenz gesetzt und Perspektiven evaluiert.

⁷⁰ Vgl. Hänsel/Baumgärtner/Kornmann 2016, 213.

⁷¹ Meta 2007, 3

Die Optimierung des Trainingsmanagement im Hinblick des sportpsychologischen Trainings verfolgt das Ziel der Förderung der sportpsychologischen Leistungsfähigkeit. Sportpsychologische Leistungsfähigkeit beruht auf der individuellen Persönlichkeit als leistungsbegrenzender Faktor. Im Kontext der Sportpsychologie versteht die Wissenschaft Persönlichkeit als charakteristisches Denk- und Handlungsmuster des Individuums, dass größtenteils erblich bedingt ist. Sportpsychologisches Training widmet sich demnach der Entwicklung von Persönlichkeit. Als Persönlichkeitsentwicklung werden langfristige Veränderungen von Verhaltensmustern bezeichnet. Diese lassen sich nur über langfristige und nachhaltige Einflussnahme erzielen, was bedingt, dass sportpsychologisches Training bereits in jungen Jahren begonnen werden sollte.⁷²

Doch nun zu der Frage, wie sich Persönlichkeit trainieren lässt. Grundlage für die Trainierbarkeit der Persönlichkeit ist die Auseinandersetzung mit Vorbildern, seiner Umwelt sowie sich selbst. In sportlicher Hinsicht ist der Leistungsgedanke der entscheidende Faktor für die Persönlichkeitsentwicklung.

Um sein persönliches Leistungsoptimum erreichen zu können bedarf es der Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit unter Leistungssituationen. Eine wesentliche Kernkompetenz eines erfolgreichen Sportlers ist die Abrufung seiner Bestleistung in Drucksituationen.⁷³

In der Sportwissenschaft wird in motorische, kognitive und soziale Fertigkeiten unterteilt. Je nach Sportart sind die gestellten Anforderungen an die Spieler verschieden. Bei "Geräteturnen" liegt die Hauptanforderung auf den motorischen Fertigkeiten. Die Kür ist vorab geplant und muss möglichst in motorischer Perfektion ausgeführt werden. Bei Ballsportarten wie dem Basketball und dem Fußball muss der Spieler neben den motorischen auch kognitive Fertigkeiten in sein Spiel einfließen lassen. In einem immer schneller werdenden Spiel muss der Spieler in der Lage sein, unter Stress richtige Entscheidungen treffen zu können. Prinzipiell gilt jedoch bei allen Sportarten, dass kognitive und motorische Fertigkeiten und Fähigkeiten gekoppelt beherrscht werden müssen.

Hierfür bietet sich ein Training der kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten an.

⁷² Vgl. Mayer/Herrmann 2014, 10.

⁷³ Vgl. Mayer/Herrmann 2014, 11.

Kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten werden über Denkprozesse gesteuert und unterscheiden sich über das Anwendungsfeld. Fähigkeiten werden personenbezogen und Fertigkeiten aufgabenbezogen definiert. Demnach ist "Ballgefühl" als eine sportmotorische koordinative Fähigkeit, während präzises Passspiel mit dem Außenrist eine aufgabenspezifische, erlernte sportmotorische Fertigkeit im Fußball darstellt. Eine Fähigkeit kann sowohl angeboren als auch antrainiert sein. Aus ihr kann mit Fleiß und Einsatz eine Fertigkeit werden. Fertigkeiten lassen sich außerdem schneller antrainieren, Fähigkeiten hingegen lassen sich mit der Dauer der Zeit ausbilden.

Eine Fähigkeit kann sowohl angeboren als auch antrainiert sein. Aus ihr kann mit Fleiß und Einsatz eine Fertigkeit werden.

Die sportpsychologischen Fertigkeiten im Sport lassen sich in wettkampfbezogene Konzentration, Aktivierungsregulierung, emotionale Verfassung, Teamfähigkeit Kompetenzüberzeugung unterteilen. Während der Kompetenzüberzeugung das Kapitel 4.2 gewidmet ist, möchte ich nun kurz auf die weiteren, sportpsychologischen Fertigkeiten eingehen.⁷⁴

4.1.1 Wettkampfbezogene Konzentration

Um die Konzentration von Spitzensportlern im Wettkampf zu optimieren, werden Techniken wie Selbstgesprächsregulation und mentales Training (Visualisierung) genutzt. Das Selbstgespräch ist die von Menschen allgemein, aber besonders von Sportlern am häufigsten eingesetzte kognitive Strategie. Grundsätzlich kann ein Selbstgespräch gedanklich stattfinden und somit der Außenwelt verborgen bleiben oder laut und öffentlich vollzogen werden (Eberspächer, 2007). Selbstgespräche sind – naturgemäß – individuell und dienen der Regulation und nicht, wie Gespräche zwischen zwei oder mehr Personen, der Kommunikation. Auf einem höheren sportlichen Niveau sollte jeder Spieler lernen und trainieren, situationsspezifische und individuell passende, leistungsfördernde Selbstgespräche zu führen. Denn diese beeinflussen die Aufmerksamkeitssteuerung insbesondere in Wettkampfsituationen, in denen der Spieler auf sich selbst gestellt ist, ganz wesentlich.

Das mentale Training ist ein weiteres, ganz wesentliches Element zur Förderung der wettkampfbezogenen Konzentration. Dabei geht es um eine sich komplett in der Vorstellung abspielende Simulation, manchmal begleitet durch motorische

⁷⁴ Vgl. Mayer/Herrmann 2014, 12.

Prozesse wie ansatzweise Bewegungen oder Muskelzuckungen. Ziel dabei ist es, durch das intensive Vorstellen eines Bewegungs- oder Handlungsablaufs die Bewegungsausführung positiv zu beeinflussen. Daher ist es beim mentalen Trainieren wichtig, eine optimale, differenzierte und intensive Bewegungs- bzw. Handlungsvorstellung aufzubauen.

4.1.2 Aktivierungsregulierung

Unter Aktivierungsregulierung wird die Fertigkeit bezeichnet, Spannungs- und Entspannungszustände anforderungsgerecht regulieren zu können. Die US-amerikanischen Psychologen Robert Yerkes und John Dodson beschrieben im Yerkes-Dodson-Gesetz die kognitive Leistungsfähigkeit in Abhängigkeit von allgemeinen, nervösen Erregungsniveaus. So besagt das Yerkes-Dodson-Gesetz, dass zu jeder Leistungsanforderung ein optimales Aktivierungsniveau gehört und ein Zuviel oder Zuwenig an Aktivierung Leistung schmälernde Auswirkungen nach sich zieht.⁷⁵ Demnach müssen leistungsorientierte Sportler im Stande sein, durch systematische und zielgerichtete Entspannung und Mobilisierung das Aktivierungsniveau zu kontrollieren. In den meisten Fällen liegt das Aktivierungsniveau der Athleten zu hoch und es bedarf Entspannungstechniken. Die Methoden zum Entspannungstraining werden in "sensorische" Stimulation, körperbezogene Verfahren wie Muskel- und Atementspannung und "kognitive" Stimulation, vorstellungsbezogene Verfahren wie Autogenes Training unterteilt. Mit dem Einsatz von Entspannungsverfahren können verschiedene Ziele verfolgt werden. Neben der Unterstützung der Regeneration fördern das Training die Erhöhung der Konzentrationsfähigkeit. Psychisch belastende Wettkampf- und Trainingssituationen sollen langfristig gelassener verarbeitet werden können.⁷⁶

4.1.3 Emotionale Verfassung

Emotionen sind das Ergebnis eines psychophysiologischen Prozesses. Eine Emotion wird durch Wahrnehmung und Interpretation einer Gegebenheit ausgelöst. Mit ihr geht physiologische Veränderung (Bsp: Adrenalin, erhöhter Puls), ein spezifischer Gedanke

⁷⁵ Vgl. Mayer/Herrmann 2014, 17.

⁷⁶ Vgl. ebd., 18.

(Bsp: Sieg), ein subjektive Gefühlserlebnis (Bsp: Enttäuschung) und eine Veränderung der Verhaltensbereitschaft (Bsp: Kampf) einher.

Das Reaktionsverhalten auf Emotionen ist nicht angeboren. Es entwickelt sich im Laufe des Lebens aufgrund von Erfahrungen und der entwickelten Persönlichkeit (siehe Kapitel 3.1.2). Beim sportpsychologischen Training geht es darum, Spielern Verfahren zur Emotionsregulierung näher zu bringen. Die aktive Regulierung der Emotionen hilft dem Spieler emotionale Momente, die über Sieg und Niederlage entschieden, zu meistern.

Wichtig ist jedoch den Unterschied zwischen Regulierung der Emotion und Regulierung durch Emotion zu verstehen.

