



# **LEUPHANA**

UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Bachelorarbeit

Zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts

## **Guidelines für erfolgreiche Integration und Teamentwicklung im Mannschaftssport**

### ***Guidelines for Successful Integration and Team Development in Team Sports***

Studiengang Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt  
Personalmanagement und dem Nebenfach Wirtschaftspsychologie  
an der Leuphana Universität Lüneburg

**Erstgutachter:** Prof. Dr. Jürgen Deters, Leuphana Universität Lüneburg

**Zweitgutachter:** Dr. Sven Grote, FOKUS-K Kompetenz-Management, Unterneh-  
mensberatung Dr. Grote & Kollegen

Eingereicht von  
**Stefan Schröder**

Winsen (Luhe), den 10.05.2016

## **Vorwort**

Teamentwicklung und Integration haben für mich persönlich eine außerordentliche Bedeutung. Wie viele andere bin ich schon seit den frühen Kindheitstagen im Mannschaftssport aktiv und habe mich seither für die Integration neuer Mitspieler interessiert und Teamentwicklungsprozesse mit offenen Augen verfolgt. Außerdem begleitete und organisierte ich bereits Sommer- und Wintertrainingslager von Mannschaften aus der 2. Bundesliga, aber auch aus der Premier League. In Verbindung mit den Trainingslagern gestaltete ich Teambuildingeinheiten und beobachtete Trainer und Spieler genau.

Sowohl die Aufgabe des Fußballtrainers als auch die Gestaltung von Integrationsprozessen reizen mich aus diesen Gründen sehr. Aus Gesprächen während meiner Trainerlehrgänge entstand der Wunsch, diese Ausarbeitung zu schreiben, da viele Trainerkollegen mir deren Überforderung hinsichtlich der Integration von Menschen mit einem von der Mannschaft differierenden kulturellen Hintergrund schilderten.

Meine berufliche Zukunft sehe ich in der Sportbranche. Bisherige Erfahrungen während des Studiums, insbesondere aus den Bereichen Personalführung, Kompetenzmanagement und Sozialpsychologie sollen durch diese Abschlussarbeit mit meiner Leidenschaft, dem Sport, verknüpft werden. Es ist mein persönliches Ziel, in dem zu untersuchenden Gebiet an Expertise zu gewinnen, mir Handwerkszeug für meine zukünftigen Tätigkeiten zu schaffen und mich zu spezialisieren.

Ich möchte diese Gelegenheit nutzen und mich für die zahlreichen interessanten Interviews mit den Befragten bedanken. Mein Dank geht außerdem an Christina Wechsler, Silas Matthes, Daniel Oertzen-Hagemann, Catarina Winterstein, Nicholas Rudolph, Dr. Thomas Speiseder, Svenja Wedderien, Hauke Jansen, Thorben Bredow und Gisa Marggraf für jedes weiterführende Gespräch und jeden Zuspruch. Danke!

Winsen (Luhe), den 10.05.2016

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Anhangsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problematik, Zielsetzung und Nutzen .....	2
1.2 Vorgehensweise .....	3
<b>2 Begriffsdefinitionen.....</b>	<b>4</b>
2.1 Teamentwicklung.....	4
2.2 Integration .....	5
2.3 Das Verständnis von Erfolg.....	6
2.4 Migration .....	7
2.5 Flüchtling oder Geflüchtete? .....	7
2.6 Gruppenkohäsion .....	8
2.7 Trennung zwischen Leistungs- und Breitensport .....	8
2.8 Onboarding.....	9
<b>3 Die Rolle des Fußballs bei der Integration von Menschen anderer Kulturen.....</b>	<b>9</b>
3.1 Die Strahlkraft von Fußball.....	9
3.1.1 Über die Vorbildfunktion des professionellen Fußballsports .....	11
3.1.2 Integrative Projekte und Förderung im Zuge der Flüchtlingsproblematik .....	11
3.2 Viele Kulturen - eine Sprache.....	12
3.3 Was bringt den Ball ins Rollen?.....	12
3.3.1 Leistungssport.....	13
3.3.2 Breitensport.....	13
<b>4 Aktueller Forschungsstand und Einordnung in den wissenschaftlichen Kontext .....</b>	<b>14</b>
<b>5 Qualitative Interviews über Integration und Teamentwicklung im Fußballverein.....</b>	<b>22</b>
5.1 Auswahl der Untersuchungsform .....	22
5.2 Erhebungsverfahren .....	22
5.3 Grundgesamtheit .....	23
5.4 Stichprobe .....	23
5.5 Erhebungsinstrument.....	24
5.6 Ergebnisse der Interviews aus dem Leistungssport .....	25
5.6.1 Verständnis von erfolgreicher Teamentwicklung.....	26

5.6.2	Verständnis von erfolgreicher Integration .....	26
5.6.3	Einflussfaktor: Rahmenbedingungen des Vereins.....	27
5.6.4	Einflussfaktor: Trainerkompetenzen .....	27
5.6.5	Einflussfaktor: Trainer-Spieler-Beziehung .....	28
5.6.6	Einflussfaktor: Verhalten der Spieler untereinander .....	29
5.6.7	Weitere Einflussfaktoren .....	29
5.6.8	Probleme und Art der Problemlösung.....	29
5.6.9	Zusammenhang zwischen Integration und Teamentwicklung .....	30
5.6.10	Instrumente.....	30
5.7	Ergebnisse der Interviews aus dem Breitensport.....	31
5.7.1	Verständnis von erfolgreicher Teamentwicklung.....	31
5.7.2	Verständnis von erfolgreicher Integration .....	32
5.7.3	Einflussfaktor: Rahmenbedingungen des Vereins.....	33
5.7.4	Einflussfaktor: Trainerkompetenzen .....	33
5.7.5	Einflussfaktor: Trainer-Spieler-Beziehung .....	34
5.7.6	Einflussfaktor: Verhalten der Spieler untereinander .....	35
5.7.7	Weitere Einflussfaktoren .....	35
5.7.8	Probleme und Art der Problemlösung.....	35
5.7.9	Zusammenhang zwischen Integration und Teamentwicklung .....	36
5.7.10	Instrumente.....	36
5.8	Der Vergleich zwischen Breitensport und Leistungssport.....	37
5.9	Identifikation verschiedener Typen .....	39
<b>6</b>	<b>Rücküberprüfung .....</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>Indikation der Ergebnisse.....</b>	<b>43</b>
7.1	Guidelines für erfolgreiche Teamentwicklung und Integration .....	44
7.2	Entwurf eines Kompetenzkompasses und eines Kompetenzmodells für Trainer.....	46
<b>8</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>47</b>
<b>9</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>49</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>51</b>	
<b>Gesprächsverzeichnis .....</b>	<b>76</b>	
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>77</b>	

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Anh.	Anhang
AsylG	Asylgesetz
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BMI	Bundesministerium des Innern
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
d. h.	das heißt
DFB	Deutscher Fußball Bund
DOSB	Deutscher Olympischer Sport Bund
dvct	Deutscher Verband für Coaching und Training
ebd.	Ebenda
engl.	englisch(en)
etc.	et cetera – und so weiter
EU	Europäische Union
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GEQ	Group Environment Questionnaire
GfdS	Gesellschaft für deutsche Sprache
GFK	Genfer Flüchtlingskonvention
ggf.	gegebenenfalls
i. d. R.	in der Regel
i. V. m.	in Verbindung mit
Mio.	Million(en)
NFV	Niedersächsischer Fußballverband
o. g.	oben genannt
S.	Seite
SKAs	Fähigkeiten, Wissen und Einstellungen ( <i>skills, knowledge and attitudes</i> )
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
uvm.	und viele(s) mehr
v. a.	vor allem
Vgl.	Vergleich
z. B.	zum Beispiel
zw.	zwischen

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: <i>BAMF</i> : Entwicklung der jährlichen Asylantragszahlen .....	1
Abb. 2: Dimensionale Analyse.....	15
Abb. 3: Entwurf eines Kompetenzkompasses .....	46

## Anhangsverzeichnis

	Seite
Anh. 1: Überblick des theoretischen Modells für effektives Teambuilding von <i>Gilley et al.</i> .....	51
Anh. 2: Fragebogen von <i>Smith et al.</i> zur Messung von sozialer Integration .....	51
Anh. 3: Gesamtansicht – <i>Erweiterter Kompetenzatlasses</i> von <i>Erpenbeck &amp; Heyse</i> (Teilansichten siehe unten).....	52
Anh. 4: Personale Kompetenz – Teilansicht des <i>erweiterten Kompetenzatlasses</i> von <i>Erpenbeck &amp; Heyse</i> .....	53
Anh. 5: Sozial-kommunikative Kompetenz – Teilansicht des <i>erweiterten Kompetenzatlasses</i> von <i>Erpenbeck &amp; Heyse</i> .....	53
Anh. 6: Aktivitäts- und Handlungskompetenz – Teilansicht des <i>erweiterten Kompetenzatlasses</i> von <i>Erpenbeck &amp; Heyse</i> .....	54
Anh. 7: Fach- und Methodenkompetenz – Teilansicht des <i>erweiterten Kompetenzatlasses</i> von <i>Erpenbeck &amp; Heyse</i> .....	54
Anh. 8: Trainer-Kompetenzmodell des <i>dvct</i> .....	55
Anh. 9: Der differentielle Einfluss von dem Vertrauen der Teammitglieder.....	55
Anh. 10: Samplestruktur der Befragten.....	56
Anh. 11: Demografische Daten der Stichprobe .....	56
Anh. 12: Interviewleitfaden .....	57
Anh. 13: Einverständniserklärung.....	58
Anh. 14: Verschwiegenheitserklärung .....	59
Anh. 15: <i>Mayrings</i> Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse .....	60
Anh. 16: Kernaussagen: Verständnis erfolgreicher Teamentwicklung .....	62
Anh. 17: Kernaussagen: Verständnis erfolgreicher Integration .....	63
Anh. 18: Kernaussagen: Einflussfaktor: Rahmenbedingungen des Vereins.....	64
Anh. 19: Kernaussagen: Einflussfaktor: Trainerkompetenzen .....	65
Anh. 20: Kernaussagen: Einflussfaktor: Trainer-Spieler-Beziehung.....	65
Anh. 21: Kernaussagen: Einflussfaktor: Verhalten der Spieler untereinander .....	67
Anh. 22: Kernaussagen: Weitere Einflussfaktoren .....	67
Anh. 23: Kernaussagen: Probleme und Art der Problemlösung .....	68
Anh. 24: Kernaussagen: Zusammenhang zwischen Integration und Teamentwicklung.....	69
Anh. 25: Darstellung der Kommunikationsmittel zur Veranschaulichung der Unmöglichkeit nicht zu kommunizieren.....	69
Anh. 26: Entwurf eines Kompetenzmodells für Verantwortliche von Integrations- und Teamentwicklungsprozessen im Mannschaftssport.....	70
Anh. 27: Übersicht der aktuellen Impact-Faktoren der zitierten Fachzeitschriften .....	72
Anh. 28: Kostenplanung der Bachelorarbeit.....	72
Anh. 29: Entwurf des Projektplans dieser Ausarbeitung .....	73
Anh. 30: Überarbeiteter Projektplan dieser Ausarbeitung .....	73
Anh. 31: Lessons Learned – Kritische Reflektion des eigenen Vorgehens.....	75

## Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit gibt einen Überblick über zehn Guidelines für Vereine und Verantwortliche im Fußballbreitensport zur positiven Gestaltung von Integrations- und Teamentwicklungsprozessen. Dazu wurden neun Experten aus dem Leistungs- und Breitensport in qualitativen Interviews befragt, um festzustellen, inwiefern die Integration von Menschen anderer Kulturen in bestehende Fußballmannschaften vereinfacht werden und zur erfolgreichen Teamentwicklung beitragen kann. Die teilstandardisierten Expertenbefragungen basieren auf einem Kategoriensystem, das auf Grundlage einschlägiger und aktueller Studien und Theorien (*De Dreu & Weingart, O'Reilly et al., Smith et al., etc.*) entwickelt wurde. So ergaben sich als Kernfaktoren erfolgreicher Integration und Teamentwicklung die Rahmenbedingungen des Vereins, die Trainerkompetenzen, die Trainer-Spieler-Beziehung und das Verhalten der Spieler untereinander. Diese Kategorien wurden durch die Befragungen erweitert, sodass sowohl Theorie als auch Praxisaussagen als Grundlage der Guidelines dienen. Besonderes Gewicht wurde der Anwendbarkeit und der Analyse von Kompetenzanforderungen beigemessen. Zukünftig sind weitere Zusammenhänge mit den untersuchten Prozessen wie Heterogenität, Homogenität und durchschnittliche Teamzugehörigkeitsdauer zu operationalisieren und zu prüfen. Schließlich sollten die Guidelines in Fortbildungen, Kurzschulungen oder Trainerlehrgänge des *DFB* bzw. der Landesfußballverbände integriert werden, deren Erfolg durch Feldstudien überprüft und die Guidelines dementsprechend optimiert werden.

This thesis gives an overview of ten guidelines for teams and the persons in charge of designing team development and integration processes in football mass sport. Therefore, nine experts from professional and amateur sports were consulted, in qualitative interviews, to determine to what extent the integration of people from other cultures into existing football teams can be simplified and may contribute to successful team development. The partially standardised expert interviews are grounded on a category system developed out of relevant and current studies and theories (*De Dreu & Weingart, O'Reilly et al., Smith et al., etc.*). Hence, the following core factors of successful integration and team building resulted: the framework of the club, the coach competencies, the coach-player relationship and the behaviour of the players themselves. These categories have been enhanced by the surveys, so that both theory and practice statements serve as the basis of the guidelines. Particular emphasis was put on applicability and analysis of competency requirements. In the future, further co-interrelationships with the investigated processes as heterogeneity, homogeneity and average team membership duration have to be defined and tested. Finally, the guidelines should be integrated into further education, short courses or coaching courses of the *DFB* and the federal state football associations. Following, the success of implementing the guidelines needs to be investigated through field studies and optimized accordingly.