Emotionen können auch bewusst genutzt werden, um das Leistungsmaximum zu erzielen. Aggressivität ist ein emotionaler Zustand, der den Willen stärken kann, ein intensiveres, schnelleres und ausdauerndes Abwehrverhalten aufrechterhalten zu können.⁷⁷

4.1.4 Teamfähigkeit

Die Teamfähigkeit muss als besondere kognitive Fähigkeit betrachtet werden, da sie nicht den individuellen, sondern den teambezogenen Trainingsansatz verfolgt. Um auf die Teamfähigkeit eingehen zu können, muss erst geklärt werden, was ein Team im Leistungssport auszeichnet.

Allgemein gesehen ist ein Team eine leistungsorientierte Gruppe mit einem ausgeprägten "Wir-Gefühl". Das Engagement des Einzelnen obliegt der Erfolg des Teams. Das Ziel eines Teams ist sein Existenzzweck. Der Spieler trägt für sich und seine Teamkollegen Verantwortung. Daher sind die Spieler relativ gleichberechtigte, nebeneinander stehende Elemente eines Ganzen. Das Leistungsniveau des Teams geht über das des Individuums hinaus.⁷⁸

Bei Mannschaftssportarten kommt hinzu, dass der Athlet die gemeinsame sportliche Betätigung als attraktiv empfinden muss. Fehlt die Begeisterung für das Miteinander, wird der Mannschaftssportler keine Motivation und Freude auf sportlicher Ebene finden können.

⁷⁷ Vgl. Mayer/Herrmann 2014, 19.

⁷⁸ Vgl. ebd., 20.

Ein wesentlicher Faktor für gemeinsamen Erfolg ist die Identifikation jedes Mannschaftsmitglieds mit der Gemeinschaft. Jeder Spieler muss den Sinn des eigenen Tuns in der Gemeinschaft erleben. Pep Guardiola, für viele Fußballfans der beste Trainer der Welt, erläuterte seine Mannschaftsführung in den Worten:

“Das Gefühl erwünscht zu sein und gebraucht zu werden, ist das Wichtigste in unserem Leben. Das gilt für die Menschen um uns herum ebenso wie für einen Club. Sie sollen dir zeigen, dass sie dich wollen und du brauchst die Vorstellung, dass du dort Spaß haben wirst.”⁷⁹

Guardiola oberstes Anliegen an die Gemeinschaft liegt nicht im harmonischen Miteinander. Vielmehr stellt er die Bedürfnisse des Individuums im Miteinander in den Vordergrund.

Für die Spieler ist es demnach attraktiv, mit anderen zusammen auf höchstem Niveau Leistung zu erbringen und einen wesentlichen Beitrag dazu leisten zu können. Der Spieler findet im Gefühl, wichtig für den Gesamterfolg zu sein, die Aufgabe und damit verbunden das Umfeld als attraktiv. Bei einem Team im Spitzensport steht immer die Leistung im Vordergrund. Die Ausrichtung auf ein leistungsorientiertes Ziel macht das Team zum Mittel, es ist nicht der Zweck. Hier besteht der Unterschied zu sozialorientierten Gruppen wie zum Beispiel Hobbymannschaften oder Wandergruppen.

Lässt sich jedes Gruppenmitglied auf die Gemeinschaft und die gemeinsame Aufgabe ein, besteht die Grundlage aus einer Anzahl von Spielern eine Einheit zu entwickeln. Hieraus ergibt sich der Motivationsanreiz der gegenseitigen Förderung und der daraus resultierende Nutzen aus dem Ganzen mehr werden zu lassen als die Summe seiner Teile.⁸⁰

Die deutsche Nationalmannschaft entwickelte passend zum Thema den Begriff des Teams mit der Versinnbildlichung: “Tut Etwas Außergewöhnliches Miteinander”. Der Ausdruck verdeutlicht, dass in der einmaligen Situation einer Weltmeisterschaft im eigenen Land bei jedem Einzelnen eine außergewöhnliche Leistungsbereitschaft vorhanden sein muss, um erfolgreich sein zu können. Die gegenseitige Abhängigkeit sollte vom Einzelnen als positiv empfunden werden und den Teamgeist stärken.⁸¹

Markus Weise, ehemaliger Bundestrainer der deutschen Herren- sowie Frauen-Hockey-Nationalmannschaft, ordnet die Trainerrolle bei der Entwicklung von Teamgeist als sekundär ein und sieht die Spieler in der Verantwortung.

⁷⁹ Herrmann 2014, 23

⁸⁰ Vgl. Herrmann 2014, 24.

⁸¹ Vgl. ebd., 25.

“Die Vorstellung, der Trainer halte eine einstündige Motivationsrede, dann brennt die Mannschaft, die rennen raus und spielen den Gegner in Grund und Boden - so ist es sicher nicht. (...) Im Turnier hatte ich dann gehofft, dass ein Signal aus dem Team kommt. So war es dann auch. Es entscheidet immer die Mannschaft, was sie gewinnen will. Nie der Trainer.”⁸²

Weise spielt mit seiner Aussage auf synergetische Wirkungen an, die im Zuge einer entstandenen Teamdynamik entfacht werden können. Synergien sind ein Resultat von Teamgeist und beinhalten eine Kraft, die jeden Einzelnen über sein Leistungsvermögen hinauswachsen lässt und zu besonderen Leistungen befähigt. Besonders beeindruckend ist die Beobachtung von Synergien in Sportarten, in denen die einzelnen Mannschaftsmitglieder nacheinander ihre Leistungen erbringen. So war es beispielsweise möglich, dass die deutschen Skispringer bei den Olympischen Spielen 2010 in Vancouver die Silbermedaille im Teamwettbewerb gewannen, obwohl alle Springer beim Einzelwettbewerb zwei Tage zuvor nur mäßige Leistungen erbrachten. Jeder Einzelne wuchs im Mannschaftswettbewerb über sich hinaus.

Derartige Synergien sind uns aus der Tierwelt unter dem Begriff “Schwarmintelligenz” bekannt. Zugvögel fliegen vornehmlich in Schwarmformationen, die zum einen der Abwehr von Feinden, und zum anderen dem Kräftehaushalt der Tiere dienen. Studien zum V-Formationsflug belegen, dass durch die signifikante Verringerung des Luftwiderstandes eine entsprechende Erhöhung der Reichweite erreicht wird. Bei der sogenannten Schwarmintelligenz handelt es sich also um ein gemeinsames Agieren von Individuen, dass in der Summe zu intelligenten Ergebnissen führt. So kann ein Schwarm schwierige Situationen meistern.⁸³

Die Entwicklung einer Gruppe zur Einheit, zum Team, unterliegt einem Reifeprozess. Der Sportwissenschaftler Bruce Tuckman unterteilt die Entwicklung in vier Phasen ein. Die erste Phase ist das “Forming”, bei dem die neu zusammen gestellten Gruppenmitglieder keine Bindungen miteinander aufgebaut haben. In der Regel ist der gegenseitige Umgang von Höflichkeit und Respekt geprägt. Es erfolgt ein erstes Abtasten und Kennenlernen. Im Anschluss an das “Forming” kommt das “Storming”. Hierbei entstehen innerhalb der Gruppe Freundschaften und Cliques. Die jeweiligen Gruppenmitglieder beginnen, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen.

⁸² Herrmann 2014, 27.

⁸³ Vgl Herrmann 2014, 28.

Die „Storming“ Phase bietet die Grundlage für die anstehende „Norming“ Phase. Es werden gemeinsame Werte gebildet, die das „Wir-Gefühl“ stärken.

Festzuhalten ist jedoch, dass nicht allein der Kapitän oder der Trainer für das „Wir-Gefühl“ in einem Team verantwortlich sind. Neben den formellen Führungsfunktionen sind auch informelle Führungspersonen von Nöten. Es bedarf der Initiative jedes Teammitglieds, das positive Miteinander zu fördern. Zumal der soziale Status einer Person stets sozialer Bewertungen unterliegt. Zu bedenken ist hierbei, dass die Macht durch Anerkennung eine unweit bedeutendere Kraft zuzuordnen ist als die Macht durch Legitimation.

So gesehen dienen die formellen Führungspersonen in erster Linie dem äußerlichen Auftreten, insbesondere den Medien. Die informellen Führungspersonen sind für das „Wir-Gefühl“ und die Leistungserbringung einer Mannschaft von primärer Bedeutung.