## 1 Einleitung

„Sport has the power to change the world. It has the power to inspire, the power to unite people in a way that little else does. It speaks to youth in a language they understand. Sport can create hope, where there was once only despair. It is more powerful than governments in breaking down racial barriers. It laughs in the face of all types of discrimination.“<sup>1</sup>

Mandelas Aussage ist heute aktueller denn je. Nicht nur im professionellen Fußball spielen Menschen unterschiedlicher Kulturen für dieselbe Mannschaft, sondern auch im deutschen Breitensport bilden sich im Zuge der zahlreichen Einwanderer immer mehr interkulturelle Teams. Im Jahr 2015 kamen, dem *Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)* zufolge, etwa eine Mio. Flüchtlinge nach Deutschland. Analog hat die Anzahl von 425.035 Asylanträgen (Januar bis November 2015) in Deutschland eine neue Dimension angenommen. Dies sind jeweils die höchsten Werte in der Geschichte der Bundesrepublik. Ganz Deutschland steht so vor einer schwierigen Aufgabe.<sup>2</sup>

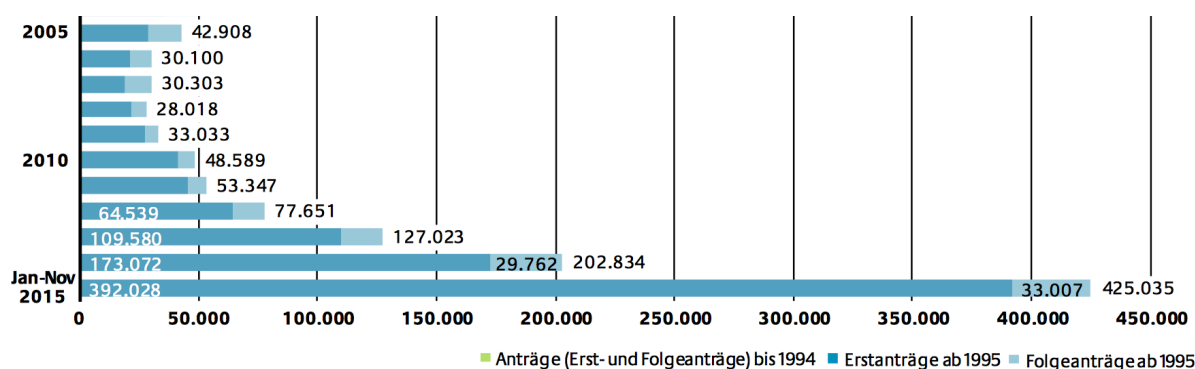


Abb. 1: BAMF: Entwicklung der jährlichen Asylantragszahlen<sup>3</sup>

Nicht nur aufgrund der aktuellen Flüchtlingsthematik wird dem Begriff „Integration“ im Breiten- und Leistungssport eine große Bedeutung beigemessen. Der *DFB-* und *Mercedes-Benz Integrationspreis* prämiiert z. B. schon seit 2007 vorbildliche Vereins-, Schul- und Projektarbeit.<sup>4</sup> Es ist davon auszugehen, dass der Sport, speziell der Fußballsport, bei der Bewältigung der Flüchtlingsproblematik eine gewichtige Rolle spielen kann und auch spielen wird. Die Sprache des Fußballs zu sprechen und zu verstehen, ist nicht schwer. Fußball oder die Freude am Sport<sup>5</sup> allgemein wird daher teilweise schon als eine universelle Sprache bezeichnet.<sup>6</sup>

So versuchte der *DFB* die Integrationsprozesse u. a. mit der Broschüre „*Willkommen im Verein! Fußball mit Flüchtlingen*“ zu fördern.<sup>7</sup> Doch *Armbrecht* stellte auch heraus, dass der deutsche Fußball noch kein „Integrations-Weltmeister“ ist.<sup>8</sup> Es hat sich seitdem allerdings

<sup>1</sup> Mandela, N. 2000.  
<sup>2</sup> Vgl. BAMF. 2015-12-07.  
<sup>3</sup> Vgl. BAMF. 2015.  
<sup>4</sup> Vgl. Bierhoff, O. 2015-11-10.  
<sup>5</sup> Vgl. Goethe-Institut. (o. J.).  
<sup>6</sup> Vgl. FIFA. 2012-04-13.  
<sup>7</sup> Vgl. DFB. 2015.  
<sup>8</sup> Vgl. Armbrecht, A. 2014-10-29.

einiges geändert und es wurden mittlerweile zahlreiche integrative Fußballprojekte ins Leben gerufen, auf die im Abschnitt 3.1.2 näher eingegangen wird. Gleichwohl ist diese Entwicklung noch lange nicht abgeschlossen. Speziell die integrative Arbeit im Breitensport muss vorangetrieben werden. Ein Ansatz dazu ist die Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen bzw. Guidelines für alle Beteiligten, die helfen sollen, mit den folgenden Fragen besser umgehen zu können. Wie schaffen es professionelle Fußballmannschaften, Mitspieler anderer Kulturen<sup>9</sup> erfolgreich zu integrieren? Ab wann können diese Mitspieler als „integriert“ bezeichnet werden? Welche Rahmenbedingungen werden im professionellen Bereich geschaffen und welche Maßnahmen ergriffen? Sind diese Rahmenbedingungen und Maßnahmen auch im Breitensport umzusetzen?

Meine Forschungsfrage lautet demzufolge: „Inwiefern kann die Integration von Menschen anderer Kulturen in bestehende Fußballmannschaften vereinfacht werden und zur erfolgreichen Teamentwicklung beitragen?“.

### **1.1 Problematik, Zielsetzung und Nutzen**

Ein zentrales Problem im Breitensport ist, dass Fußballtrainer, Spieler und Verantwortliche mit der Aufgabe der Integration von Mitspielern anderer Kulturen überfordert sind. Erfahrungsberichte bei Trainerlehrgängen oder aus Foreneinträgen zeigen Unsicherheiten und Berührungängste aufgrund von sprachlichen Barrieren und kulturellen Unterschieden.<sup>10</sup> Daraus resultiert meist die Hemmung einer proaktiven Herangehensweise an die Zuwanderungs- und Integrationsproblematik.<sup>11</sup>

Es gilt somit zu erforschen, welche Guidelines beachtet werden sollten, um eine erfolgreiche Integration von Mitspielern anderer Kulturen zu begünstigen bzw. erfolgreich umzusetzen. Dies schließt eine Beantwortung folgender Fragen mit ein. Führt eine erfolgreiche Integration zu mehr Verbundenheit innerhalb einer Mannschaft? Steht mehr Verbundenheit im Zusammenhang mit höherer Leistung und somit auch mit sportlichem Erfolg? Lassen sich die Handlungsanweisungen auch auf Führungskräfte in Unternehmen ohne Sportbezug anwenden und sich somit ebenfalls in der Wirtschaft interkulturelle Hürden abbauen? Titel und Forschungsfrage zielen darauf ab, dass mögliche Handlungsanweisungen bzw. Leitfäden für Trainer, Spieler und Verantwortliche in Sportmannschaften geliefert werden, um die Teamentwicklung erfolgreich zu gestalten. Hierbei wird dem Teamentwicklungsziel der Verbundenheit innerhalb der Mannschaft mehr Bedeutung beigemessen als dem Ziel des

---

<sup>9</sup> Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird nicht ausdrücklich in geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen differenziert. Die gewählte männliche Form schließt eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein. Auch wird im Sinne einer besseren Lesbarkeit die Ausdrucksweise „Menschen bzw. Mitspieler anderer Kulturen“ anstelle einer gleichbedeutenden, aber politisch korrekteren Formulierung, wie z. B. „Menschen mit einem von der Mannschaft differierenden kulturellen Hintergrund“, verwendet.

<sup>10</sup> Vgl. Trainertalk.de. 2007-01-02.

<sup>11</sup> Vgl. FOCUS Online. 2015-09-18.

sportlichen Erfolgs. Im Rahmen des Fazits wird kurz auf die Anwendbarkeit der Guidelines in wirtschaftlichen Unternehmen eingegangen.

Die Ergebnisse dieser Ausarbeitung sollen in erster Linie als Grundlage für eine Ausbildungspräsentation für Fortbildungen, Kurzschulungen oder Trainerlehrgänge des *DFB* bzw. der Landesfußballverbände dienen.

## **1.2 Vorgehensweise**

Nachdem auf Problematik, Zielsetzung und Nutzen dieser Arbeit eingegangen worden ist, wird nun überblicksartig dargestellt, mit welcher Herangehensweise die Problematik gelöst und das Ziel erreicht wird.

Im zweiten Abschnitt werden die relevantesten Begrifflichkeiten definiert, um dem Leser ein besseres Verständnis dieser Arbeit zu ermöglichen. Im dritten Abschnitt wird näher auf die Rolle des Fußballs im Bereich der Integration eingegangen. Es wird dargestellt, welche Relevanz der Fußballsport bei der Behandlung der Flüchtlingsproblematik spielt. Somit wird deutlich, warum die Optimierung von Integrationsprozessen besonders im Fußballsport bedeutsam ist. Sowohl die Ebene des Leistungssports, als auch die Ebene des Breitensports werden hierbei beleuchtet. Auf deren Grundlage wird später herausgearbeitet, welche Handlungsanweisungen im Breitensport anzuwenden sind. Außerdem wird näher gezeigt, welche „Motoren“ die Integration antreiben. Die Behandlung der gesamten Thematik, z. B. im Hinblick auf detaillierte Fallbeispiele erfolgreicher Integration, wäre im Rahmen dieser Arbeit zu umfangreich. Der vierte Abschnitt verortet die Thematik in den wissenschaftlichen Kontext und legt den Forschungsstand dar. Hierzu werden die Ergebnisse einschlägiger Theorien und Studien aus Sozial- und Organisationspsychologie sowie aus dem Personalmanagement eingeordnet und aufgezeigt. Die Theorien und Ansichten dienen als Grundlage der Interviews und sind für die Ausarbeitung der Guidelines ebenfalls relevant. Im fünften Abschnitt wird die Untersuchungsform behandelt. Dies schließt die Erklärung des Erhebungsverfahrens sowie das Aufzeigen der begründeten Festlegung der Grundgesamtheit und der Stichprobe mit ein.

Ein Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf der Ausarbeitung der Ergebnisse der Experteninterviews. Die Ergebnisse der Befragten aus dem Leistungssport und diejenigen der Befragten aus dem Breitensport werden zunächst voneinander getrennt betrachtet. Danach werden die Ergebnisse miteinander verglichen und daraus begründet wird abgeleitet, welche Maßnahmen im Breitensport getätigt werden können, um Integrations- und Teamentwicklungsprozesse positiv zu beeinflussen. Ein spezielles Augenmerk wird dabei auf den Bereich der Trainer-Kompetenzen gelegt, sodass später auch ein Entwurf eines Kompetenzkompasses aufgezeigt wird. Gezielt sind qualitative Experteninterviews geführt worden, um praxisnahe Guidelines entwickeln zu können. Nachdem eine Rücküberprüfung (6.) der erarbeiteten Ergebnisse durchgeführt worden ist, wurden in der Indikation (7.) zehn Guidelines formuliert, die z. B. bei der Trainerausbildung von den Landesverbänden übernommen werden können und

als Grundlage für weiteres Material (Plakate, Ausbildungsunterlagen, Lehrfilme, ...) dienen können. Es folgt abschließend die Diskussion der Ergebnisse (8.), das Fazit und der Ausblick (9.).

## 2 Begriffsdefinitionen

Nachdem einleitend Problematik, Zielsetzung, Nutzen und Vorgehensweise dieser Ausarbeitung aufgezeigt wurden, werden in diesem Abschnitt kurz die relevanten Begrifflichkeiten geklärt und deren jeweiliges Verständnis für diese Arbeit herausgestellt.

### 2.1 Teamentwicklung

*„At their best, teams are ideal structures for generating and sharing knowledge, enhancing performance and improving satisfaction.“<sup>12</sup>*

Unter dem Begriff Teamentwicklung ist i. V. m. dieser Arbeit ein aktiv beeinflussbarer Prozess zu verstehen, den Teams im Verlauf ihrer Existenz durchlaufen. Erfolgreiche Teamentwicklung heißt, eine positive Teamatmosphäre zu schaffen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sicherzustellen. Teambuilding ist der erste Schritt der Teamentwicklung und schließt den Aufbau von Teams ein. Für diesen Aufbau ist z. B. eine angemessene Auswahl der Teammitglieder wichtig. Auch die gemeinsame Zielsetzung ist für eine erfolgreiche Teamentwicklung von Bedeutung.<sup>13</sup>

Teamentwicklung umfasst alle Maßnahmen, die getroffen werden, um die Voraussetzungen für die Zusammenarbeit zu verbessern. Dazu zählen auch Aspekte der Führung, also Bedingungen, welche z. B. Trainer schaffen müssen, damit die Entwicklung von gemischten, losen Gruppen zu funktionalen Teams überhaupt stattfinden kann. Die Teamentwicklung hat somit zum Ziel, das Potential einer Arbeitsgruppe zur Entfaltung zu bringen, indem ihre Mitglieder lernen, effektiver miteinander zu arbeiten und umzugehen, sodass regelmäßige und dauerhafte Leistungsfähigkeit sichergestellt werden kann. Um diese Leistungsfähigkeit zu gewährleisten, ist die Optimierung von Ziel- und Rollenklärungsprozessen, aber auch von interpersonalen Prozessen besonders entscheidend. Darüber hinaus ist es ein Ziel der Teamentwicklung, die Teammitglieder zu motivieren und Identifikation zu ermöglichen sowie ein angenehmes, gesundes Gruppenklima herzustellen.<sup>14</sup>

Tuckman modelliert in seinem Phasenmodell gruppendynamische Prozesse mit dem Verlauf der Zeit. Die Teamentwicklung läuft demnach in den folgenden fünf Phasen ab.<sup>15</sup>

- 1) *Forming* – die Einstiegs- und Findungsphase (Kontakt)
- 2) *Storming* – die Auseinandersetzungs- und Streitphase (Konflikt)
- 3) *Norming* – die Regelungs- und Übereinkommensphase (Kontrakt)

---

<sup>12</sup> Vgl. Tannenbaum, S. et al. 1996, S. 504, zitiert nach Kauffeld, S. 2011, S. 150.

<sup>13</sup> Vgl. Widmeyer, W. N. & Ducharme, K. 1997, S. 97f.

<sup>14</sup> Vgl. Schöffner, L. & Bahrenburg, I. 2010, S. 26ff.

<sup>15</sup> Vgl. Tuckman, B. W. & Jenson, M. A. C. 1977, S. 419ff.

4) *Performing* – die Arbeits- und Leistungsphase (Kooperation)

5) *Adjourning* – die Auflösungsphase

*Bender* hingegen gliedert die Teamentwicklung in nur vier Phasen. Die erste Phase wird als Zugehörigkeitsphase bezeichnet. In dieser Phase lässt sich der in dieser Ausarbeitung relevante Integrationsprozess verorten. Die Zugehörigkeitsphase ist mit der Kontakt- oder *Forming*-Phase von *Tuckman* gleichzustellen. Anschließend folgt laut *Bender* die Verantwortungsphase, die von der Offenheitsphase abgelöst wird. Die vierte und letzte Phase wird als Trennungsphase benannt. Die Trennungsphase ist mit *Tuckmans* letzter Phase, der Auflösungs- oder *Adjourning*-Phase zu vergleichen und drückt weitestgehend das Gleiche aus.<sup>16</sup>

*Gilley et al.* veranschaulichen in ihrem theoretischen Modell<sup>17</sup> die Bausteine und Theorien, welche auf den Prozess der Bildung von effektiven Teams Einfluss nehmen.<sup>18</sup> Verschiedene Faktoren beeinflussen Teamentwicklungsprozesse von Fußballmannschaften. Hinzu zählen neben den Rahmenbedingungen des Vereins die Trainerkompetenzen, die Trainer-Spieler-Beziehung und das Verhalten der Spieler untereinander. Außerdem ist interessant, wie mit Problemfällen umgegangen wird und inwiefern sich Probleme lösen lassen.