Eine Führungsperson ist nur in der Lage, die Gruppe zu lenken, wenn er von der Mehrheit als Autoritätsperson respektiert wird und seine Führungsposition aufgrund von fachlicher Kompetenz akzeptiert wird.⁸⁴

In der „Norming“ Phase bildet sich die Team-Hierarchie. Jedes Teammitglied hat seine Rolle innerhalb der Gemeinschaft gefunden. Der Einzelne nimmt die Rolle ein, in der er von den übrigen Gruppenmitgliedern akzeptiert wird und seinen sozialen Fähigkeiten entspricht. Umso besser ist es, innerhalb der Gruppe verschiedene Persönlichkeiten zu integrieren, die sich mit großen Respekt und Freude begegnen. Eine Gruppe kann nur dann zu einem erfolgreichen Team heranwachsen, wenn seine Gruppenmitglieder sich in der Rollenzuteilung einig sind und jedes Mitglied das Gefühl der Wertschätzung empfindet. Cliquenbildungen sind für die Leistungserbringung einer Mannschaft unvorteilhaft.

In der „Performing“ Phase sind alle internen Entwicklungsschritte vollendet. Die Mannschaft funktioniert und beschäftigt sich nicht mehr mit sich selbst. Es wird aufgabenorientiert gearbeitet und die höchstmögliche Leistungsfähigkeit des Teams erbracht.⁸⁵

Damit die Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman letztendlich erfolgreich bewältigt werden können, braucht es ein gewisses Maß an individuellen Fähigkeiten eines jeden Gruppenmitglieds - die Teamfähigkeit. Damit eine Gruppe aufgabenorientiert arbeiten

⁸⁴ Vgl. Herrmann 2014, 30.

⁸⁵ Vgl. ebd., 32.

kann, ist soziale Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern Voraussetzung. Dies erfordert soziale Fertigkeiten, die unter sozialen Kompetenzen zusammengefasst werden. Ein guter "Teampayer" verfügt über soziale Wahrnehmung. Er zeigt Interesse an der Gefühlswelt anderer Menschen und zeichnet sich dadurch aus, sich in die Situation der Anderen hineinversetzen zu können. Über seine Hilfsbereitschaft erleichtert er seinem Umfeld, Schwierigkeiten besser und schneller zu bewältigen .

Die soziale Orientierung beschreibt die Durchsetzungsfähigkeit, sich für die Interessen seiner Gruppe einzusetzen und ist wichtig für das "Wir-Gefühl". Vor allem Führungspersonen sollten sich über kommunikative Kompetenzen auszeichnen können. Eine gute Menschenkenntnis kann der Führungsperson dabei helfen, seinem gegenüber individuell angepasst verbal entgegenzutreten.

Eine oftmals unterschätzte Kompetenz eines Teamplayers ist die Verhaltenskontrolle. Die Fähigkeit zu erkennen, welches Verhalten für die Mannschaft zum jeweiligen Zeitpunkt erforderlich ist. Über die Selbstbeherrschung zu verfügen, die eigenen Gefühle und Emotionen zu regulieren, um das gemeinsame Ziel des Teams zu zielstrebig zu verfolgen. Eine rote Karte wegen einer Tätlichkeit gegen einen Gegenspieler zu erhalten, ist ein oftmals auftretendes Beispiel von nicht vorhandener Verhaltenskontrolle. Im Gegenzug werden sogenannte "Aggressiv leader" für ihre Fähigkeit gelobt, der Mannschaft in schwierigen Situationen über kämpferisches Verhalten positive Signale zu vermitteln, die sich auf die Einstellung und das Selbstvertrauen der Mitspieler übertragen lassen.

Nicht zuletzt entscheidet vorhandenes oder fehlendes Durchsetzungsvermögen, ob ein Spieler seiner Mannschaft in mental schwierigen Situationen behilflich sein kann oder nicht. Drucksituationen oder außergewöhnlicher Atmosphäre dürfen auf die Psyche und die Leistungserbringung des Mannschaftsportlers keinen negativen Einfluss haben.⁸⁶

4.2 Optimierung von Kompetenzüberzeugung

Individuelle Kompetenzüberzeugung geschieht nicht von einem auf den anderen Tag. Es ist eine systematische Entwicklung von Nöten, die auf vier Ansatzpunkten beruht, die als Quellen der Kompetenzüberzeugung gelten.

Zum einen ist die individuelle persönliche Erfahrung in der erfolgreichen Bewältigung der Anforderung der Hauptansatzpunkt im Aufbau von Kompetenzüberzeugung. In der

⁸⁶ Vgl. Mayer/Herrmann 2014, 21.

Trainingslehre wird dieses Element als “erfolgreiche Praxis in vivo” bezeichnet.⁸⁷ Das Vertrauen in die eigene Stärke wird durch mehrfachen Erfolg stärker ausgeprägt. Der Sportler erlebt die eigene erfolgreiche Performance. Das Gefühl des Erfolgs ist maßgeblich für die Motivation des Sportlers entscheidend. Desto mehr Vertrauen in die eigenen Ressourcen vorhanden ist, desto höher ist die Motivation, die Aufgabe erfolgreich bewältigen zu können. Je höher die Motivation ist, desto beharrlicher ist der Sportler bereit, in seine Entwicklung zu investieren und Anstrengungen in Kauf zu nehmen. Gelegentliche Misserfolge können dadurch besser verdaut werden. Rückschläge werden als Ansporn genommen, mehr zu investieren, um die persönliche Entwicklung zu fördern. Nun stellt sich die Frage, wie viel erfolgreiche Erlebnisse es braucht, um eine stabile Selbstkompetenz aufzubauen, die es ermöglicht, kontinuierlich Bereitschaft aufzubringen, sich stetig zu verbessern.⁸⁸ Einen groben Anhaltspunkt liefert hier die 10.000-Stunden-Regel, die besagt, dass alle extrem erfolgreichen Menschen in ihrem Bereich mindestens 10.000 Stunden intensive und konzentrierte Übungszeit investierten, die es Ihnen ermöglichte, eine entsprechend hohe Überzeugung in die eigene Kompetenz aufzubauen.

Ein weiterer Ansatzpunkt in der Stärkung der individuellen Kompetenzüberzeugung ist die stellvertretende Erfahrung, genannt “erfolgreiche Praxis in sensu”. Dabei geht es um das Erlernen von Fertigkeiten durch Beobachtung. Motorische Gehirnregionen können allein über Beobachtung aktiviert werden.⁸⁹

4.3 Die Rolle von Motivation in der Trainingsplanung

Der deutsche Biologe und Hirnforscher Gerhard Roth sieht in der Motivation, der Intelligenz und dem Ehrgeiz drei Persönlichkeitseigenschaften des Lernenden, die als Voraussetzung für Lernerfolg seitens des Lernenden vorhanden sein müssen.

Roth definiert Motivation als den Zustand des Strebens nach Zielen. Des Weiteren sagt er, dass allen Motivationszuständen eine Belohnungserfahrung und eine sich daraus ergebende Belohnungserwartung zugrunde lege.⁹⁰ Dies bedeutet, dass Motivation zwangsläufig mit einer Zielsetzung und einer Belohnung verbunden ist. Dient eine Handlung keinem konkret formulierten Ziel und einer Belohnung, ist die Motivation, die Handlung auszuführen, gering und somit Lernerfolg nicht möglich. Lernerfolg ist wiederum

⁸⁷ Vgl. Herrmann 2014, 81.

⁸⁸ Vgl. Herrmann 2014, 83

⁸⁹ Vgl. ebd., 82

⁹⁰ Vgl. Roth 2013, 4.

das primäre Ziel der Trainingsplanung. Dieses Wissen sollte in einer guten Trainingsgestaltung einfließen.

Die Trainingsgestaltung nimmt direkten Einfluss auf die Motivation des Sportlers. Richtig angewendetes, methodisches Training erhöht die Bereitschaft des Sportlers, an sich zu arbeiten. Es ist die Aufgabe des Trainers, die Spannung des Sportlers kurz-, mittel-, und langfristig aufrechtzuerhalten. So sind Trainierende mit klarem Trainingsziel höher motiviert als Sportler ohne Zielvorgabe. Ziele lassen sich sowohl innerhalb einer Übungsform (kurzfristig), einer Saisonphase (mittelfristig) oder in Form eines Saisonziels (langfristig) formulieren und integrieren. Eine langfristige Trainingsplanung sollte Zwischenziele beinhalten, um einem Spannungsabfall vorzubeugen.

Ein entscheidender Motivationsfaktor im Training sind Trainingsformen mit Wettkampfcharakter. Zwei oder mehrere Mannschaften verfolgen das Ziel, mehr Punkte zu erzielen als der Gegner. Die Mannschaften, die die Zielvorgabe erreichen, werden mit dem Sieg belohnt. Die Motivation, den Sieg erlangen zu wollen, ist die grundsätzliche Voraussetzung der Lernenden, zu lernen. Erfolgsorientierte Menschen sehnen sich nach der Belohnung des Erfolgs, woraus sie den Ehrgeiz entwickeln, das Gefühl der Belohnung wiederholt zu erfahren. Um dies zu erreichen, konzentrieren sie sich auf die Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten, um auch in Zukunft erfolgreich sein zu können.