## 2.2 Integration

Integration leitet sich von dem lateinischen Wort *integrare* ab, das *ergänzen* bedeutet. Der Begriff Integration wird in vielen Bereichen verwendet. In der Schule gibt es die schulische Integration aber auch Inklusion z. B. von Menschen mit Behinderung. In der Wirtschaft ist von europäischer Integration<sup>19</sup>, regionaler Integration<sup>20</sup>, vertikaler<sup>21</sup> oder horizontaler<sup>22</sup> Integration die Rede. Fokussiert betrachtet wird im Folgenden allerdings die soziologische Bedeutung des Begriffs Integration. Diese Integration definiert sich als Einbezug von bisher aus unterschiedlichen Gründen ausgeschlossenen Menschen in Gruppen oder Gesellschaften.<sup>23</sup>

Integration beschreibt somit den Vorgang, dass einzelne Personen oder eine Gruppe bewusst durch bestimmte Maßnahmen dafür sorgen, dass ein Auswärtiger zu einem Teil dieser Gruppe wird. Menschen können als integriert bezeichnet werden, wenn man diesen Menschen innerhalb der Mannschaft oder einem entsprechenden anderen Bereich, in den er integriert wurde, als seinesgleichen wahrnimmt. Laut dem *BAMF* ist Integration ein langfristiger Prozess, dessen Ziel es ist, alle Zuwanderer, die rechtmäßig und dauerhaft in Deutschland leben, in die Gesellschaft einzubeziehen. Dabei soll den Zuwanderern eine umfassende und gleichberechtigte Teilhabe in allen gesellschaftlichen Bereichen ermöglicht werden. Die Zuwanderer

---

<sup>16</sup> Vgl. *Bender* S. 2009, S. 34-72.

<sup>17</sup> siehe Anh. 1.

<sup>18</sup> Vgl. *Gilley, J. W. et al.* 2010a, S. 9ff.

<sup>19</sup> Vgl. *Thiemeyer G.* 2010, S. 9ff.

<sup>20</sup> Vgl. *Kaiser R.* 1998, S. 7ff.

<sup>21</sup> Vgl. *Hauschildt J. & Witte E.* 1993, S. 179ff.

<sup>22</sup> Vgl. *Bruhn, M.* S. 34.

<sup>23</sup> Vgl. *Brenner, D.* 2014, S. 7f.

sind gehalten, Deutsch zu lernen sowie die Verfassung und die Gesetze zu kennen, zu respektieren und zu befolgen.<sup>24</sup>

Auf der Internetseite des Bundesministeriums des Innern (*BMI*) wird Integration als Zusammenleben und nicht als „Nebenherleben“ bezeichnet. Weiter heißt es, dass gelungene Integration bedeutet, dass sich der Zuwanderer einer Gemeinschaft zugehörig fühlt. Darüber hinaus ist das gemeinsame Verständnis davon, wie man in der Gesellschaft zusammenlebt, unabdingbar. Daher kann die Integration der Zuwanderer nur als wechselseitiger Prozess erfolgreich sein.<sup>25</sup>

In vielen Bereichen sehen Menschen Integration als unilateralen Prozess an, bei dem es Aufgabe des Zuwanderers sei, sich zu integrieren. *Profanter & Lintner* hingegen verfolgen ein bilaterales Verständnis von Integration und vertreten die Meinung, dass Integration nur in einer gesamtgesellschaftlichen Auseinandersetzung gelingen kann.<sup>26</sup> Das *BMI* setzt für erfolgreiche Integration ebenfalls die Bereitschaft der Flüchtlinge voraus, die Regeln des Aufnahmelandes zu respektieren und sich um die Integration zu bemühen. Allerdings ist die Aufnahmebereitschaft der Mehrheitsgesellschaft ebenso wichtig.<sup>27</sup> Auch in wirtschaftlichen Unternehmen trifft man ständig auf Integrationsprozesse. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter<sup>28</sup> vollzieht sich auf den Ebenen der fachlichen, sozialen und werteorientierten Integration.<sup>29</sup>

Diese Ausarbeitung thematisiert speziell die Integration in bestehende Fußballmannschaften. Es wird von der Annahme ausgegangen, dass die Zuwanderer, welche erfolgreich in eine Fußballmannschaft integriert wurden und gleichberechtigt am Vereinsleben teilhaben, auch dementsprechend gut in die gesamte Gesellschaft integriert werden bzw. integriert werden können. Die Integration in Sportmannschaften wird somit in dieser Ausarbeitung als Türöffner für eine erfolgreiche und allgemeine Integration in die Gesellschaft angesehen. Als Basis dieser Ausarbeitung wird weiterhin von dem Standpunkt ausgegangen, dass erfolgreiche Integration ein Baustein erfolgreicher Teamentwicklung ist. Ohne erfolgreiche Integration kann die Teamentwicklung nicht erfolgreich ablaufen. Integration ist ein unendlicher Prozess und niemals abgeschlossen, da sich das Gruppengebilde durch äußere Einflüsse stetig verändert. So ist eine Anpassung an die immer wieder neuen Gegebenheiten notwendig.<sup>30</sup>

### **2.3 Das Verständnis von Erfolg**

Erfolg bezeichnet das Erreichen von Zielen. Dies gilt sowohl für einzelne Menschen als auch für Organisationen. Bei Zielen kann es sich sowohl um sachliche Ziele als auch um emotiona-

---

<sup>24</sup> Vgl. BAMF. (o. J.).

<sup>25</sup> Vgl. BMI. (o. J.).

<sup>26</sup> Vgl. Profanter A. & Lintner, C. 2013, S. 245.

<sup>27</sup> Vgl. BMI. (o. J.).

<sup>28</sup> siehe 2.7 Onboarding.

<sup>29</sup> Vgl. Brenner, D. 2014, S. 7f.

<sup>30</sup> Vgl. Halfkann, B. 2014, S. 6.

le Ziele handeln.<sup>31</sup> Für die weitere Ausarbeitung ist von Bedeutung, welche Art von Zielen fokussiert betrachtet wird. Im Fußball, aber auch im Sport allgemein dreht sich meist alles um den sportlichen Erfolg, also um die Erreichung mannschaftskollektiver, sportlicher Ziele wie z. B. Meisterschaft, Pokalsieg, Aufstieg oder ähnliches. Auch die individuellen sportlichen Ziele, wie z. B. geschossene Tore, Vorlagen, gewonnene Zweikämpfe oder beim Torwart parierte Großchancen stehen im Vordergrund. Gerade im professionellen Fußballsport ist der sportliche Erfolg das zentrale Ziel.<sup>32</sup> I. V. m. Integrationsprozessen rücken andere Ziele, wie z. B. gesunde Teamatmosphäre und Einbezug von Ausgeschlossenen in den Fokus.<sup>33</sup>

## 2.4 Migration

Migration ist diejenige Wanderungsbewegung von Menschen zw. Staaten oder administrativen Untereinheiten eines Staates (Binnenwanderung), die mit einer längerfristigen oder dauerhaften Verlagerung des Lebensmittelpunktes einhergeht. Das Spektrum der Migrationshintergründe reicht vom individualistischen Veränderungsdrang über wirtschaftliche oder soziale Not bis zur kriegsbedingten Vertreibung. Die Übergänge zw. diesen Formen sind teilweise fließend. Migration ist ein Prozess, der von einer starken Eigendynamik und einer Sogwirkung auf andere potentielle Migranten geprägt ist.<sup>34</sup>

## 2.5 Flüchtling oder Geflüchtete?

Gemäß der *Genfer Flüchtlingskonvention (GFK)* gilt eine Person, die

*„aus der begründeten Furcht vor Verfolgung wegen ihrer Rasse, Religion, Nationalität, Zugehörigkeit zu einer bestimmten sozialen Gruppe oder wegen ihrer politischen Überzeugung sich außerhalb des Landes befindet, dessen Staatsangehörigkeit sie besitzt, und den Schutz dieses Landes nicht in Anspruch nehmen kann oder wegen dieser Befürchtungen nicht in Anspruch nehmen will“<sup>35</sup>*

als Flüchtling. Menschen, denen auf Grundlage der *GFK* der rechtliche Status eines Flüchtlings zuerkannt wird, werden als Konventionsflüchtlinge bezeichnet und erhalten nach § 3 Abs. 1 *Asylgesetz (AsylG)* Flüchtlingsschutz, sofern ihre Furcht vor Verfolgung begründet ist. Die *Gesellschaft für deutsche Sprache (GfdS)* wählte das Wort „Flüchtlinge“ zum Wort des Jahres 2015. Seither ist die Bezeichnung „Flüchtling“ aufgrund des Suffixes „-ling“ in Kritik geraten, weil das Wort daher abschätzig klinge. Als Lösung wird z. B. vom *Sächsischen Flüchtlingsrat* das Wort „Geflüchtete“ vorgeschlagen.<sup>36</sup> Allerdings wird das Wort Flüchtling im allgemeinen Sprachgebrauch neutral verwendet und findet sich etwa im Namen des *Bundesamts für Migration und Flüchtlinge* oder der *bundesweiten Flüchtlingsräte*. Daher wird in

---

<sup>31</sup> Vgl. Martens, J. U. & Kuhl, J. 2005, S. 35.

<sup>32</sup> Vgl. Borggreffe, C. et al. 2006, S. 107.

<sup>33</sup> Vgl. BAMF. 2012-12-09.

<sup>34</sup> Vgl. Treibel, A. 2008, S. 17ff.

<sup>35</sup> UNHCR. 1951-07-28, S. 2.

<sup>36</sup> Vgl. Sächsischer Flüchtlingsrat e.V. (o. J.).

dieser Ausarbeitung der allgemein gebräuchliche Begriff „Flüchtling“ anstelle von vermeintlich neutraleren Begriffen, wie Geflohene, Geflüchtete, Vertriebene oder Entheimatete verwendet.

## 2.6 Gruppenkohäsion

Das innere Zusammengehörigkeitsgefühl von Gruppen wird als Gruppenkohäsion (von lat. *cohaerere* = „zusammenhängen, verbunden sein“<sup>37</sup>) bezeichnet. Gruppenkohäsion umfasst die Eigenschaften einer Gruppe, die Mitglieder aneinander binden und die Zuneigung innerhalb der Gruppe fördern. Wenn eine Gruppe sehr kohäsiv ist, dann genießt diese Gruppe laut *Janis & Mann* hohe Wertschätzung und Attraktivität. Andere Menschen möchten gerne Mitglied dieser Gruppe sein. Sehr hohe Gruppenkohäsion kann negative Folgen, wie z. B. das Gruppendenken haben. Symptome des Gruppendenkens sind die Illusion der Unverwundbarkeit und der Glaube an die moralische Richtigkeit der Gruppe oder die stereotype Sicht auf Fremdgruppen.<sup>38</sup> Hohe Gruppenkohäsion geht meist mit einer relativ starken Verhaltensnormierung der Gruppenmitglieder einher und führt dann zu hoher Leistung, wenn die Leistungsnorm innerhalb der Gruppe stark ausgeprägt ist.<sup>39</sup>

## 2.7 Trennung zwischen Leistungs- und Breitensport

Breitensport ist nicht klar vom stark wettkampforientierten Leistungssport abzugrenzen. Der Breitensport umfasst jegliche körperliche Betätigung und folgt den Motiven der Verbesserung der Leistungsfähigkeit, Selbsterfahrung und der Selbstbestätigung des Einzelnen. Die Sportlichkeit als Lebensgefühl bedeutet für den Breitensport, dass Spaß und Entspannung wichtige Faktoren sind. Dennoch geht es durchaus auch um sportliche Leistungen und Erfolge, die allerdings im Leistungssport stärker gewichtet sind und im Breitensport nicht im Vordergrund stehen. Sinn des Breitensports ist darüber hinaus vielmehr das Miteinander, die Begegnung und das gemeinsame Sporttreiben.

Der Leistungssport hingegen hat die Erreichung einer sportlichen Höchstleistung zum Ziel. Auch diese Aussage lässt laut *Meister* wiederum keine klare Abgrenzung zu, denn im weiteren Sinne ist jedes Sporttreiben Leistungssport, da das Leistungsstreben des Einzelnen einen Grundbestandteil des Bewegungsverhaltens darstellt. Als entscheidendes Kriterium ist somit das Anspruchsniveau der leistungssporttreibenden Menschen festzulegen.<sup>40</sup>

Auch wenn in der Fußballoberliga teilweise schon Spieler mit ihrem Gehalt eigene Häuser finanzieren und auch in diesem Bereich Karrieredenken und Gehaltszahlungen einen großen Stellenwert innehaben, wird aufgrund der festgelegten Kriterien, die 1. und 2. Bundesliga als Leistungssport angesehen. Die 3. Liga wird als Schwellenliga zw. Breiten- und Leistungssport

---

<sup>37</sup> Vgl. PONS. (o. J.).

<sup>38</sup> Vgl. Janis, I. L. & Mann, L. 1977, zitiert nach Aronson, E. et al. 2014, S. 328.

<sup>39</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon. (o. J.).

<sup>40</sup> Vgl. Meister, 2007, S. 1-2.



betrachtet. Regionalliga bis Kreisklasse stellen den Breitensport dar. Betrachtet wird ausschließlich der Seniorenbereich.<sup>41</sup>

## **2.8 Onboarding**

Onboarding (aus dem engl. *onboarding*, gekürzt aus *taking on board*, wörtlich für „An-Bord-Nehmen“) ist ein Begriff aus dem Personalmanagement. Er bezeichnet innerhalb der Personalbeschaffung den Einarbeitungs- und Integrationsprozess neuer Mitarbeiter durch ein Unternehmen und v. a. alle Maßnahmen, die die Eingliederung fördern.<sup>42</sup>

Zum Onboarding-Prozess gehören z. B. Zielvereinbarungen und Feedbackgespräche zw. Mitarbeitern und Vorgesetzten, aber auch Paten- und Mentorenprogramme sowie externes Coaching, um jeweils die fachliche, soziale und wertorientierte Integration der neuen Mitarbeiter zu fördern.<sup>43</sup> Je mehr das Unternehmen bzw. die Mannschaft bereit ist, den neuen Mitarbeiter bzw. Mitspieler zu unterstützen, desto schneller wird dieser in der Lage sein, sich einzubringen und wohlfühlen. Insbesondere dem ersten Arbeits- bzw. Trainingstag kommt beim Onboarding-Prozess eine hohe Bedeutung zu, da sich die Einstellungen des neuen Mitarbeiters bzw. Mitspielers bereits innerhalb der ersten Kontaktsituationen bilden. Daher ist es wichtig, bereits früh die richtigen Signale zu senden und sich auf die Individualität des Auswärtigen einzustellen.<sup>44</sup>

## **3 Die Rolle des Fußballs bei der Integration von Menschen anderer Kulturen**

Nachdem zuvor die Begrifflichkeiten und deren Verständnis geklärt wurden, wird nun näher auf die Rolle und die Relevanz des Fußballs im Bereich der Integration eingegangen. Sowohl Leistungs- als auch Breitensport werden beleuchtet. Außerdem wird aufgezeigt, wodurch Integrationsprozesse überhaupt angetrieben werden.