Somit beansprucht der Wettkampf alle Faktoren, die für den Lernprozess vorausgesetzt werden.

4.4 Die richtige Anwendung von mentalem Training im Leistungssport

Grundsätzlich obliegt der Einsatz von mentalem Training dem Ziel der Leistungsoptimierung. Dennoch lassen sich innerhalb des mentalen Trainings unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten unterteilen.

So kann mentales Training zur Optimierung der Trainingseffektivität, der Wettkampfleistung und des Umgangs mit Verletzungen eingesetzt werden.⁹¹

⁹¹ Vgl. Mayer/Herrmann 2015, 73.

4.4.1 Mentales Training zur Optimierung der Trainingseffektivität

Beim mentalen Training der Trainingseffektivität können motorische Fertigkeiten oder taktische Abläufe erlernt und stabilisiert werden.

Da durch Mentales Training äquivalente, neuronale Prozesse aktiviert werden wie beim tatsächlichen, praktischen Bewegungsvollzug, können so die für die Automatisierung von Bewegungsabläufen nötigen, hohen Trainingsumfänge annähernd realisiert werden. Gerade bei Sportarten, die aufgrund von verschiedensten Abhängigkeiten in der praktischen Umsetzung nur sehr schwer hohe Trainingsintensitäten erzielen lassen. Exemplarisch hierfür sind Ski alpin (Witterungsverhältnisse), Motorsport (hohe Kosten) oder Segelflug (hoher organisatorischer Aufwand).

Mentales Training kann des Weiteren bei der Fehlerkorrektur angewendet werden. Über die Veränderung von Bewegungsvorstellungen ist es den Athleten möglich, Fehlerbilder schneller zu erkennen und Korrekturen vorzunehmen. Desto besser die Athleten im Umgang mit mentalem Training geschult sind, desto leichter fällt es ihnen, die Umsetzungspläne aus der Fehleranalyse mit dem Trainer vor der erneuten, praktischen Ausführung zuerst in der Vorstellung ablaufen zu lassen.

Mit der Hilfe mentalen Trainings lassen sich komplexe, taktische Strategien in simple, individuelle Handlungsabläufe umformulieren. Vor allem bei schnellen Sportsportarten wie dem Eishockey und Fußball kann dies ein Wettbewerbsvorteil sein, da taktische Abläufe automatisiert situationsspezifisch abgerufen werden können. Die Spieler reagieren intuitiv taktisch richtig und können ihre kognitiven Ressourcen demnach anderweitig, wie zum Beispiel für die Wahrnehmung von Gegner- und Mitspielerverhalten nutzen.⁹²

4.4.2 Mentales Training zur Optimierung der Wettkampfleistung

Im Hinblick auf die Wettkampfvorbereitung eignet sich mentales Training zunächst zur Anpassung an den Austragungsort. Auf atmosphärische oder bauliche Besonderheiten kann im Vorfeld vorbereitet werden. Bereits Wochen vor den Wettkämpfen können unterschiedlichste Szenarien des Wettkampfverlaufs simuliert werden und Lösungsansätze gefunden werden.⁹³

⁹² Vgl. Mayer/Herrmann, 74.

⁹³ Vgl. ebd., 75.

Pep Guardiola ist ein Befürworter dieser Meditationsform des mentalen Trainings und wendet die Trainingsform bei sich selbst an. Auf die Frage, womit er sich vor Spielen seiner Mannschaft beschäftige antwortete er:

“Ich bleibe auf meinem Zimmer. Denke nach, was während des Spiels passieren kann. Ich versuche mir Lösungen zu überlegen, wenn wir nicht gut spielen.”

Guardiola bereitet sich auf Situationen mental vor und kann in schwierigen oder unerwünschten Situationen optimal reagieren. Wichtig ist jedoch, dass stellvertretende Erfahrungen wiederholt durchgespielt werden müssen, um erfolgreich angewendet werden zu können. Mit jeder Übungseinheit erweitert sich das Blickfeld auf eine Situation, sodass die Lösungsansätze eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit nachweisen.⁹⁴

Auch wenn Pep Guardiola auf taktischer Ebene mit der Etablierung des Tiki-Taka-Fußballs als Spielphilosophie den Fußball revolutionierte, ist er nicht der Erste, geschweige denn der Einzige, der auf mentales situationsspezifisches Training zurückgreift. In vielen Berufsgruppen gehört mentales Training zur Berufsausbildung. Piloten beispielsweise werden dazu angehalten, Problemsituationen, die während des Flugs auftreten, mental zu simulieren. Treten Komplikationen im Flugzeug auf, befinden sich die Insassen schnell in Lebensgefahr - auch der Pilot. Sich in Lebensgefahr zu befinden, kann nicht simuliert oder trainiert werden. Die Reaktionen der Menschen in Lebensgefahr können sehr verschieden sein. Für gewöhnlich werden die normalen Stressreaktionen freigesetzt. Der Pulsschlag steigt an und die Atemwege blockieren sich. Unter enormer Stressbelastung kann der Mensch nicht mehr auf seinen Verstand zurückgreifen, den man benötigt um schwierige Situationen erfolgreich bewältigen zu können. Nun werden die Arbeitsschritte, die in vielen Sequenzen im Simulator und bei vielmaligem Training im Gehirn aktiviert. Selbst unter der hohen Stressbelastung ist der Pilot in der Lage, die Verhaltensmuster zügig und konsequent umzusetzen. Jeder vollendete Arbeitsschritt fördert die Entspannung und mindert die Stressreaktionen.⁹⁵

In der Wettkampfanalyse, also in der Wettkampfnachbereitung, verfolgt mentales Training das Ziel, positive Aspekte hervorzuheben um das Selbstvertrauen zu stärken und Fehler aufzuarbeiten, um ansteigende Verunsicherungen in vergleichbaren Spielsituationen zu verhindern.⁹⁶

⁹⁴ Herrmann 2014, 91.

⁹⁵ Vgl. Herrmann 2014, 92.

⁹⁶ Vgl. Mayer/Herrmann 2015, 75.

Während des Wettkampfs, in den Pausen, können Rituale behilflich sein, um die Konzentration aufrechtzuerhalten. Gerade im Tennis, einer Sportart mit vielen kurzen Spielpausen, sind Rituale ein gängiges Verhaltensmuster.

4.4.3 Mentales Training zur Optimierung des Umgangs mit Verletzungen

Einerseits wird mentales Training in der Wiedergenesung zum Erhalt und Neulernen von Bewegungsabläufen erfolgreich eingesetzt. Andererseits hat mentales Training positiven Einfluss auf das Schmerzerleben und die Emotionsregulierung fest.

Den wohl entscheidenden Einfluss hat die psychologische Betreuung von verletzten Sportlern jedoch im Abbau von Ängsten hinsichtlich erneuten Verletzungen. Obwohl die Sportler physisch wieder ihre vollständige Leistungsfähigkeit besitzen, dauert es oft längere Zeit nach Wiedereinstieg, bis die ursprüngliche Topform wiedererlangt werden kann.

Im traditionellen Behandlungsvorgang ist der Arzt der „Akteur“ und der Sportler das „Objekt“. Die Genesung des Sportlers wird maßgeblich vom Arzt gelenkt, dessen Fokus auf der physischen Heilung liegt. Oftmals ist es jedoch die psychische Belastungsreaktion, die den Athleten erschwert, zuvor übertretene Hemmschwellen, die oftmals über Erfolg und Misserfolg entscheiden, erneut zu übertreten. Entscheidend für eine psychische Rehabilitation ist die ehrliche Selbstreflexion des Athleten mit seinen Ängsten und die empathische Rücksichtnahme im Umfeld des Sportlers.⁹⁷

5 Fallbeispiel: DFB-Pokalsieg Eintracht Frankfurt 2018

In den allermeisten Fällen gewinnt die Mannschaft Titel, die sich aufgrund der besseren sportlichen Qualität gegenüber der Konkurrenz durchsetzen kann. Im Profi-Fußball entscheiden in den allermeisten Fällen die finanziell verfügbaren Mittel, welche Vereine die besten Spieler unter Vertrag nehmen. Dieser Wettbewerbsvorteil ist nur sehr schwer auszugleichen, und auf rein sportlichem Wege nicht zu realisieren.

⁹⁷ Vgl. Mayer/Herrmann 2015, 137

Nichtsdestotrotz gelingt es, vor allem in Pokalwettbewerben, in denen mit KO-Systemen gespielt wird, Außenseitern immer mal wieder siegreich zu sein. In diesen Fällen gelang es den sportlich schwächer aufgestellten Mannschaften im Gegensatz zu den favorisierten Mannschaften, ihre Bestleistung im entscheidenden Moment abzurufen. Damit dieser Effekt eintreten kann, sind es meist mehrere Faktoren, erforderlich wie anhand des Beispiels des DFB-Pokalsiegers der Saison 2017/2018, Eintracht Frankfurt, näher beleuchtet wird.