Wie können die bestehenden Integrationsprobleme gelöst werden? Diese Frage stellt sich derzeit vielerorts. Sport wurde bereits in der Vergangenheit häufig als integrativ bezeichnet, da er die kulturellen Unterschiede in den Hintergrund rücken lässt.<sup>45</sup> Speziell der Fußballsport besitzt – gerade in Deutschland – eine große Strahlkraft, um ggf. Lösungsansätze für die Flüchtlings- und die damit einhergehende Integrationsproblematik zu liefern. Daher wird im Folgenden auf die Strahlkraft des Fußballsports, die Vorbildfunktion des professionellen Fußballs und auf die integrativen Projekte sowie deren Förderung im Zuge der Flüchtlingsproblematik eingegangen.

### **3.1 Die Strahlkraft von Fußball**

Fußball ist die in Deutschland mit Abstand beliebteste Sportart. Knapp sieben Mio. Menschen, also über acht Prozent der Bevölkerung, sind Mitglied in einem der über 25.000

---

<sup>41</sup> Vgl. Schroeder, F.-C. & Kauffmann, H. 1972, S. 9.

<sup>42</sup> Vgl. Brenner, D. 2014, S. 1f.

<sup>43</sup> Vgl. ebd. S. 7-16.

<sup>44</sup> Vgl. Brenner, D. 2014, S. 33.

<sup>45</sup> Vgl. Kleindienst-Cachay, C. & Bahlke, S. 2014, S. 67f.

Fußballvereine und spielen in einer der fast 162.000 Mannschaften.<sup>46</sup> Als am zweithäufigsten betriebener Mannschaftssport folgt Handball mit 0,79 Mio. Mitgliedern. Ebenfalls eine beeindruckende Maßzahl sind die Fernseh Zuschauerzahlen der Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien. Ganze 35 Mio. Zuschauer verfolgten das Finale zw. Deutschland und Argentinien am 13. Juli 2014 im deutschen Fernsehen.<sup>47</sup> Die Zuschauerzahl stellt nicht nur den Allzeitzuschauerrekord dar, der tatsächliche Zuschauerwert des Finalspiels liegt sogar deutlich höher, da bei der Messung der Zuschauerquote weder *Public Viewings* oder Gaststättenübertragungen berücksichtigt werden.<sup>48</sup> Laut *Wallrodt* interessierten sich 2011 mehr als 32 Mio. Menschen in Deutschland für Fußball.<sup>49</sup> Durchschnittlich 43.532 Stadionbesucher verfolgten die Spiele der 1. Bundesliga pro Stadion in der Saison 2014/2015.<sup>50</sup> Zweifelsfrei ist Fußball also die Sportart in Deutschland, die in der Breite die meisten Menschen erreicht, und somit aufgrund ihrer Strahlkraft viele Menschen bei deren Integrationsprozessen unterstützen kann.

*Schache* stellt die Integrationskraft des Fußballs infrage und schreibt, dass dem bloßen gemeinsamen Sporttreiben, dem Sich-Bewegen noch kein integratives Moment unterstellt werden könne. Allein ein Kontakt führe nicht automatisch zu einer besseren Verständigung.<sup>51</sup> *Halm* sieht die integrative Wirkung des Sports ebenfalls nicht nur positiv. Laut *Halm* böte Sport nicht nur die Möglichkeit zur Verständigung unter dem Dach überkultureller Regeln und Normen, sondern ebenso Gelegenheit zur ethnischen und nationalen Selbstvergewisserung in Konkurrenzsituationen und somit die Gefahr von interkulturellen Differenzen.<sup>52</sup>

Doch gemeinsames Fußballspielen stellt nicht einfach nur einen Kontakt zw. Menschen her, vielmehr werden durch das Spielen in einer Mannschaft automatisch Erfahrungen geteilt.<sup>53</sup> Daher muss der Ausführung von *Halm* widersprochen werden. Mitspieler erleben z. B. bei einem Gegentor emotional etwas Ähnliches und sind verärgert oder deprimiert. Bei einem Torerfolg stellt sich gegenseitige Freude und vielleicht Dankbarkeit ein. Neben den gleichen, einfachen Regeln, die der Fußballsport weltweit hat, sind es also noch weitere Faktoren, die Menschen eine gemeinsame Basis ermöglichen und somit zur besseren Verständigung beitragen. Interkulturelle Differenzen sind normal und müssen nicht, wie *Halm* schreibt, automatisch eine Gefahr bedeuten. Sie ermöglichen ggf. sogar Mehrleistung und höhere Kreativität. Auch ist festzuhalten, dass ohne das Kennenlernen der jeweiligen interkulturellen Unterschiede auch kein Verständnis für diese aufgebracht werden kann.

Auf und neben dem Fußballplatz gibt es zahlreiche Möglichkeiten zum gegenseitigen sozialen Austausch, der Brücken baut und Freundschaften ins Leben ruft. Inwiefern auf diese Möglich-

---

<sup>46</sup> Vgl. DFB. 2015-06-19.

<sup>47</sup> Vgl. Statista. 2014.

<sup>48</sup> Vgl. Maxwill, P. 2014-07-14.

<sup>49</sup> Vgl. Wallrodt, L. 2011-12-27.

<sup>50</sup> Vgl. DFB. 2014-02-13.

<sup>51</sup> Vgl. Schache, S. 2014, S. 112.

<sup>52</sup> Vgl. Halm, D. 2006, S.16.

<sup>53</sup> Vgl. Thömmes, F. 2011, S. 14-15.

keiten Einfluss genommen werden kann, erörtert diese Ausarbeitung und gibt konkrete Maßnahmen vor.

### **3.1.1 Über die Vorbildfunktion des professionellen Fußballsports**

Wie zuvor beschrieben, werden dem Fußball Funktionen und Eigenschaften zugeordnet, die Lösungsansätze für gesellschaftliche Probleme bieten sollen. Daraus ist jedoch auch eine gesellschaftliche Verantwortung des Fußballsports abgeleitet, insbesondere im professionellen Bereich. Diese wird im Folgenden erläutert.

Ein Blick in den Kader der deutschen Nationalmannschaft genügt, um zu offenbaren, dass im Leistungsfußball zahlreiche Menschen unterschiedlicher Kulturen erfolgreich integriert sind und ihren Beitrag zu Triumphen – wie der Fußballweltmeisterschaft 2014 in Brasilien – leisten. Profifußballer prägen die Entwicklung von unzähligen Kindern in Deutschland und nehmen durch ihr Verhalten Einfluss auf Werte, Einstellungen und Verhalten der Heranwachsenden. Diese Relevanz und den prägenden Einfluss unterstreicht auch *Wallrodt* anhand der Querschnittsstudie<sup>54</sup> des *Institute for Sports, Business & Society*, die darlegt, dass 40 % aller Befragten ihren Lieblingsspieler als persönliches Vorbild und sogar 55 % als gutes Vorbild für die Gesellschaft ansehen. Im Erhebungszeitraum 2011 pflichteten die Befragten dem ehemaligen Stuttgarter Erstligaspieler und Nationalspieler *Cacau* die größte Vorbildfunktion bei.<sup>55</sup>

Umso wichtiger ist es, dass im professionellen Fußball deutliche Zeichen gesetzt werden, um die Relevanz der Integration herauszustellen. Verbände, Vereine, Funktionäre, Trainer und Spieler müssen sich ihrer Verantwortung bewusst sein und Integrationsbereitschaft sowie Willkommenskultur vorleben, um im Breitensport ebenfalls entsprechende Entwicklungen zu ermöglichen. Durch das Ausleben der Vorbildrolle im Bereich der Integration sind die Verantwortlichen im Leistungssport weiterhin in der Lage, bestehende Ängste abzubauen und Mut im Erstkontakt zu begünstigen.

### **3.1.2 Integrative Projekte und Förderung im Zuge der Flüchtlingsproblematik**

Die Förderung von Integrationsprojekten machte sich in den vergangenen Monaten bspw. die *Bundesliga-Stiftung* zur Aufgabe. Die Stiftung rief 2015 das Projekt „*Willkommen im Fußball*“ ins Leben, das den Flüchtlingen den Einstieg in den Sport erleichtern soll und mit 750.000€ gefördert wird.<sup>56</sup> Die *Bundesliga-Stiftung* startete 2011 außerdem die bundesweite Kampagne „*Integration. Gelingt spielend.*“, zu der auch das Jugendfußball-Projekt „*Komm Bolzen!*“ zählt und wöchentlich kostenlose Fußballtrainings organisiert.<sup>57</sup> Darüber hinaus versuchen viele Bundesligisten ihrer Vorbildfunktion gerecht zu werden und laden Flüchtlinge zum Stadionbesuch ein (*St. Pauli, Borussia Mönchengladbach, FC Augsburg*, uvm.), stellen Trainingsanzüge zur Verfügung (*FC Bayern München*), bauen Stadionparkplätze zu Flüchtlingsunterkünften

---

<sup>54</sup> Vgl. *Institute for Sports, Business & Society*. 2011, S. 7ff.

<sup>55</sup> Vgl. *Wallrodt*, L. 2011-12-27.

<sup>56</sup> Vgl. *Bundesliga-Stiftung*. 2015.

<sup>57</sup> Vgl. *Bundesliga-Stiftung*. 2011.

um (*Hamburger SV*) und entwickeln Projekte wie die „*Kumpelkiste*“ (*FC Schalke 04*), die „*Viel-faltswochen*“ (*VfL Wolfsburg*) oder „*Fußball verbindet – eine Initiative für Flüchtlinge*“ (*VfB Stuttgart*). *Borussia Dortmund* leistet auf der Vereinswebsite Aufklärungsarbeit zum Thema Asylbewerber und die Stiftung „*Leuchte auf*“ finanziert ein Fahrzeug für ein Flüchtlingsheim. Kinder aus den Erstaufnahmeeinrichtungen dürfen teilweise mit den Profis einlaufen (*St. Pauli, Borussia Dortmund, Bayer Leverkusen*, uvm.). Einzelne Fußballprofis verbringen Nächte in Flüchtlingsunterkünften, tauschen sich mit den Flüchtlingen aus und musizieren zusammen. Darüber hinaus spenden zahlreiche Vereine Geldbeträge z. B. für Flüchtlingsräte (*FSV Mainz 05, 1. FC Köln, SV Darmstadt 98*). Der *FSV Mainz 05* rief außerdem den karikativen Verein „*Mainz hilft e. V.*“ ins Leben.<sup>58</sup>

Außerdem unterstützt der DFB mit der Flüchtlingsinitiative „*1:0 für ein Willkommen*“ Vereine, die sich für Flüchtlinge engagieren und z. B. Ideen zur Integration von Flüchtlingskindern entwickeln oder konkrete Hilfsmaßnahmen ergreifen, mit insgesamt 600.000€.<sup>59</sup>

### **3.2 Viele Kulturen - eine Sprache**

Ein Spielfeld, zwei Tore, zwei Mannschaften und ein Ball – das ist der einfache aber unabdingliche Rahmen des Fußballsports. Mehr braucht es nicht, um den Sport auszuüben und somit die Fußballsprache zu sprechen. Gerade weil Fußball nur wenige Mittel benötigt, ist der Sport nicht nur in Industriestaaten, sondern auch in ärmeren Regionen beliebt. Kulturelle Unterschiede spielen beim Ausüben des Sports keine große Rolle. Sprachprobleme entstehen selten oder gar nicht und lassen sich durch Gesten meist lösen. Auf der ganzen Welt existieren die gleichen Fußballregeln. Wie o. g., teilen Menschen durch das gemeinsame Fußballspiel in einer Mannschaft automatisch Emotionen. *Fair Play* ermöglicht es sogar, stumm und ohne Schiedsrichter zu spielen.<sup>60</sup>

Das gemeinsame Agieren auf dem Fußballplatz ist lediglich der Eisbrecher. Durch die geteilten Emotionen und die gemeinsamen Erlebnisse ggf. auch durch die Fähigkeiten des Mitspielers, wächst das Interesse an ihm und das Interesse daran, sich auch im Anschluss an das Spiel neben dem Platz auszutauschen. Hier besteht meist ein großer Kontrast, da auf dem Platz keine Kommunikationsprobleme aufgetreten sind und die Verständigung neben dem Platz aufgrund einer Sprachbarriere möglicherweise schwer fällt.<sup>61</sup>

### **3.3 Was bringt den Ball ins Rollen?**

Die Verbesserung der Teamleistung ist gewissermaßen der Zündstoff für die Integration neuer Mitspieler in Fußballmannschaften. Der Trainer möchte sein Team verbessern. Damit dies gelingt kann er z. B. neue Spieler rekrutieren, die die Mannschaft sportlich verstärken können.

---

<sup>58</sup> Vgl. Knoll, J. 2015-09-03.

<sup>59</sup> Vgl. DFB. 2015-03-19.

<sup>60</sup> Vgl. Andreas, M. 2006, S. 21.

<sup>61</sup> Vgl. Engel, B. 2016-02-03.

Doch welche Druckfaktoren stoßen den Integrationsprozess an? Gibt es Unterschiede zw. Leistungs- und Breitensport?

### 3.3.1 Leistungssport

Im Leistungssport ist der sportliche Erfolg das oberste Ziel. Hierbei geht es in erster Linie darum, die Mannschaft zu verstärken. Dafür gibt es zwei Möglichkeiten. Die erste Möglichkeit ist es, das Leistungspotenzial der Einzelspieler durch entsprechende Trainingsmethoden besser auszuschöpfen als zuvor. Die zweite Möglichkeit ist es, die Mannschaft durch neue Spieler zu verstärken, die durch ihre individuelle Leistungsfähigkeit die Gesamtleistung der Mannschaft steigern. Sobald ein Verein entschieden hat, auswärtige Spieler in die Mannschaft zu integrieren, spielt im Leistungssport der finanzielle Aspekt als Druckfaktor auf den Integrationsprozess eine Rolle. Der Spieler besitzt im Leistungssport einen Marktwert, der bei der erfolgreichen Integration, je nach Alter des Spielers, gute Chancen hat zu steigen. Gelingt die Integration hingegen nicht und der Spieler bleibt daher ggf. unter seinem bisherigen Leistungsniveau, wird der Marktwert des Spielers sinken.<sup>62</sup>

Es ergibt daher im Leistungssport aus wirtschaftlicher Sicht Sinn, den Integrationsprozess zu fördern. Anzunehmen ist, dass ein Spieler, der sich nur geringstmöglich integriert und sich lediglich an die Regeln hält auch nur extrinsisch, z. B. durch das monetäre Motiv, motiviert ist. Ein Spieler hingegen, der Integrationsbereitschaft zeigt und nicht derart fremdgesteuert ist, kann vermutlich aufgrund seiner intrinsischen Motivation und Zufriedenheit die Mannschaft wegen sportlicher Mehrleistung, aber auch durch dessen *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*<sup>63</sup> und Extrarollenverhalten<sup>64</sup> bereichern.