Der DFB-Pokalsieg 2018 war für Eintracht Frankfurt der erste Titelgewinn seit dreißig Jahren. Mit einem 3:1 Sieg im Finale am 19. Mai 2018 im Berliner Olympiastadion gegen den FC Bayern München hatten nur die größten Optimisten aus Reihen der Frankfurter Anhängerschaft gerechnet.⁹⁸

Die Vorzeichen vor dem Finale standen eindeutig zugunsten der klar favorisierten Bayern. Während der FC Bayern eine Woche zuvor am letzten Spieltag die souverän errungene Meisterschaft feiern konnte, befand sich die Eintracht aus Frankfurt in einem Negativlauf. Die bereits sicher geglaubte Qualifikation für den internationalen Vereinswettbewerb "Europa League" wurde am letzten Spieltag mit der Verdrängung vom siebten auf den achten Tabellenplatz verspielt. Dem Team gelang in den letzten sieben Saisonspielen nur ein Sieg.⁹⁹

28	A	(4.)	 Werder Bremen (12.)	2:1
29	H	(6.)	 TSG Hoffenheim (7.)	1:1
30	A	(5.)	 Bay. Leverkusen (4.)	4:1
31	H	(7.)	 Hertha BSC (9.)	0:3
32	A	(7.)	 Bayern München (1.)	4:1
33	H	(7.)	 Hamburger SV (17.)	3:0
34	A	(7.)	 FC Schalke 04 (2.)	1:0

Abb.3: Spielplan Eintracht Frankfurt Saison 2017/2018 (Transfermarkt.de 2018)

⁹⁸ Vgl. Heinrich/Peter 2018.

⁹⁹ Vgl. Abb. 2

Um sich für den internationalen Wettbewerb noch zu qualifizieren, brauchte es den Gewinn des DFB-Pokals gegen den FC Bayern München. Drei Wochen vor dem Finale, am 28. April 2018 unterlagen die Hessen beim deutschen Rekordmeister mit 1:4. Die insgesamt sehr erfolgreiche Ära der Eintracht Frankfurt unter Niko Kovac drohte, nach seinem medial unglücklich bekannt gewordenen Wechsel zum FC Bayern zu Saisonende, unrühmlich zu enden. Kovac hatte seit seinem Amtsantritt im März 2016 die Mannschaft über die Relegation zum Klassenerhalt und zweimal ins Pokalfinale nach Berlin geführt. Die Enttäuschung über seinen Wechsel war bei den Fans, die Kovac zuvor frenetisch bejubelten, -wochenlang mit Pfiffen gegen seine Person zum Ausdruck gebracht worden.

In vielerlei Hinsicht ist der DFB-Pokalsieg 2018 von Eintracht Frankfurt, insbesondere der Sieg im Finale gegen den FC Bayern München ein Beispiel dafür, welche Rolle Strategien und Motivation bei der Steigerung des Leistungswillens und der Leistungsfähigkeit im Sport einnehmen können.

Das ausgerechnet im wichtigsten Spiel der Saison, inmitten einer sportlich schwierigen Phase, eine solch außergewöhnliche Leistung erbracht werden konnte, scheint auf den ersten Blick verwunderlich. Doch bei näherer Betrachtung lassen sich Erklärungen für den Erfolg finden, die eine besondere Motivationslage seitens der Eintracht-Akteure widerspiegeln.

„Die ganze Stadt steht hinter der Mannschaft. Hinter dieser Multikulti-Truppe. Der Stadt und den Fans etwas zurückgeben, in naher Zukunft mal einen Pokal in den Händen zu halten, das ist eine Vision, die ich habe. Ich möchte hier ein kleines Denkmal schaffen, denn die Eintracht ist ein richtig geiler Verein“, mit dieser Aussage ließ Kevin Prince Boateng, Wortführer der Eintracht-Mannschaft, im Wintertrainingslager im Januar 2018 aufhorchen.¹⁰⁰

Die Aussage Boatengs unterstreicht den Glauben an die eigene Stärke und den Stellenwert, mit dem Eintracht Frankfurt den Pokalwettbewerb angegangen ist, nachdem im Vorjahr der Titelgewinn mit einer 1:2 Niederlage im Pokalfinale gegen Borussia Dortmund nur knapp verpasst wurde.

Welchen Beitrag die Fans mit ihrer Unterstützung am Pokalerfolg geleistet haben, ist zwar nicht messbar und wissenschaftlich fundiert zu beurteilen. Nichtsdestotrotz ist die enge Bindung zwischen Mannschaft und Fankurve von vielen Seiten immer wieder als

¹⁰⁰ Vgl. Katzenbach 2018.

Erfolgsgrund angeführt worden. Bereits im verlorenen Pokalfinale 2017 begeisterten die Fans von Eintracht Frankfurt Fußballdeutschland mit einer außergewöhnlichen Stimmung innerhalb und außerhalb des Stadions. Rund dreißig Tausend Fans unterstützten die Mannschaft im Stadion. Weitere Zehntausend reisten ohne Eintrittskarte nach Berlin. Eintracht Frankfurt Präsident Peter Fischer äußerte sich im Nachgang der Partie mit den Worten:

„Das werde ich mein Leben lang nicht vergessen, ich kann nur meinen Hut ziehen. (...) Wir haben ein Zeichen und eine Duftmarke gesetzt.“¹⁰¹

Die Sehnsucht nach dem Titelgewinn war in der gesamten Fangemeinde spürbar groß.

„Dieser Schmerz lässt mich nicht los, dass wir diese Hingabe und Leidenschaft nicht positiv beantworten und wir den Menschen kein Geschenk machen konnten. So bleibt dieses Erlebnis irgendwie unvollendet. Das Einzige, was fehlt, ist der Cup“, kommentierte Axel Hellmann, Finanzvorstand von Eintracht Frankfurt, die Leistung der Fans nach dem verlorenen Pokal-Endspiel 2017.¹⁰²

Umso enthusiastischer feuerten die Eintracht-Anhänger die Mannschaft während der gesamten neunzig Minuten des Pokalfinales 2018 an. Im Vorfeld wurden knapp 130.000 Euro für die Fan-Choreographie investiert. Jeder Zuschauer erhielt ein weißes „Pokalfinale“-Shirt und eine Schwenkfahne, sodass die gesamte Fankurve eine weiße Einheit bildete. Bereits während der Aufwärmphase fing die vollbesetzte Fankurve mit der lautstarken Unterstützung der Mannschaft an. Die Atmosphäre im Stadion glich einem Heimspiel.

Ein weiterer Erfolgsgrund liegt in der Zusammenstellung der Mannschaft. Aus insgesamt siebzehn verschiedenen Nationalitäten besteht der Kader Eintracht Frankfurts in der Saison 2017/2018.¹⁰³ Bis auf zwanzig Nationen beheimatet die Stadt Bürger jedes Staates der Erde.¹⁰⁴

Die Geschlossenheit innerhalb der Mannschaft ist ein Produkt ihrer Führung. Geld allein, so ist sich Niko Kovac sicher, ist kein Motivationsfaktor. Damit jeder Spieler bereit ist, ans Maximum seiner Leistungskraft zu gehen sind die richtige Ansprache, Kommunikation und

¹⁰¹ Durstewitz 2017.

¹⁰² Vgl. Durstewitz 2017.

¹⁰³ Vgl. Heinrich 2017.

¹⁰⁴ Vgl. Gottschalk 2017.

ein stark ausgeprägter Teamspirit von Nöten, davon ist Kovac überzeugt. Es sei die Aufgabe des Trainers, die letzten fünf Prozent Einsatzbereitschaft aus jedem seiner Spieler herauszukitzeln. Kovacs Interpretation seiner Aufgabenstellung als Fußball-Trainer verdeutlicht die Relevanz von mentaler Führung.¹⁰⁵

Viele Spieler im Kader haben den Schritt zu Eintracht Frankfurt bewusst gewählt, um sich weiterzuentwickeln und ihre Karriere voranzutreiben. Darunter waren auch viele Spieler, die bei ihren vorherigen Vereinen ihre Leistungsfähigkeit auf Grund von Problemen im Umfeld nicht abrufen konnten. Senkrechstarter Marius Wolf beispielsweise, der als hoffnungsvolles Talent und Juniorennationalspieler nach seinem Wechsel von 1860 München zu Hannover 96 in die Reservemannschaft degradiert worden war, reifte in der Spielzeit 2017/2018 zum Leistungsträger.¹⁰⁶ Einen ähnlichen Verlauf nahm die Karriere von Eintracht-Spieler Luka Jovic, der unter der Führung von Niko Kovac zum serbischen Nationalspieler reifte.¹⁰⁷ Unangefochtener Führungsspieler der Mannschaft war Kevin-Prince Boateng, der in Frankfurt sein „Bad-Boy-Image“ ablegen und als gereifter Qualitätsspieler ein wichtiger Baustein des Erfolgs sein konnte. Als ehemaliger Mitspieler von Trainer Niko Kovac in seine jungen Jahren bei Hertha BSC, fungierte Boateng nun als Vertrauensperson und Bindeglied zwischen Trainerteam und Mannschaft.¹⁰⁸ Die Mischung zwischen jungen Spielern, die motiviert waren ihren nächsten Entwicklungsschritt zu vollziehen, und älteren, gestandenen Spielern, die bereit waren die Entwicklung ihrer Mannschaftskollegen zu unterstützen, ermöglichte es dieser Mannschaft mit dem DFB-Pokal Sieg eine historische Leistung zu vollbringen.