Aber auch der einzelne Leistungssportler könnte den Integrationsprozess aus einer wirtschaftlichen Perspektive betrachten, da er seine persönliche Karriere durch eine erfolgreiche Integration fördern kann. *Vice versa* möchte der neue Mitspieler vermeiden, dass die Integration misslingt, um leistungsfähig zu bleiben und seine Karriere nicht zu gefährden.

### 3.3.2 Breitensport

Im Breitensport ist dieser finanziell-wirtschaftliche Druckfaktor nicht derart gegeben. Zwar ließen sich Flüchtlingsheime ebenfalls als „alternative Personalquelle“ bezeichnen, da dort allein schon durch die Anzahl an Menschen das Potential dafür besteht, dass es auch Menschen mit vergleichsweise hohen fußballerischen Fähigkeiten gibt. Doch das Streben nach sportlichem Erfolg ist im Breitensport nicht derart ausgeprägt wie im Leistungssport, sodass der Zündstoff im Breitensport bisher nicht so sehr zündet wie im Leistungssport und die Integration von Menschen anderer Kulturen bisher nur schleppend vorangeht oder sogar

---

<sup>62</sup> Vgl. Mayer, J. 2015, S. 1f.

<sup>63</sup> Vgl. Organ, D. W. 1988, S. 4.

<sup>64</sup> Vgl. van Dyne, L. & LePine, J. A. 1998, S. 108-110.

Segregation stattfindet.<sup>65</sup> Zudem kommen innerhalb der Breitensportvereine beispielweise Ängste vor Fehlverhalten der neuen Spieler als „Integrationshemmer“ hinzu. Daher ist es sinnvoll, den Vereinen im Breitensport nicht nur das Handwerkszeug für erfolgreiche Integration zur Verfügung zu stellen, sondern auch aufzuzeigen, welche weiteren Potentiale durch eine erfolgreiche Integration ausgeschöpft werden können. Da es im Breitensport in erster Linie um den Gemeinschaftsaspekt geht, wäre anzunehmen, dass z. B. ein Flüchtling durch das Einbringen seiner Tugenden – wie etwa seiner Leidenschaft – eine Bereicherung für die Gemeinschaft des Vereins ist.

#### **4 Aktueller Forschungsstand und Einordnung in den wissenschaftlichen Kontext**

Zuvor ist die Relevanz des Fußballsports im Hinblick auf die Integration, speziell von Menschen anderer Kulturen, dargestellt worden. Nun wird aufgezeigt, in welchen Disziplinen sich diese Arbeit verortet. Dabei werden entsprechende Theorien und Ansichten in verschiedene Kategorien eingeordnet, auf Basis derer die Experteninterviews geführt und die Guidelines entwickelt wurden.

Die Thematiken Teamentwicklung und Integration fächern sich in verschiedene Disziplinen auf. Einerseits spielt bei den hier betrachteten Prozessen immer der situative, soziale Einfluss auf das Denken, Fühlen und Verhalten von Menschen eine Rolle. Die individuellen Prozesse sind teilweise in der Sozialpsychologie, speziell in dem Bereich der Gruppenkohäsion oder der Führungsstile, verortet. Auch die Organisationspsychologie bildet relevante Anker dieser Themenbereiche. Insbesondere das Thema Diversity in Teams stellt einen Anknüpfungspunkt und eine Brücke der Themen Teamentwicklung und Integration dar. Darüber hinaus verortet sich diese Ausarbeitung im Bereich des Personalmanagements. Spezielle Anknüpfungspunkte gibt es im Kompetenzmanagement und der Personalführung (Personalentwicklung und Personalkommunikation). Hier sind Abläufe während der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern von Interesse. Dazu zählen Onboarding-Prozesse, Mentorenprogramme sowie Kommunikationsstrukturen und -modelle.

Aus diesen Bereichen ergeben sich folgende Kategorien: (1) Verständnis von erfolgreicher Teamentwicklung, (2) Verständnis von erfolgreicher Integration, die Einflussfaktoren (3) Rahmenbedingungen des Vereins, (4) Trainerkompetenzen, (5) Trainer-Spieler-Beziehung, (6) Verhalten der Spieler untereinander sowie (7) Weitere Einflussfaktoren, (8) Probleme und Art der Problemlösung und zuletzt den (9) Zusammenhang zwischen Integration und Teamentwicklung. Aus den zuvor beschriebenen Kategorien ergibt sich folgendes Schaubild mit den Einflussfaktoren:

---

<sup>65</sup> Vgl. Pitz, G. A. 2006, S. 36f.

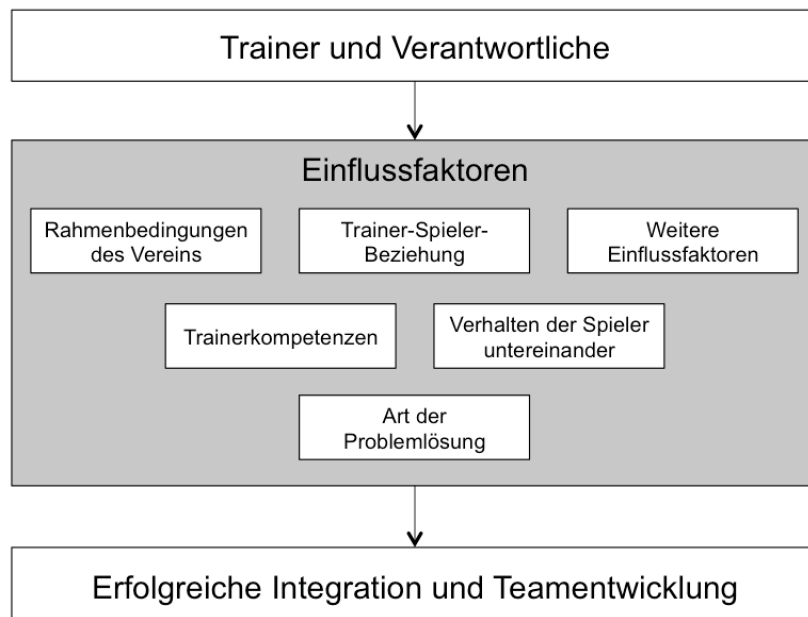


Abb. 2: Schaubild der Einflussfaktoren auf erfolgreiche Integration und Teamentwicklung

### (1) Verständnis von erfolgreicher Teamentwicklung

Was bedeutet erfolgreiche Teamentwicklung? Diese Frage ist nicht *ad hoc* zu beantworten, da jedes Team speziell ist und aus zahlreichen Individuen besteht, die sich unweigerlich gegenseitig beeinflussen. Kann man den Grad des Erfolgs der Teamentwicklung messen? Wie definiert sich dieser Erfolg? Zu einfach wäre es, den Erfolg der Teamentwicklung lediglich durch den sportlichen Erfolg (Tabellenplatzierung oder Pokalsieg) zu messen. Vielmehr spielen im Teamentwicklungsprozess, besonders im Breitensport, auch zwischenmenschliche Ziele eine Rolle. Mannschaftssport ist für viele Menschen ein Anker in ihrem Leben und bedeutet Zugehörigkeit, Miteinander, Verbundenheit, gemeinsame Erfahrungen und Austausch. *Senécal et al.* bestätigen, dass gemeinsame Zielsetzung ein effektives Teambuildingwerkzeug zur Beeinflussung der Verbundenheit in Sportmannschaften ist.<sup>66</sup>

Zahlreiche Ausarbeitungen handeln davon, dass Teamentwicklung in Phasen abläuft<sup>67</sup>, oder davon, welche Merkmale Teams besitzen. Zu diesen Merkmalen zählen laut *Bender* die Kommunikation und Interaktion, die persönliche Motivation, Aktivitäten, Gefühle, das Verhältnis zur Umgebung, die gegenseitige Akzeptanz, ein gemeinsames Ziel und aufgabenspezifische Kräfte.<sup>68</sup>

Auch der Einfluss der Größe des Teams wurde bereits behandelt. In dieser Ausarbeitung nimmt die Teamgröße allerdings keinen allzu großen Raum ein. Es lässt sich dennoch festhalten, dass die Kadergröße im Leistungssport (1. und 2. Bundesliga) bei etwa 28 Spielern liegt. Das Funktionsteam zählt hier nicht hinzu. Im Breitensport sind die Kader i. d. R. kleiner und liegen zw. 15-25 Spielern. Laut *Bender* läge die optimale Größe eines Teams bei 5-8

<sup>66</sup> Vgl. *Senécal, J. et al.* 2008, S. 193-195.

<sup>67</sup> siehe 2.1 Teamentwicklung.

<sup>68</sup> Vgl. *Bender*, S. 2009, S. 22.

Personen. Hier handelt es sich allerdings um wirtschaftliche Projektteams. Interessant ist, dass sich laut *Bender* durch eine inadäquate hohe Gruppengröße Untergruppen und Cliquen bilden, die Spannungen bedeuten können.<sup>69</sup>

*Carron et al.* zeigen drei Prinzipien auf, die dem Teambuildingprogramm im Sport unterliegen. Dazu zählen die Teamstruktur, Teamumgebung und Teamprozesse. Die Teamstruktur untergliedert sich nach *Carron et al.* in Rollenklarheit und Rollenakzeptanz, in Führung und die Übereinstimmung von Standards. Unterpunkte der Teamumgebung werden als Zusammengehörigkeit und Besonderheit bezeichnet, während sich die Teamprozesse aufteilen in Kooperation, Ziele und Grundsätze sowie Aufopferung.<sup>70</sup>

*Harrison et al.* zeigen, dass sich der Einfluss von demografischen und einstellungsbezogenen Unterschieden auf die soziale Integration in Gruppen mit der Zeit verändert. Je länger die Gruppenmitglieder zusammen arbeiten, desto geringer werden die Effekte der demografischen und desto stärker werden die Effekte der einstellungsbezogenen Unterschiede.<sup>71</sup>

*Belbin* unterscheidet verschiedene Teamrollen innerhalb von Arbeitsteams. Jeder Rolleninhaber besitzt verschiedene Stärken und Schwächen. Der „Macher“ z. B. zeichnet sich durch seine motivierende und fordernde Art aus. Seine Ungeduld hingegen stellt eine Schwäche des „Machers“ dar. Weiterhin benennt *Belbin* die Teamrollen Wegbereiter, Teamworker, Umsetzer, Perfektionist, Beobachter, Erfinder, Vorsitzender und Spezialist.<sup>72</sup> *Salas et al.* stellen fest, dass speziell die Teambuilding Interventionen einen signifikanten Einfluss auf Teamleistung haben, die zu einer Rollenklärung führen.<sup>73</sup> Darüber hinaus gibt es zahlreiche Gruppenkohäsion-Leistungs-Studien, wie z. B. von *Carron et al.*, die in ihrem *Group Environment Questionnaire (GEQ)* zw. aufgabenorientierter und sozialorientierter Kohäsion unterscheiden. Nachgewiesen werden konnte, dass aufgabenorientierte Kohäsion die Leistung des Teams tendenziell erhöht. Die Auswirkung von sozialorientierter Kohäsion auf die Teamleistung konnte nicht nachgewiesen werden. Nachgewiesen werden konnte aber, dass Erfolge des Teams auch die Kohäsion positiv beeinflussen.<sup>74</sup>

*Crace & Hardy* legen in ihrem Artikel ein auf Werte basiertes Interventionsmodell für eine erfolgreiche Teamentwicklung dar. Diese Werte werden als Kernanschauungen, die Verhalten leiten, verstanden.<sup>75</sup> *Crace & Hardy* stellen z. B. heraus, dass es bei der Teamentwicklungsmaßnahme nicht darum geht, die Ähnlichkeit der Teammitglieder auszubauen. Vielmehr strebt die Maßnahme an, gegenseitigen Respekt, Verständnis und die Nutzung von individu-

---

<sup>69</sup> Vgl. *Bender*, S. 2009, S. 19.

<sup>70</sup> Vgl. *Carron, A. et al.* 1997, S. 64-69.

<sup>71</sup> Vgl. *Harrison, D. A. et al.* 1998, S. 101ff.

<sup>72</sup> Vgl. *Belbin, R. M.* 2011, S. 22ff.

<sup>73</sup> Vgl. *Salas, E. et al.* 1999, S. 319ff.

<sup>74</sup> Vgl. *Carron, A. et al.* 1985, S. 254ff.

<sup>75</sup> Vgl. *Crace, R. K. & Hardy, C. J.* 1997, S. 41.



ellen Unterschieden zu fördern, um das Team zu bereichern.<sup>76</sup> Weiterhin zeigen Crace & Hardy auf, dass Werte ein zweiseitiges Schwert sind und sowohl als Motivationsquelle dienen als auch Stress und Konflikte kreieren können. Wenn ein Teammitglied z. B. einen hohen Wert an Verantwortung besitzt, so wird dieser einerseits durch seine Verlässlichkeit an Vertrauen gewinnen, andererseits wird dieses Teammitglied sich leicht durch die Forderungen anderer Teammitglieder unter Druck setzen lassen und das Gefühl haben, in ständiger Schuld zu stehen. Ähnlich wie bei der Überzeichnung von Kompetenzen<sup>77</sup> geht es darum, sich nicht eines Wertes auf Kosten anderer Werte zu stark zuzuwenden.<sup>78</sup>

### (2) Verständnis von erfolgreicher Integration

*„Social integration is a multifaceted phenomenon that reflects the attraction to the group, satisfaction with other members of the group, and social interaction among the group members.“<sup>79</sup>*

Kearny untersuchte den Einfluss von Diversität bzgl. Nationalität auf das Ausmaß an sozialer Integration und emotionalen Konflikten. Dabei wurde soziale Integration nach dem Fragebogen von Smith et al. gemessen.<sup>80</sup> Dieser Fragebogen enthält neun Items.<sup>81</sup> Kearny stellte bei seiner Untersuchung fest, dass ein negativer Einfluss von demografischer Team-Diversität auf soziale Integration besteht, der im Laufe der Zeit mit steigender Teamzugehörigkeitsdauer abnimmt.<sup>82</sup> Dies zeigt, dass es Zeit benötigt, bis erfolgreiche Integration stattfindet und Verantwortliche entsprechend geduldig sein sollten.

Zum Einstieg in die Experteninterviews wurden diese beiden Fragekategorien (1) und (2) ausgewählt, um den Befragten für das Thema zu sensibilisieren, bevor direkt auf spezifische Einflussfaktoren eingegangen wurde.

### (3) Einflussfaktor: Rahmenbedingungen des Vereins

Bzgl. der Rahmenbedingungen des Vereins gibt es bisher noch keine weitgreifende Evidenz. Am ehesten sind die Rahmenbedingungen des Vereins dem Prinzip der Teamumgebung von Carron et al. zuzuordnen. Die Kriterien der Teamumgebung werden, wie o. g., als Zusammengehörigkeit und Besonderheit bezeichnet. Für die Erfüllung dieser Kriterien sind verschiedene Faktoren relevant.<sup>83</sup> So ist anzunehmen, dass die Infrastruktur von Bedeutung ist und zu den härteren Faktoren zählt. Insbesondere die Verfügbarkeit und Ausstattung eines gemeinsamen Raumes bzw. eines Clubheims für den gemeinsamen Austausch erscheint elementar. Ebenfalls ist ein entsprechendes Netzwerk mit Kontakten bedeutsam, die die Verantwortlichen bei den Teamentwicklungs- und Integrationsprozessen unterstützen. Mannschaftsinterne oder ggf. mannschaftsübergreifende Mentorenprogramme sind weiterhin

---

<sup>76</sup> Vgl. Crace, R. K. & Hardy, C. J. 1997, S. 46.