Alles in allem lässt sich der Erfolg Eintracht Frankfurts in der Spielzeit 2017/2018 mit einer speziell ausgeprägten Motivationslage erklären. Mit Niko Kovac übernahm ein Trainer die Mannschaftsführung, für den Eintracht Frankfurt die erste Trainerstation in der Fußball Bundesliga war und sich dementsprechend profilieren musste. Der Spielerkader bestand weitgehend aus Spielern, die in ihrer Karriere noch keinen Titel gewinnen konnten. Einige Spieler nutzten die Gelegenheit, sich erstmals im Profifußball durchzusetzen und sich langfristig als Berufsfußballer zu etablieren. Getragen von einem euphorischen Umfeld, mit einer überaus leidenschaftlichen Fangemeinde, gelang es dem Verein und der Mannschaft als eingeschworene Gemeinschaft, über die eigenen Grenzen der Leistungsfähigkeit hinaus zu agieren und erfolgreich zu sein. Es gelang der Mannschaft, einen individuellen Weg zum Erfolg zu finden, der mit rein sportlichen Bewertungskriterien

¹⁰⁵ Vgl. Deutsche Börse Group 2018.

¹⁰⁶ Vgl. Transfermarkt.de 2018.

¹⁰⁷ Vgl. Transfermarkt.de 2018.

¹⁰⁸ Vgl. Schmitt 2018.

kaum zu begründen ist. Der Grundstein des Erfolgs beruhte aus der Symbiose verschiedenster Motivationslagen aller beteiligten Akteure.

Ein weiterer Grund für die mentale Stärke der Mannschaft beruht auf dem Umfang und der Qualität des Trainer- und Betreuerteams, also dem Team hinter dem Team. Als Eintracht Frankfurt im Januar 2018 ins Wintertrainingslager nach Murcia (Spanien) reiste, war das Funktionsteam mit insgesamt dreiunddreißig Betreuern gegenüber der Mannschaft mit dreißig Spielern in der Überzahl. Zum Betreuerstab gehörte neben einer Ernährungsberaterin, einem Osteopathen auch Marcel Daum,¹⁰⁹ der seit 2011 bei Eintracht Frankfurt als Videoanalyst tätig ist.¹¹⁰ Eine Entwicklung, die verdeutlicht, dass der sportliche Erfolg auf dem Spielfeld eng mit der Nutzung moderner Wissenschaft verbunden ist. Videoanalyse ist fester Bestandteil der Trainingsplanung geworden. Die Spieler werden mental mit den Stärken und Schwächen der gegnerischen sowie eigenen Mannschaft konfrontiert.¹¹¹

Experten wie Sportpsychologe Professor Hans Eberspächer messen mentaler Stärke 50% des Leistungsniveaus eines Sportlers zu. Die Qualität der Leistungssportler besteht wesentlich darin, auf den Moment genau vorbereitet zu sein und im Moment der Entscheidung seine Bestleistung abrufen zu können. Im Saisonfinale der Fußball-Bundesliga werden die Spiele mindestens zu 80% über die Psyche entschieden, sagt Motivationstrainer und Sportpsychologe Matthias Herzog. Da unter Druck und Angst lediglich 60% der Leistungsfähigkeit abgerufen werden könnten, erfordere es einen Zustand hoher Begeisterung, so Herzog.¹¹²

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Mentaltraining ist ein ganz entscheidender Baustein im ganzheitlichen Training erfolgreicher Spitzensportler. Roger Federer, Laura Dahlmeier und Jan Frodeno, um nur drei Topathleten zu nennen, sind darin große Vorbilder. Bei ihren Wettkämpfen zeigen sie worauf es ankommt: Sie trainieren ganzheitlich, beherrschen ihren Sport, geben täglich ihr Bestes und beweisen, was mit der richtigen Einstellung, Beharrlichkeit und

¹⁰⁹ Vgl. Schmitt 2018.

¹¹⁰ Transfermarkt.de 2018.

¹¹¹ Vgl. Bundesliga 2014.

¹¹² Vgl. Frankfurter Neue Presse 2016.

mentaler Stärke möglich ist. Diese herausragenden Leistungen sind nur möglich, weil sie bereit sind immer wieder an die Grenzen zu gehen, sich mit ihren Zielen identifizieren und mit Rückschlägen, die auch bei diesen Sportlern nicht ausbleiben, konstruktiv umgehen und nachhaltig an sich arbeiten.

Auch der frühere italienische Fußball-Nationalspieler Andrea Pirlo ist sich sicher, dass Fußball mit dem Kopf gespielt wird. Die Beine, so seine Überzeugung, sind nur das ausführende Werkzeug.¹¹³

Erfolgreiche Trainer, Sportpsychologen und Mentaltrainer wissen: im Spitzensport ist Mentaltraining die entscheidende und unverzichtbare Ergänzung zum taktischen, technischen und konditionellen Training.

Mentales Training hat direkten Einfluss auf die geistig-seelische Ebene und somit rückkoppelnd auf die körperlichen Funktionen des Menschen. Im Zusammenhang mit Atemübungen ist es das Ziel von mentalem Training, ein Bewusstsein zur eigenen Atmung zu erlangen und über das Training eine langfristig effektive Atmung zu erlernen, die Leistungssteigerungen ermöglicht.¹¹⁴

Die Ergebnisse einer Studie der Berliner Humboldt-Universität zum Thema Achtsamkeit bei Leistungssportlern konnten der Atmungs-Meditationsform positive Effekte belegen. Das Konzept der Achtsamkeit entstammt der buddhistischen Meditation und hilft nachweislich bei der Reduzierung von Depressionen sowie Angstzuständen. Sportpsychologe Professor Darko Jekauc, Leiter der Studie, sieht im effektiven Umgang mit den eigenen Emotionen und Gedanken eine Voraussetzung für Höchstleistungen.¹¹⁵

Ein weiterer Baustein zur Bestform ist die richtige Nahrungszufuhr. Eine ausgewogene Ernährung fördert den Energiestoffwechsel, die mentale, konzentration und koordinative sowie muskuläre Leistungsfähigkeit. Falsche Ernährung kann die Leistung mindern und Verletzungen provozieren. Dieser Zusammenhang ist unter Fachleuten unumstritten. Immer mehr Leistungssportler setzen sich intensiv mit ihrer Ernährung auseinander.¹¹⁶ Einige Sportler setzen auf vegane Ernährung, wie der serbische Weltklasse-Tennisspieler Novak Djokovic, der sogar ein eigenes Buch zum Thema Ernährung mit dem Titel „Siegernahrung – Glutenfreie Ernährung für Höchstleistung“ herausgegeben hat. Laut eigener Aussage sei er ein Veganer, der ab und zu Fisch esse, aber vollständig auf Fleisch verzichte.¹¹⁷ Die deutsche Basketball-Legende Dirk Nowitzki verzichtet auf seinem

¹¹³ Vgl. Filograno 2015.

¹¹⁴ Vgl. Tengler 2014

¹¹⁵ Vgl. Kölner Stadt Anzeiger 2016

¹¹⁶ Vgl. Dorow 2012.

¹¹⁷ Vgl. Häring 2016.

Speiseplan vollständig auf Milchprodukte.¹¹⁸ Die Motivation, sich Gedanken um seine Nahrungszufuhr zu machen, ist unter Leistungssportlern keine Selbstverständlichkeit, und ist maßgeblich von den Erkenntnissen der Wissenschaft, sowie vom professionalisierten Umfeld der Sportler beeinflusst, wie etwa den Ernährungsberatern der Bundesligavereine. Eintracht Frankfurts ehemaliger Athletiktrainer, Christian Kolodziej, stellte die Ernährung der Spieler um, sodass Weizen und Vollmilchprodukte von Dinkel, Roggen und Soja ersetzt wurden. Ginge es nach dem Athletiktrainer, so würde vollständig auf tierische Produkte verzichtet werden. Seit der Saison 2017/2018 ist mit Annemarie Stein eine Ernährungsberaterin und Sportpsychologin im Funktionsteam von Eintracht Frankfurt eingestellt.¹¹⁹

Spisportarten wie Fußball und Basketball entwickeln sich stetig weiter. Die Spielgeschwindigkeit steigt, Laufdistanzen und die Anzahl der Sprints steigen. Iver Fossum, Spieler von Hannover 96, erzielte am 01.03.2016 mit 14,05 Kilometern die höchste je gemessene Laufleistung in einem Bundesligaspiel (Stand 14.12.2017).¹²⁰ Folglich erhöht sich die Belastung der Spieler, wodurch auch das Verletzungsrisiko steigt. Welche Auswirkungen Verletzungen auf die Psyche eines Sportlers haben können, wurde bereits in Kapitel 4.4.3 thematisiert. Umso wichtiger ist die Betreuung der Leistungssportler durch Athletiktrainer und Physiotherapeuten, deren Hauptaufgabe darin besteht, die Spieler einerseits an ihr Leistungsmaximum zu führen und andererseits Verletzungsprävention zu betreiben. Für Klaus Luisser, Athletiktrainer bei Eintracht Frankfurt seit der Saison 2016/2017, ist jede Verletzung seiner „Klienten“, eine persönliche Angelegenheit, da die Gesundheit der Spieler ein Spiegel seiner Arbeit sei.¹²¹ Die Erhebung und Auswertung von Daten ist bei der Kontrolle der Spieler elementar.

Alles in allem lässt sich sagen, dass die Leistungsfähigkeit eines Leistungssportlers von einem Gesamtkonstrukt vieler einzelner Teilbereiche bedingt wird. Neben den sportartspezifischen technischen, athletischen und taktischen Fähigkeiten sind mentale Stärke, persönliches Umfeld sowie Teamfähigkeit wesentliche Faktoren, die den Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit positiv beeinflussen können.

¹¹⁸ Vgl. Lewandowski 2015.

¹¹⁹ Vgl. Eintracht Frankfurt 2017.

¹²⁰ Vgl. Statista 2017.

¹²¹ Vgl. Schmitt 2016.

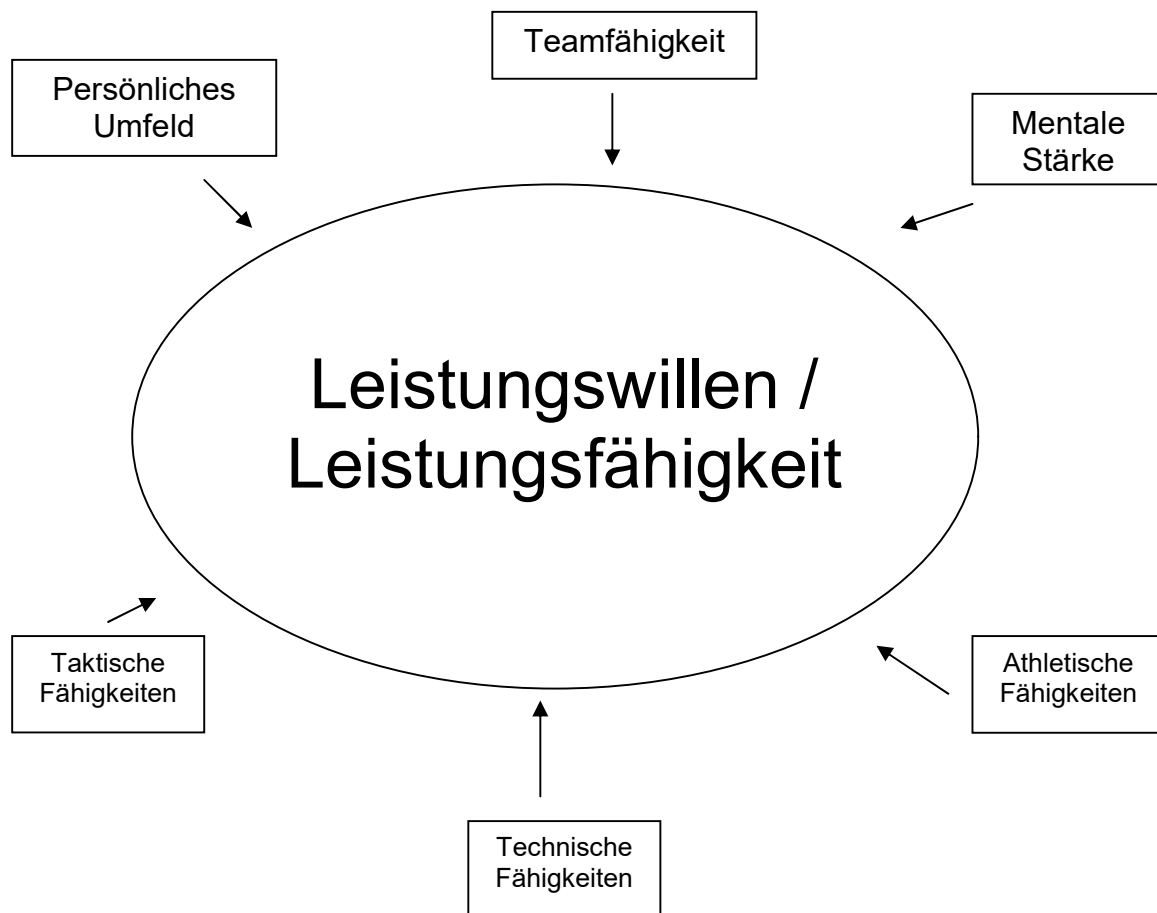


Abb. 3: Einflussfaktoren der Leistungsfähigkeit und des Leistungswillen (eigene Darstellung)

Wie das Gesamtkonstrukt auf den einzelnen Sportler angewendet wird, d.h. welche Teilbereiche stärker fokussiert werden müssen, hängt von der Persönlichkeit des Individuums ab. Die Verteilung von Stärken und Schwächen ist bei jedem Sportler unterschiedlich verteilt. Dabei ist es für das Gesamtergebnis nicht relevant, in welchem Bereich ein Spieler Defizite aufweist, da die Leistungsfähigkeit stets von dem schwächsten Glied abhängig ist. Verfügt ein Spieler über eine hervorragende Technik, jedoch an fehlendem Selbstvertrauen, wird er seine Qualitäten auf dem Platz nicht maximal ausgeprägt einsetzen können.

Ziel der Trainingsplanung im Leistungssport muss es also sein, dass Individuum möglichst genau zu analysieren, um in der Folge ein Training konzipieren zu können, welches auf die personenspezifisch relevanten Trainingsinhalte schwerpunktmäßig zugeschnitten ist.

7 Literatur- und Quellenverzeichnis

Akademie.www.assets.dfb.de/uploads/000/156/331/original_Der_neue_DFB___seine_Akademie_DFB-Logo.pdf?1511456870 (03.04.2018)

An der Heiden, Iris/Meyrahn, Frank/Repenning, Sven u.a. (2015): Wirtschaftsfaktor Fußball, 3-11. www.bmw.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/wirtschaftsfaktor-fussball.pdf?__blob=publicationFile&v=12 (11.04.2018)

Arnold, Norman/Barnhofer, Niels/Brause, Stephan u.a (2014): Der DFB von A bis Z. www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/52228-Der_DFB_von_A_-_Z.pdf. 3.

Badenhop, Franziska/Jonczyk, Andrea/Schimpf, Andreas u.a (2013): Intrinsische und extrinsische Motivation von Studierenden der Hochschule Hannover. Hannover

Bundesliga (2014): Der Einfluss der Daten auf den Fussball. www.bundesliga.com/de/bundesliga/news/der-einfluss-der-daten-auf-den-fussball-interview-marcel-daum-eintracht-frankfurt.jsp (30.05.2018)

Deutsche Vermögensberatung (2016): Jürgen Klopp – Motivator mit Teamgeist. <https://www.dvag.de/dvag/wichtig-fuer-sie/karriere/juergen-klopp.html> (04.06.2018) DFB: www.dfb.de/historie/ (13.05.2018)

DFB (2017): Der DFB. www.dfl.de/de/ueber-uns/die-geschichte-der-dfl.html (04.06.2018)

DFB (2017): Mitgliederstatistik. www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/ (16.04.2018)

DFL: www.dfl.de/de/ueber-uns/dfl-deutsche-fussball-liga-ev/struktur-des-dfl-deutsche-fussball-liga-ev.html. (10.03.2018).