<sup>77</sup> siehe (4) Einflussfaktor: Trainerkompetenzen.

<sup>78</sup> Vgl. Crace, R. K. & Hardy, C. J. 1997, S. 53.

<sup>79</sup> O'Reilly, C. A. et al. 1989, S. 22.

<sup>80</sup> Vgl. Smith, K. G. et al. 1994, S. 425-426.

<sup>81</sup> siehe Anh. 2.

<sup>82</sup> Vgl. Kearney, E. 2007, S. 93.

<sup>83</sup> Vgl. Carron, A. et al. 1997, S. 64-69.

zu nennen, da diese laut *Bloom et al.* einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung von Beziehungen, Persönlichkeit und Einstellungen haben.<sup>84</sup>

*Van Dyck* und Mitarbeiter untersuchten den Einfluss von einer Fehlerkultur auf die Leistung von Organisationen und stellten fest, dass ein positiver Zusammenhang besteht. Sie empfehlen daher in Organisationen eine Fehlerkultur einzuführen.<sup>85</sup> Im Fußball passieren zwangsläufig zahlreiche Fehler. Es ist anzunehmen, dass Teammitglieder sich durch die reduzierten negativen Konsequenzen nach Fehlern weniger unter Druck gesetzt fühlen und Fehler anderer Mitspieler demzufolge auch eher akzeptieren. Dies fördert vermutlich auch einen offeneren und ehrlicheren Umgang miteinander, sowohl auf als auch neben dem Platz. Nicht zu unterschätzen ist außerdem der Einfluss von gemeinschaftlicher Kleidung und der Entwicklung eines Leitbildes sowie der allgemeinen Unterstützungsbereitschaft des Vereins. Zuletzt ist die bedachte Besetzung von Stellen, wie z. B. Teammanager, Mentalcoach bzw. Sportpsychologen oder Funktionsteam ebenfalls als relevanter Einflussfaktor einzuordnen.

#### (4) Einflussfaktor: Trainerkompetenzen

Kompetenz ist die Fähigkeit in unerwarteten und zukunfts-offenen Situationen, kreativ und selbstorganisiert zu handeln. Kompetenz ist dementsprechend zwar ein Teil der Persönlichkeit, aber keine Persönlichkeitseigenschaft. Von Persönlichkeitseigenschaften lässt sich nicht direkt auf vorhandene Kompetenzen schließen. Persönlichkeitseigenschaften grundieren Kompetenzen, sie determinieren sie hingegen nicht. Hinter den Kompetenzen stehen individuelle, interiorisierte Motive und Werte.<sup>86</sup> Die Beachtung von Persönlichkeitseigenschaften ist daher im Zuge dieser Ausarbeitung weniger relevant, da diese Eigenschaften, wie auch *Asendorpf* bestätigt, im Laufe des Lebens weitestgehend stabil bleiben. Ab einem Alter von drei Jahren haben die Persönlichkeitsunterschiede langfristige Konsequenzen bis ins Erwachsenenalter hinein und sind nur bedingt veränderbar.<sup>87</sup>

Aus *Erpenbecks Kompetenzatlas* gehen vier menschliche Grundkompetenzen hervor. Dazu gehört die personale Kompetenz, also die Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein sowie produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln. Die zweite Grundkompetenz ist die Aktivitäts- und Handlungskompetenz. Diese versteht sich als Fähigkeit, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können. Die fachlich-methodische Kompetenz, also die Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, annähernd unlösbare Probleme kreativ zu bewältigen, ist eine weitere Grundkompetenz. Die sozial-kommunikative Kompetenz, also die Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen. Kreativ zu kooperieren und zu

---

<sup>84</sup> Vgl. Bloom et al. 1998, S. 267ff.

<sup>85</sup> Vgl. van Dyck, C. et al. 2005, S. 1228.

<sup>86</sup> Vgl. Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. von (Hrsg.) 2007, S. XI.

<sup>87</sup> Vgl. Asendorpf, J. B. 2011, S. 145.

kommunizieren, ist die vierte Grundkompetenz. Die vier Grundkompetenzen werden jeweils aufgeschlüsselt in 16 Schlüsselkompetenzen.<sup>88</sup> Aus mehreren Schlüsselkompetenzen ergeben sich teilweise Querschnittskompetenzen, wie z. B. die Führungskompetenz, die verschiedene Schlüsselkompetenzen integriert.<sup>89</sup>

Ebenfalls sei darauf hingewiesen, dass Menschen von Kompetenzen zu viel besitzen können. In diesem Fall sprechen *Grote et al.* von der dysfunktionalen Überzeichnung einer Kompetenz.<sup>90</sup> Offenheit für Veränderungen ist z. B. eine vorteilhafte Kompetenz für Trainer. Führt dies allerdings dazu, dass der Trainer sich selbst und seinen Handlungen nicht treu bleibt und täglich andere Prioritäten setzt, so kann diese überzeichnete Kompetenz der Offenheit möglicherweise seine Glaubwürdigkeit herabsetzen.<sup>91</sup>

*Gilley et al.* untersuchten den Zusammenhang zw. spezifischen Managerkompetenzen und der Entwicklung von Teams. Dazu zählt u. a. effektive Kommunikation und die Fähigkeit, seine Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse zu involvieren.<sup>92</sup> Ebenfalls wird die Motivationsfähigkeit als bedeutsam eingeordnet. Jedoch hat diese speziell einen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Teams und weniger auf Zugehörigkeitsgefühl und Verbundenheit. *Gilley et al.* zeigen weiterhin auf, dass die Fähigkeit des Coachings ein wichtiger Indikator für die erfolgreiche Entwicklung von Teams ist. Unter Coaching versteht sich die tägliche Arbeit, die eine Führungskraft unternimmt, um die Teammitglieder bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen. Auch die regelmäßige und spezifische Hilfe, Bestärkung, Führung und Feedbackgabe zählt zum Coaching-Prozess.<sup>93</sup> *Richburg* zeigte, dass Coaching zu Wachstum von klaren Zielen der Mitarbeiter führt.<sup>94</sup> Zuletzt legen *Gilley et al.* dar, dass die Fähigkeit, das persönliche Wachstum und die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern, eine erfolgreiche Teamentwicklung begünstigt.

Weiterhin werden die Fähigkeiten, zu kommunizieren, zu führen, zu loben und Mitarbeiter fair zu behandeln<sup>95</sup>, als erforderlich für die Entwicklung von effektiven Teams angesehen.<sup>96</sup> Abschließend ist das vom *Deutschen Verband für Coaching und Training (dvct)* entworfene Kompetenzmodell für Trainer zu nennen, das allerdings nicht speziellen Bezug zu Teamentwicklungs- und Integrationsprozessen vorweist. Das Modell beinhaltet im Kern jene vier Grundkompetenzen, die auch *Erpenbeck* herausstellt. Diese werden ergänzt durch die Feldkompetenz als fünften Baustein.<sup>97</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. Heyse, V. & Erpenbeck, J. (Hrsg.). 2010, S. 93ff / siehe auch Anh. 3-7.

<sup>89</sup> Vgl. Erpenbeck, J. 2012, S. 147, zitiert nach Triebel, C. & Bauer, H. 2016, S. 128.

<sup>90</sup> Vgl. Grote, S. et al. 2012, S. 64.

<sup>91</sup> Vgl. Grote, S. et al. 2013, S. 134.

<sup>92</sup> Vgl. Gilley, A. et al. 2010, S. 31ff.

<sup>93</sup> Vgl. West, M. 2004.

<sup>94</sup> Vgl. Berger, L. A. & Berger, D. R. (Hrsg.) 2011, S. 307ff.

<sup>95</sup> Vgl. Wech, B. A. 2002, S. 353 ff.

<sup>96</sup> Vgl. Gilley, A. et al. 2010. S. 31.

<sup>97</sup> Vgl. dvct. (o. J.) / siehe auch Anh. 8.

#### (5) Einflussfaktor: Trainer-Spieler-Beziehung

Turman legt dar, dass in der Forschung spezifische Techniken und Strategien sowie der Führungsstil von Trainern bislang noch nicht untersucht worden sind.<sup>98</sup> Daher erforschte er, welches Verhalten Spieler motiviert und Gruppenkohäsion erzeugt. Hinzu zählen inspirierende Führung, persönliche Beziehung, Typen inspirativer Erfindungen, Unterstützung, Einsatz & Hingabe sowie systematisches Verhalten. Dagegen wurden ausfallende Sprache, überordnende Beziehung, Ungerechtigkeit, Unfähigkeit zu kommunizieren, Verhöhnung der Spieler und unsystematisches Verhalten des Trainers von Spielern als demotivierend bezeichnet.<sup>99</sup>

Jowett & Chaundy erforschten den Zusammenhang zw. der Wahrnehmung der Spieler bzgl. der Führung des Trainers sowie der Trainer-Spieler-Beziehung und Gruppenkohäsion. Aufgabenkohäsion und soziale Kohäsion betrachteten Jowett & Chaundy getrennt. Sowohl eine von den Spielern positiv bewertete Führung des Trainers als auch eine als gut wahrgenommene Trainer-Spieler-Beziehung hatten einen signifikant positiven Einfluss auf Aufgabenkohäsion und soziale Kohäsion. Hingegen sind die Führungs- und Beziehungsvariablen stärkere Prädiktoren von Aufgabenkohäsion als von sozialer Kohäsion.<sup>100</sup>

Bass & Steidlmeier identifizieren zwei unterschiedliche Führungsstile. Während transaktionale Führungspersonen kurzfristige Ziele setzen und Mitarbeiter belohnen, motivieren transformationale Führungspersonen die Mitarbeiter, langfristige, gemeinsame Ziele zu verfolgen.<sup>101</sup>

Ein Trainer wandert häufig auf dem schmalen Grat zw. Nähe und Distanz zu seinen Spielern. Laut Grote *et al.* bemüht sich eine nahe Führungskraft um den persönlichen Kontakt zu Mitarbeitern, lobt diese häufig und zeichnet sich durch seinen respektvollen Umgang mit ihnen aus. Eine nahe Führungskraft sieht sich eher als Teamplayer. Diese Faktoren bringen jedoch auch Nachteile mit sich und können Autoritätsverlust verursachen. Mit dem Nachteil des Autoritätsverlusts werden distanziertere Führungskräfte tendenziell seltener konfrontiert. Sie zeichnen sich durch Klarheit aus. Nachteilig ist allerdings, dass keine vertrauensvolle Beziehung entstehen kann und z. B. persönliche Probleme unausgesprochen bleiben.<sup>102</sup> Es ist anzunehmen, dass sich diese Problematik auch im Tätigkeitsfeld der Fußballtrainer findet und die Trainer daher sensibilisiert werden sollten.

#### (6) Einflussfaktor: Verhalten der Spieler untereinander

Mach und Kollegen untersuchten die dynamische Beziehung innerhalb von Teams und wiesen in ihrer Studie nach, dass das Vertrauen der Teammitglieder untereinander einen signifikanten Einfluss auf die Gruppenkohäsion des Teams hat.<sup>103</sup> Diese wurde anhand einer modifizierten Version des o. g. GEQ von Carren *et al.* gemessen. Neben dem Einfluss des

---

<sup>98</sup> Vgl. Turman, P. D. 2003, 86-88.

<sup>99</sup> Vgl. Turman, P. D. 2003, S. 92-99.

<sup>100</sup> Vgl. Jowett, S. & Chaundy, V. 2014, S. 306-308.

<sup>101</sup> Vgl. Bass, B. M. & Steidlmeier, P. 1999, S. 184f.

<sup>102</sup> Vgl. Grote, S. et al. 2012, S. 66-67.

<sup>103</sup> Vgl. Anh. 9.

Vertrauens in die Mitspieler wurden auch das Vertrauen in den Trainer, das Vertrauen in das Topmanagement und die Anzahl an Saisons, die der Trainer die Mannschaft bereits trainiert, untersucht. Das Vertrauen in den Trainer ist der Kategorie *Trainer-Spieler-Beziehung* zuzuordnen.<sup>104</sup> Daher ist zu erwarten, dass in den Befragungen speziell Verhalten angesprochen wird, das zu Vertrauen der Spieler untereinander führt.

#### (7) Weitere Einflussfaktoren

In dieser Fragekategorie haben die Befragten die Möglichkeit, jene für sie relevanten Einflussfaktoren aufzuzeigen, die sie durch andere Einflussfaktoren nicht abgedeckt sehen.

#### (8) Probleme und Art der Problemlösung

Aufgaben- und Beziehungskonflikte nehmen in unterschiedlicher Weise Einfluss auf Teams. Während für beide Konfliktarten negative Zusammenhänge zur Teamleistung und Zufriedenheit der Teammitglieder berichtet werden,<sup>105</sup> finden sich für die Aufgabenkonflikte auch Ergebnisse, die bis zu einem bestimmten Punkt positiven Einfluss auf individuelle Leistung belegen.<sup>106</sup>

Laut der *Ähnlichkeits-Attraktions-Theorie* von *Byrne et al.* neigen Menschen dazu, sich Gruppen zuzuordnen, deren Mitglieder ihnen ähnlich sind.<sup>107</sup> Dementsprechend ist anzunehmen, dass sich meist Cliquen von Menschen ähnlicher Kulturen innerhalb von Mannschaften bilden. Die *Theorie der sozialen Identität* von *Tajfel & Turner* besagt, dass Menschen sich selbst aufgrund bestimmter Merkmale als Mitglied einer Gruppe kategorisieren. Dieses Phänomen wird als soziale Kategorisierung bezeichnet und führt dazu, dass Menschen die Mitglieder der eigenen Gruppe bevorzugen und Mitglieder anderer Gruppen (*out-group*) benachteiligen.<sup>108</sup> Von dieser Theorie ist abzuleiten, dass die Mannschaften, die schon länger zusammenspielen aufgrund der gefestigten *in-group* eher eine geringere Integrationsbereitschaft zeigen.

In deren Metaanalyse zeigen *Stahl et al.*, dass kulturelle Unterschiede sowohl mit starker sozialer Kategorisierung als auch mit bedeutenden Unterschieden in Werten und Perspektiven einhergehen. Die Befunde offenbaren positive Zusammenhänge zw. kultureller Diversität und Kreativität wie auch Zufriedenheit. Weiterhin wurden negative Zusammenhänge zw. Diversität und sozialer Integration infolge von Aufgabenkonflikten bewiesen.<sup>109</sup>

#### (9) Zusammenhang zwischen Integration und Teamentwicklung

Zahlreiche Studien belegen die negativen Folgen von hoher Team-Diversität. Dazu zählen das von *Riordan & Shore* nachgewiesene geringere *Commitment*<sup>110</sup> und die von *Jehn et al.*

---

<sup>104</sup> Vgl. Mach, M. et al. 2010, S. 781-784.

<sup>105</sup> Vgl. De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. 2003, S. 748.

<sup>106</sup> Vgl. Jehn, K. A. 1995, S. 271ff.

<sup>107</sup> Vgl. Byrne, D. et al. 1971, S. 137.

<sup>108</sup> Vgl. Tajfel, H. & Turner, J. C. 2004, S. 267ff.

<sup>109</sup> Vgl. Stahl, G. K. et al. 2010, S. 690.

<sup>110</sup> Vgl. Riordan, C. M. & Shore, L. M. 1997, S. 349.

bewiesenen häufigeren emotionalen Konflikte in heterogenen Teams.<sup>111</sup> O'Reilly et al.<sup>112</sup>, Jackson et al.<sup>113</sup> sowie Wagner et al.<sup>114</sup> wiesen nach, dass Team-Diversität zu höheren Fluktuationen führt.

## **5 Qualitative Interviews über Integration und Teamentwicklung im Fußballverein**

Nachdem diese Ausarbeitung in den wissenschaftlichen Kontext eingeordnet und die relevantesten Theorien und Ansichten in entsprechende Kategorien eingeordnet worden sind, werden im Folgenden die Auswahl der Untersuchungsform, das Erhebungsverfahren, die Grundgesamtheit, die Stichprobe und das Erhebungsinstrument beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse der Leistungs- und Breitensportbefragungen getrennt dargestellt und danach verglichen. Ferner schließt die Identifikation entsprechender Typen zur Verdichtung der Interviewergebnisse dieses Kapitel ab.

### **5.1 Auswahl der Untersuchungsform**

Für die Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage stellt sich eine qualitative Untersuchungsform als geeignet dar. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung können gezielt kreative Techniken für die Integrations- und Teamentwicklungsprozesse herausgefiltert werden. Dadurch, dass die Befragten im analytischen Experteninterview frei antworteten und die Interviews jeweils in der heimischen Umgebung der Befragten durchgeführt wurden, ergeben sich zahlreiche authentische Aussagen, die auf Möglichkeiten schließen lassen, um die Integrations- und Teamentwicklungsprozesse in Fußballmannschaften zu verbessern. Der große Vorteil von Experteninterviews ist, dass die Informationen in *statu nascendi* aufgezeichnet werden und daher unverzerrt sind und intersubjektiv nachvollzogen werden können.<sup>115</sup>

Forschungsökonomisch haben z. B. Onlinefragebögen eine Alternative zu den Experteninterviews dargestellt. Es war allerdings zu erwarten, dass gerade die Befragten aus dem Leistungssport eher an einem persönlichen Interview teilnehmen würden, als selbstständig einen derartigen Fragebogen auszufüllen. Ebenfalls war anzunehmen, dass die Motivation der Befragten, ausgiebige Antworten zu bestimmten Themenbereichen zu geben, in einem persönlichen Interview größer und daher die Antwortqualität höher ist als z. B. bei offenen Fragen eines Fragebogens.

### **5.2 Erhebungsverfahren**

Als Befragungsform wurde die mündliche Befragung, d. h. das Interview gewählt. Dabei handelte es sich um eine offene, teilstandardisierte Leitfadensbefragung.<sup>116</sup> Der Interviewleitfaden wurde auf Grundlage der zuvor behandelten theoretischen und praktischen Erkenntnisse und

---

<sup>111</sup> Vgl. Jehn, K. A. et al. 1999, S. 752.

<sup>112</sup> Vgl. O'Reilly, C. A. et al. 1989, S. 30ff.

<sup>113</sup> Vgl. Jackson, S. E. et al. 1991, S. 683.

<sup>114</sup> Vgl. Wagner, W. G. et al. 1984, S. 83ff.

<sup>115</sup> Vgl. Lamnek, S. 2008, S. 329.

<sup>116</sup> Vgl. Mayring, P. 2002, S. 66.

Annahmen entwickelt. Das Kategoriensystem wurde im Hinblick auf die Ausarbeitung von Guidelines anhand von Fragenclustern gestaltet. Bevor die Experteninterviews durchgeführt wurden, sind zwei Pretests durchgeführt worden. Bei den Pretests wurden ein Jugendfußballtrainer und eine Handballtrainerin aus dem Breitensport befragt. Der Interviewleitfaden wurde daraufhin überarbeitet und angepasst. Ebenfalls bekam der Interviewer bei den Pretests ein Gefühl für die Dauer des Interviews und dafür, wann der Befragte zu bestärken und wann ggf. im Redefluss zu bremsen ist.

### **5.3 Grundgesamtheit**

Zur Grundgesamtheit gehören alle Verantwortlichen für Teamentwicklungsprozesse im Mannschaftssport. Im Leistungssport umfasst dieses Feld neben Trainer und Co-Trainer meist noch den Sportpsychologen und den Teammanager. Grundsätzlich sind dies die Personen, die den größten Anteil an der Steuerung von Integrations- und Teamentwicklungsprozessen haben. Es ist festzuhalten, dass auch das Funktionsteam meist eine wichtige Rolle spielt und Prozesse durch die Aufmerksamkeit des Einzelnen überwacht.

Im Breitensport ist dieses Feld der Verantwortlichen deutlich fokussierter. Hier sind meist nur die Positionen des Trainers und des Co-Trainers besetzt. Einige Mannschaften verfügen noch über einen Teammanager oder einen Physiotherapeuten, der mit dem Funktionsteam gleichzusetzen ist und lediglich eine Übermittlungs- und keine Leitungsfunktion innehat. Folglich haben im Breitensport schlichtweg weniger Personen Anteil an der Steuerung der hier behandelten Prozesse. Es sei auch gesagt, dass es innerhalb der Mannschaft selbst viele Individuen mit unterschiedlichen Einstellungen und Wertvorstellungen gibt. Es steht außer Frage, dass verschiedene Spieler unterschiedlich starke Motivation besitzen, die Integration und die Teamentwicklung zu fördern. Speziell der Mannschaftsrat, sowie Kapitän und Co-Kapitän sind noch zum erweiterten Feld der Führungspersonen und dementsprechend Verantwortlichen für die behandelten Prozesse zu nennen.

### **5.4 Stichprobe**

Insgesamt umfasst die Stichprobe neun Personen, die sich zusammenstellen aus vier Experten aus dem Leistungssport und fünf Experten aus dem Breitensport. Im Leistungssport wurden zwei Trainer sowie ein Sportpsychologe und ein Teammanager ausgewählt, um die Bandbreite der verantwortlichen Personen abzudecken. Im Breitensport wurden fünf Trainer selektiert.<sup>117</sup>

Die Stichprobenfestlegung erfolgte absichtsvoll und begründet bzgl. des Auswahlkriteriums der Verantwortlichkeit für Teamentwicklungs- und Integrationsprozesse bzw. nach deren Position und entsprechenden Einflussmöglichkeiten. Darüber hinaus wurden speziell Experten selektiert, die in dem Feld nachgewiesenermaßen eine hohe Reputation aufweisen und in

---

<sup>117</sup> siehe Anh. 10.

Organisationen bzw. Mannschaften tätig sind oder waren, die insbesondere durch eine gute Teamentwicklung sportliche Erfolge erzielen konnten. Dies wurde anhand einer langfristigen Verfolgung der Ereignisse über die Presse, aber auch über Erfahrungsberichte von Spielern und Kollegen festgemacht.

Repräsentativität kann durch die beabsichtigte und nicht zufällige Auswahl nicht gewährleistet werden. Im Vergleich mit der Grundgesamtheit handelt es sich bei der ausgewählten Stichprobe um Personen, die Expertise im untersuchten Feld besitzen, da dies Voraussetzung für die Entwicklung der Guidelines ist. Die Grundgesamtheit umfasst auch Personen aus dem Breitensport, die sich mit derartigen Prozessen bisher weniger auseinandergesetzt haben. Das Durchschnittsalter der Befragten beläuft sich auf knapp 42 Jahre. Der älteste Befragte ist 56 Jahre und der jüngste Befragte 27 Jahre alt. Die Befragten haben eine durchschnittliche Trainererfahrung von gut 17 Jahren, wobei der befragte Sportpsychologe bei dieser Frage keine Angabe machte.<sup>118</sup>

Die Befragten im Leistungssport sind jeweils zwei Verantwortliche aus der 1. Bundesliga und zwei Verantwortliche aus der 2. Bundesliga. Im Breitensport deckt die Befragung ein breites Leistungsspektrum ab. Zwei der Befragten sind heute als Ausbilder und Referenten für Trainerlehrgänge in einem Landesverband aktiv. Einer der beiden ist ehemals im professionellen Jugendbereich tätig gewesen. Der andere Befragte trainierte über einen langen Zeitraum eine Damenlandesligamannschaft. Die übrigen drei Befragten sind ein Trainer mit 15 Jahren Oberliga-Trainererfahrung, ein junger Bezirksligatrainer und ein Trainer und Vorstandsvorsitzender eines Kreisligaverbands, der gleichzeitig *DFB-Ehrenamtsträger* ist. Die Mehrheit der Befragten (je vier Personen) haben entweder ihr (Fach-)Abitur abgelegt oder einen Hochschulabschluss. Ein Befragter absolvierte die Realschule.

## **5.5 Erhebungsinstrument**

Vorläufer des Interviewleitfadens ergaben sich nach der Sichtung der entsprechenden Theorien und Studien aus zahlreichen offenen Gesprächen über Integrations- und Teamentwicklungsprozesse mit Fußballtrainern. Die beiden Pretests sind jeweils in Form eines kompletten Interviews, lediglich ohne Audioaufnahme, durchgeführt worden. Der Leitfaden wurde daraufhin gekürzt und die Reihenfolge der Fragenkategorien angepasst. Ebenfalls ist eine Frage zu „weitere Einflussfaktoren“ ergänzt worden, um aus den Erfahrungen der Experten weitere relevante Informationen zu sammeln. Für den Fall, dass Befragte das Interview nur unter geringer Zeitkapazität durchführen können, sind die Fragen ebenfalls nach der Relevanz für die Arbeit markiert worden.

In der Endfassung beginnt der Leitfaden mit einer demografischen Vorbefragung, die das Alter, das Geschlecht, den höchsten Bildungsabschluss, den Beruf, die Trainererfahrung in

---

<sup>118</sup> siehe Anh. 11.



Jahren und den Familienstand umfasst. Weiterhin besteht der Leitfaden aus neun offenen Kernfragen. Zwei Fragen zielen einsteigend auf das *Verständnis* von Teamentwicklung und Integration ab, um die Befragten mit der Thematik vertraut zu machen und deren Ansichten später besser nachvollziehen zu können. Anschließend folgen vier Kernfragen, die Antworten in den Kategorien *Rahmenbedingungen des Vereins*, *Trainerkompetenzen*, *Trainer-Spieler-Beziehung* und *Verhalten der Spieler untereinander* verlangen. Danach wird den Befragten Raum gegeben, um weitere Einflussfaktoren aufzuzeigen. *Probleme und die Art der Problemlösung* wird durch eine weitere Frage abgedeckt. Abschließend folgt eine Frage über den *Zusammenhang zwischen erfolgreicher Integration und erfolgreicher Teamentwicklung*.<sup>119</sup>

I. V. m. den Experteninterviews unterzeichneten die Befragten sowohl eine Einverständniserklärung<sup>120</sup> als auch eine Verschwiegenheitserklärung<sup>121</sup>. Die ermittelnden Interviews wurden – mit Ausnahme einer schriftlichen Beantwortung – alle mündlich und als Einzelbefragung durchgeführt. Dabei orientierten sich die Fragen am Kategoriensystem und waren zum großen Teil offen, um lebensnahe Antworten zu erhalten. Der Kommunikationsstil ist neutral bis weich gewesen.<sup>122</sup> Der Interviewer legte Wert darauf während der Befragungen neutral zu bleiben, was aufgrund der Asymmetrie der qualitativen Forschung schier durch die Empathie nicht gänzlich möglich ist.<sup>123</sup> Der Erhebungszeitraum erstreckte sich von Ende Januar 2016 bis Ende Februar 2016. Die Audioaufnahmen wurden mit der Transkriptionssoftware *F5* transkribiert und anschließend erfolgte die Auswertung, orientiert an *Mayrings Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse*.<sup>124</sup> Somit erfolgte die Auswertung in sieben Schritten, wobei das Kategoriensystem in einem weiteren achten Schritt rücküberprüft wurde. Im ersten Schritt wurde das Transkript korrigiert und anonymisiert. Die Paraphrasierung auf das Abstraktionsniveau erfolgte im zweiten Schritt. Anschließend wurden die Kernaussagen gegliedert und von der Transkription freigestellt. Während der Analyse fand dennoch häufig eine Abstimmung mit dem Ausgangsmaterial statt. Im vierten Schritt wurden die Kernaussagen ggf. umstrukturiert und den passenden Kategorien neu zugeordnet. Eine Bündelung der Kernaussagen erfolgte im fünften Schritt. Danach wurden im sechsten Schritt die Kernaussagen ausgewählt, die im siebten Schritt in einem Dokument mit den Aussagen aller Befragten in Tabellenform zusammengeführt wurde.<sup>125</sup>

## **5.6 Ergebnisse der Interviews aus dem Leistungssport**

Die Ergebnisse der Befragungen im Leistungssport werden im Folgenden aufgezeigt.

---

<sup>119</sup> siehe Anh. 12.

<sup>120</sup> siehe Anh. 13.

<sup>121</sup> siehe Anh. 14.

<sup>122</sup> Vgl. Lamnek, S. 2008, S. 342-346.

<sup>123</sup> Vgl. ebd., S. 335.

<sup>124</sup> Vgl. Mayring, P. 2010, S. 68 / siehe auch Anh. 15.

<sup>125</sup> siehe Anh. 16-24.

### **5.6.1 Verständnis von erfolgreicher Teamentwicklung**

Erfolgreiche Teamentwicklung findet nach Aussage der Befragten im Leistungssport dann statt, wenn ein Team in die Lage versetzt wird, die eigenen Kompetenzen und Ressourcen so zu koordinieren, dass die gemeinsame Aufgabe erfolgreich bewältigt werden kann. Teamentwicklung ist das Kreieren von Persönlichkeiten und unterschiedlichen Spielertypen unter dem Aspekt des Teamgedankens, wobei dem Wohl der Mannschaft das Interesse des Einzelnen untergeordnet wird. Teamentwicklung beginnt mit dem individuellen Charakter des Teams und den individuellen Stärken und Schwächen der Spieler, die entsprechend eingesetzt werden, um maximalen Erfolg zu erzielen. Dabei sind das Schaffen eines gemeinsamen Selbstbewusstseins und das Entwickeln von gemeinsamer Motivation elementar. Teamentwicklung ist neben gemeinsamem Handeln auch eine Werteentwicklung. Die Befragten stellen gleichermaßen fest, dass Teamentwicklung in Phasen abläuft. Diese Phasen werden laut Expertenaussage als (1) Findungs- und Kennenlernphase und (2) Veränderungsphase identifiziert. Diese Veränderungsphase dauere solange an, bis die Rollenklärung abgeschlossen sei und eine Harmonie herrsche. Bestandteil der Teamentwicklung ist daher auch die Entwicklung von Rollen, die sich automatisch innerhalb der Mannschaft ergeben. Das Team entwickelt sich laut Aussage der Befragten weitestgehend selbstständig und wird durch konkrete Aufgabenverteilung gesteuert.