DFL: Erfolgsstory mit Anlauf: Die Historie der DFL. www.dfl.de/de/ueber-uns/die-geschichte-der-dfl.html (22.04.2018)

Dohren, Thomas/Leyenberg, Arne/Lüdeke, Steffen u.a (2017): Der neue DFB und seine

Dorow, Olaf (2012): Experte empfiehlt Ernährungsberater. www.weser-kurier.de/werder/werder-bundesliga_artikel,-Experte-empfoehlt-Ernaehrungsberater-_arid,115154.html (03.06.2018)

Durstewitz, Ingo (2017): Die traurigen Helden der Eintracht. www.fr.de/sport/eintracht/frankfurt-im-pokalfinale-die-traurigen-helden-der-eintracht-a-1286750 (30.05.2018)

Eintracht Frankfurt (2017): Team hinter dem Team wächst weiter. <https://www.eintracht.de/news/artikel/team-hinter-dem-team-waechst-weiter-60789/> (03.04.2018)

Filograno, Luca (2015): Andrea Pirlo - la visione del gioco a 360 gradi. www.mentalfootball.com/2015/04/16/visione-di-gioco-progression-didattica/ (04.06.2018)

- Fokus Online (2007): DFB segnet Einführung der 3.Liga ab.
https://www.focus.de/sport/fussball/fussball-national-dfb-segnet-einfuehrung-der-3-profiliga-ab_aid_274314.html (02.04.2018)
- Frankfurter Neue Presse (2016): Motivationstrainer: Niko Kovac hat seine Spieler stark geredet. <http://www.fnp.de/sport/eintracht/Motivationstrainer-Kovac-hat-seine-Spieler-starkgeredet;art785,2009561> (01.06.2018)
- Geiger, Klaus (2014): So spielen die WM-Sponsoren die FIFA aus.
www.welt.de/wirtschaft/article128815807/So-spielen-die-WM-Sponsoren-die-Fifa-aus.html
 (04.06.2018)
- Gottschalk, Alexander (2017): Diese 20 Nationalitäten fehlen, damit die ganze Welt in Frankfurt zuhause ist. www.fnp.de/lokales/frankfurt/Diese-20-Nationalitaeten-fehlen-damit-die-ganze-Welt-in-Frankfurt-zuhause-ist;art675,2722291 (01.06.2018)
- Gruppe Deutsche Börse (2018): deutsche-boerse.com/dbg-de/ueber-uns/insights/Niko-Kovac---Am-Misserfolg-kann-man-auch-wachsen-/3394184 (01.06.2018)
- Gödecke, Christian (2011): Der Mann, der die englische Krankheit einschleppte.
www.spiegel.de/einestages/fussballanfaenge-in-deutschland-a-947074.html (28.05.2018).
- Hänsel, Frank/Baumgärtner, Sören/Kornmann, Julia u.a (2016): Sportpsychologie. Berlin
- Häring, Simon (2016): Ich bin praktisch Veganer. www.blick.ch/sport/tennis/duenn-duenner-djokovic-ich-bin-praktisch-veganer-id5082411.html (03.04.2018)
- Heinrich, Benny/Peter, Nadine (2018): Nach 30 Jahren – Frankfurt bebt und feiert die Pokalsieger. www.sge4ever.de/nach-30-jahren-frankfurt-bebt-und-feiert-die-pokalsieger/
 (30.05.2018)
- Heinrich, Marc (2017): United Nations of Frankfurt.
www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/eintracht-frankfurt-spielt-in-fussball-bundesliga-mit-profis-aus-17-nationen-15168434.html (01.06.2018)
- Helmig, Bernd Prof. Dr.: Nonprofit-Organisation.www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonprofit-organisation-npo-39562. (28.03.2018)
- Herrmann, Hans-Dieter (2014): Make them go. 1. Aufl. Hamburg.
- Katzenbach, Markus (2018): Wie sich Kevin-Prince Boateng ein Denkmal baute.
<http://www.fnp.de/sport/eintracht/Wie-sich-Kevin-Prince-Boateng-ein-Denkmal-baute;art785,2999416> (30.05.2018)
- Kicker Sportmagazine (2018): 1. Bundesligaspieltag 1963.
www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/1963-64/1/0/spieltag.html
 (04.04.2018)
- Kölner Stadt Anzeiger (2016): Meditation: positiver Faktor beim Training.
<https://www.ksta.de/freizeit/-sote-meditation-bessere-sportliche-leistung-23382482>
 (03.06.2018)
- Köttker, Ralf (2007): Fussball ist Zukunft. 1.Aufl. Frankfurt am Main.

Lewandowski, Laura (2015): Manche Leistungssportler mögen es vegan. www.spiegel.de/gesundheit/ernaehrung/vegane-ernaehrung-nowitzki-und-co-verzichten-auf-fleisch-a-1025429.html (03.04.2018)

Ligaverband (2000): Satzung Die Liga – Fußballverband e.V. Frankfurt am Main.

Mayer, Jan/Hermann, Hans-Dieter (2014): Sportpsychologie im Nachwuchsfußball. 1.Aufl. Münster.

Mayer, Jan/Hermann, Hans-Dieter (2015): Mentales Training. 1.Aufl. Berlin.

Meta, Bekim (2007): Motivationsstrategien aus dem Sport - Wie kann Motivation im Sportbereich in einem Unternehmenskonzept angewandt werden? München

Rehm, Holger (2018): Die Bundesliga ist international nur zweitklassig. www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/bundesliga-international-suche-nach-anschluss-a-1197681.html (06.06.2018)

Roth, Gerhard (2013): Die Rolle von Motivation und Aufmerksamkeit für den Lernerfolg. http://fachsymposium-empowerment.de/Verschiedenes/LeLa2013.Gerhard_Roth.pdf (04.06.2018)

Schmitt, Peppi (2016): Luisser macht die Eintracht fit. www.op-online.de/sport/eintracht-frankfurt/eintracht-frankfurt-klaus-luisser-macht-spieler-fit-6947010.html (04.06.2018)

Schmitt, Peppi (2018): Wie Kevin-Prince Boateng bei Eintracht Frankfurt vom „Bad Boy“ zum Anführer wurde. www.allgemeine-zeitung.de/sport/top-clubs/eintracht-frankfurt/wie-kevin-prince-boateng-bei-eintracht-frankfurt-vom-bad-boy-zum-anfuehrer-wurde_18793701.html (01.06.2018)

Schmitt, Peppi (2018): Eintracht-Trainingslager: Das Team hinter dem Team. <http://www.fnp.de/sport/eintracht/Eintracht-Trainingslager-Das-Team-hinter-dem-Team;art785,2868407> (31.05.2018)

Schröder, Jens (2017): DFB-Pokal-Finale erstmals seit sechs Jahren mit weniger als 10 Mio. Zuschauern. meedia.de/2017/05/28/dfb-pokal-finale-erstmals-seit-sechs-jahren-mit-weniger-als-10-mio-zuschauern-dennoch-haushoher-sieg-bei-jung-und-alt/ (25.04.2018)

Schwarz, Jesper (2017): Ein Tag im Nachwuchsleistungszentrum. blog.taktikr.com/fussballtraining/nachwuchsleistungszentrum/

Schweer, Martin (2012): Psychologie im Leistungssport. Frankfurt am Main

Sinning, Silke/ Pargätzi, Jonathan/ Eichmann, Björn (2014): Frauen- und Mädchenfußball im Blickpunkt. 1.Aufl. Münster.

Statista (2017): Fußballspieler der Fußball-Bundesliga mit der höchsten Laufleistung in einem Spiel. www.de.statista.com/statistik/daten/studie/806474/umfrage/fussballspieler-mit-hoechster-laufleistung-der-fussball-bundesliga/ (02.06.2018)

Steinkirchner, Peter (2013): Europas Clubs werden zum Spielball der Milliardäre. www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/fussball-europas-clubs-werden-zum-spielball-der-milliardaere/7750876.html (16.05.2018).

Tengler, Denis (2014): Better breathing – funktionelle Atemtechniken zur Leistungssteigerung im Sport. www.functional-training-magazin.de/tag/denis-tengler/ (03.06.2018)

Transfermarkt.de (2018): Marcel Daum. <https://www.transfermarkt.de/marcel-daum/profil/trainer/19820> (01.06.2018)

Transfermarkt.de (2018): Marius Wolf. www.transfermarkt.de/marius-wolf/nationalmannschaft/spieler/193900 (01.06.2018)

Transfermarkt.de (2018): Luka Jovic. www.transfermarkt.de/luka-jovic/profil/spieler/257462 (01.06.2018)

Wieschemann, Christof (2016): Ohne Lizenz kein Spiel. www.bpb.de/gesellschaft/sport/161884/organisation-und-recht?p=all (20.05.2018).

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln verfasst habe. Alle Passagen, die ich wörtlich oder sinngemäß aus der Literatur oder aus anderen Quellen wie z. B. Internetseiten übernommen habe, habe ich deutlich als Zitat mit Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Darüber hinaus versichere ich, dass die eingereichte Arbeit weder vollständig noch in wesentlichen Teilen Gegenstand eines anderen Prüfungsverfahrens gewesen ist.

Tim-Christian Benzing