Außerdem zeigen die Befragten auf, dass Teamentwicklung mit dem individuellen Charakter des Teams und den individuellen Stärken und Schwächen der Spieler, die erfolgsmaximierend eingesetzt werden, beginnt. Als wichtig bezeichnen die Befragten weiterhin eine überlegte, an die Ziele und die Spielphilosophie angepasste „Personalauswahl“. Die Personalauswahl beginnt im vereinsinternen Bereich und weitet sich anschließend bei Bedarf auf das regionale, nationale und internationale Gebiet aus.

Zuletzt ist noch herauszustellen, dass alle Befragten entweder sagen, dass geteilte, realistische Ziele die Teamentwicklung fördern, oder gar Grundlage für einen erfolgreichen Teamentwicklungsprozess sind.

### **5.6.2 Verständnis von erfolgreicher Integration**

Erfolgreiche Integration ist, laut Aussage der Befragten, die Qualität einer Mannschaft, neue Elemente in das bestehende System so zu integrieren, dass das System weiter funktioniert bzw. sich im Idealfall noch verbessert. Im Sport ist die Verbesserung der Mannschaft der Hauptgrund für die Integration neuer Spieler, die nicht nur auf einer fachlichen bzw. sportlichen Ebene erfolgen kann, sondern unbedingt auch soziale und kommunikative Aspekte berücksichtigen soll. Integration ist weiterhin ein ständiger Prozess, bei dem auch Spieler, die schon viele Jahre Teil der Mannschaft sind, hin und wieder integriert werden müssen. Integration betrifft folglich jeden und spielt in vielen Bereichen eine Rolle. Laut Aussage der Befragten wird die Integration durch mannschaftskollektiven, aber auch durch individuellen

sportlichen Erfolg positiv beeinflusst. Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration ist das Erlernen der deutschen Sprache.

Integration kann dann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn der intensive Begleitprozess des neuen Spielers abgeschlossen ist und dieser sich wohlfühlt, sich mitteilt und sich gegenüber anderen Mitspielern öffnet. Unterschiede und Gegebenheiten werden wechselseitig erkannt, verstanden und akzeptiert. Das Feedback des neuen Spielers zeigt, ob die Integration erfolgreich läuft bzw. gelaufen ist. Hierbei ist zu ergänzen, dass auch das Feedback der weiteren Teammitglieder einzuholen ist und ggf. auch externe Personen nach deren Beurteilung gefragt werden sollten. Abschließend ist festzuhalten, dass Spieler auch dann integriert sein können, wenn die sportliche Passung nicht gegeben ist.

### **5.6.3 Einflussfaktor: Rahmenbedingungen des Vereins**

Ein breites, auf die Bedürfnisse der neuen Spieler angelegtes Netzwerk unterstützt die Integrationsprozesse. So gibt es bspw. Kontakte zu internationalen Schulen und Kindergärten. Außerdem wird in den Vereinen im Leistungssport Sprachunterricht für die neuen Spieler und deren Familie angeboten, der i. d. R. bei den Spielern zu Hause durchgeführt wird. Die Platz- und Kabinensprache ist Deutsch.

Mentaltrainer unterstützen die Vereine bei Teamentwicklungsprozessen. Außerdem übernimmt der Teammanager Aufgaben eines Integrationsbeauftragten und unterstützt den neuen Spieler z. B. bei Behördengängen, Wohnungssuche und der angesprochenen Organisation von Sprachkursen. Innerhalb der Mannschaft gibt es Mentoren, die den neuen Spieler trotz der Konkurrenzsituation aktiv unterstützen und sich für diesen verantwortlich fühlen. Die Vereine im Leistungssport sind bereit, außersportliche Aktivitäten zu fördern. Ein Befragter teilt mit, dass es keine speziellen Veranstaltungen zur Förderung der Teamentwicklung gäbe. Hinsichtlich der Strukturdimension steht der Mannschaftsrat dem Trainer als Ansprechpartner zur Verfügung. Wichtig erscheint fast allen Befragten, dass es im Verein und in der Mannschaft eine offene Willkommens- und Kommunikationskultur gibt. Besonders relevant ist es, dass Fehler, Kritik und Konflikte offen und sachlich thematisiert werden, um die Zusammenarbeit zu optimieren. Teilweise werden entsprechende Leitsätze in einem Vereins- und Mannschaftsleitbild festgehalten.

### **5.6.4 Einflussfaktor: Trainerkompetenzen**

Es ergibt Sinn, lediglich die Kompetenzen, die im *erweiterten Kompetenzatlas* von *Erpenbeck*<sup>126</sup> aufgezeigt sind, näher zu betrachten, da die Befragten ebenfalls eine Vielzahl von Persönlichkeitseigenschaften nennen, die i. d. R. sehr stabil sind und im Gegensatz zu Kompetenzen wenig oder gar nicht zu entwickeln sind. Daher sind die Persönlichkeitseigen-

---

<sup>126</sup> siehe Anh. 3-7.

schaften für die Ausarbeitung von Guidelines weniger von Interesse und werden deshalb nur kurz angesprochen.

Die Befragten im Leistungssport führen die Schlüsselkompetenzen Verständnisbereitschaft, Kommunikations-, und Konfliktlösungsfähigkeit an, die sich nach *Erpenbeck* unter der sozial-kommunikativen Grundkompetenz bündeln. Des Weiteren nennen die Befragten im Bereich der Fach- und Methodenkompetenz die Schlüsselkompetenzen Analysefähigkeit, Lehrfähigkeit, Marktkenntnisse, fachliche Anerkennung und Sachlichkeit. Hinsichtlich der Grundkompetenzen Aktivitäts- und Handlungskompetenz und personale Kompetenz äußern die Befragten jeweils lediglich eine oder zwei Schlüsselkompetenzen: Die Entscheidungsfähigkeit als Bestandteil der Aktivitäts- und Handlungskompetenz und die Offenheit für Veränderungen sowie die Zuverlässigkeit im Bereich der personalen Kompetenz. Interessant ist, dass die Grundkompetenzen Aktivitätskompetenz- und Handlungskompetenz, Sozialkompetenz und Fachkompetenz direkt angesprochen werden und die personale Kompetenz nicht. Es wird angemerkt, dass die Sozialkompetenz hinsichtlich des Integrationsprozesses wichtig ist. Darüber hinaus wird gesagt, dass die Fachkompetenz keinen direkten Einfluss auf den Integrations- oder Teamentwicklungsprozess habe. Außerdem wird angegeben, dass es hinsichtlich der relevanten Kompetenzen keine wichtige Unterscheidung zw. Teamentwicklung und Integration gebe.

Nicht zu vergessen sind die als wichtig bezeichneten Persönlichkeitseigenschaften und weiteren Fähigkeiten, die nicht in den *erweiterten Kompetenzatlas* von *Erpenbeck* einzuordnen sind. Hinzu zählen die Antizipationsfähigkeit, die Begeisterungsfähigkeit, Differenzierungsfähigkeit, Aufmerksamkeit, Ehrlichkeit, Empathie, Interesse am Neuen, Kritikfähigkeit, Menschenkenntnis, Selbstreflexionsfähigkeit, Sprachkompetenz, Vermittlungsfähigkeit und Zuhörfähigkeit.

#### **5.6.5 Einflussfaktor: Trainer-Spieler-Beziehung**

Die Trainer-Spieler-Beziehung hat laut den Befragten im Leistungssport einen großen Einfluss auf Teamentwicklungs- und Integrationsprozesse. Der Trainer ist z. B. die erste Bezugsperson für den neuen Spieler und daher bei der Integration besonders wichtig und agiert als Koordinator und Supervisor des Integrationsprozesses. Auch bei sozialen Aspekten hat der Trainer eine Vorbildrolle für seine Spieler und ist wichtiger Feedbackgeber auf und neben dem Platz. Die Spieler fühlen sich dann wohler, wenn sie angehört werden und mitbestimmen dürfen. Wenn sie sich anerkannt fühlen, bringen sich die Spieler stärker ein. Angst der Spieler vor dem Trainer hemmt eine positive Teamentwicklung und die Integration. Trainer und Spieler haben gegenseitige Erwartungen aneinander. Der Trainer verlangt z. B., dass von den Spielern mehr Verantwortung übernommen wird. Während die Spieler von dem Trainer erwarten, dass er zuhört. Es wurde darüber hinaus angemerkt, dass es bei sportlichem Erfolg keine Zielvereinbarungsgespräche zw. Trainer und Spieler bräuchte.

### **5.6.6 Einflussfaktor: Verhalten der Spieler untereinander**

Auf die Frage, welches Verhalten der Spieler förderlich für Integration- und Teamentwicklungsprozesse ist und bestärkt werden sollte, benannten die Befragten offenes Verhalten, Kommunikation und Proaktivität als wichtig. Bei der Personalauswahl werde zudem auf Essgewohnheiten, Blickkontakt, Wortwahl und Höflichkeit geachtet. Ebenfalls stellen die Befragten heraus, dass das Anerkennen der Stärken und Schwächen anderer bedeutend ist. Auch ist es förderlich, wenn die Spieler empathisch und somit in der Lage sind, sich in die Mitspieler hineinzusetzen. Die Spieler sollten begeisterungsfähig wie auch leidenschaftlich sein und andere emotional mitreißen. Es ist weiterhin wichtig, dass die Spieler sich gegenseitig vertrauen und nicht nur auf dem Platz, sondern auch im Umgang mit anderen mutig sind. Für das gegenseitige Vertrauen ist auch der ehrliche Umgang miteinander unabdingbar. Ebenfalls seien Kreativität und Konsequenz hilfreich. Dadurch dass die Spieler im Leistungssport i. d. R. eine hohe Motivation für die Erreichung individueller und mannschaftskollektiver Ziele haben, zeigen Spieler Fehlverhalten fast nie oder nur selten, um die Zielerreichung nicht zu gefährden. Die hohe intrinsische Motivation fördert zudem engagiertes Verhalten der Spieler und führt dazu, dass sie eher Verantwortung übernehmen. Die Befragten erwarten von den Spielern außerdem selbstreflektorisches Verhalten, Teamfähigkeit, Sozialverhalten und Kenntnis über Codewörter und Spielphilosophie. Allgemein ist es wichtig, dass Unterschiede erkannt, verstanden und akzeptiert werden. Der neue Spieler muss außerdem motiviert sein, die deutsche Sprache zu erlernen.

### **5.6.7 Weitere Einflussfaktoren**

Die Befragten im Leistungssport nennen als weitere relevante Einflussfaktoren die Einbindung des sozialen Umfelds des neuen Spielers. Ebenfalls der sportliche Erfolg beeinflusst, laut Aussage der Befragten, den Integrationsprozess. Außerdem ist es wichtig, dass gemeinsame Erfahrungen gesammelt werden, damit die Wahrnehmung der Gemeinsamkeiten zunimmt und die Wahrnehmung der Unterschiede abnimmt. Dies gelingt z. B. durch entsprechende Mannschaftszusammenstellungen im Training, Freizeitaktivitäten oder durch klassisches Teambuilding. Ebenfalls sei die Belastungssteuerung ein Einflussfaktor, da Spieler bei hohem Stress z. B. aggressiver oder bei zu hoher Ermüdung weniger aufnahmefähiger seien. Im Leistungssport spiele ebenfalls die Aktivität der Fan-Szene eine nicht zu unterschätzende Rolle. Zuletzt könne die Integrationsbereitschaft des neuen Spielers als eigenständiger Einflussfaktor für sich stehen.

### **5.6.8 Probleme und Art der Problemlösung**

Die Befragten im Leistungssport stellten heraus, dass Probleme teilweise unumgänglich seien. Integrationsprobleme würden außerdem stärker an dem zu integrierenden Spieler als an der Mannschaft liegen. Als Gründe werden hier z. B. fehlende Kompromissbereitschaft, fehlende Selbstkritik, fehlende Motivation, auf andere zuzugehen, und Egozentrik genannt. Selten ist im Leistungssport das Teamgefüge gefährdet. Ungleichgewichte entstehen trotz-

dem immer wieder. Diese Ungleichgewichte treten vermehrt bei sportlichem Misserfolg und fehlender Transparenz auf. Häufig ist Cliquenbildung zu beobachten. Dies ist insbesondere dann kritisch, wenn sich eine Gruppe von der Mannschaft abgrenzt oder die eigene Dominanz gegenüber Minderheiten auslebt. Auch schlichtweg die fehlende Passung zw. Spieler und Mannschaft, z. B. auch im Hinblick auf die Übereinstimmung der Ziele kann zu Integrationsproblemen führen. Abschließend ist noch festzuhalten, dass Integrationsprobleme nicht automatisch etwas mit kulturellem Hintergrund zu tun haben.

Den Problemen wird im Leistungssport durch offensive Konfrontation und offene Kommunikation begegnet. Außerdem ist Aufmerksamkeit und Sensibilität, auch in sportlich erfolgreichen Perioden, wichtig. Auch das Funktionsteam sollte aufmerksam sein und, wie das Trainerteam, eine hohe Zuhörfähigkeit besitzen, um als Frühwarnsystem und Informationslieferant bei der Entstehung von Problemen zu fungieren. Zur Problemlösung ist außerdem die Analysefähigkeit des Trainers relevant. Der Trainer greift nur bei der Entstehung von Problemen ein. Ansonsten löst die Mannschaft Probleme intern. Wenn die Mannschaft intakt ist, beobachten die Befragten, dass der neue Spieler durch dessen Fehlverhalten zur Randfigur wird. Im Problemfall führt der Trainer Gespräche mit dem Mannschaftsrat, der die Informationen als Multiplikator an die Mannschaft weitergibt. Die Problemlösung kann sogar Chancen bieten, um ein besseres Gleichgewicht zu erzeugen als es vor der Entstehung des Problems bestand. Besitzt der neue Spieler hingegen keine Integrationsbereitschaft, oder kommt es allgemein zu nicht tolerierbarem Fehlverhalten, ist eine Bestrafung oder gar Trennung unumgänglich.

#### **5.6.9 Zusammenhang zwischen Integration und Teamentwicklung**

Für die Befragten im Leistungssport ist erfolgreiche Integration als Grundlage erfolgreicher Teamentwicklung zu sehen. Integrationsprobleme bzw. nicht integrierte Spieler hemmen eine erfolgreiche Teamentwicklung. Gleichzeitig resultiert die Qualität der Mannschaft aus deren Vielfältigkeit, die häufig Reibung bedeutet. Diese Reibung gilt es konstruktiv zu nutzen. Somit steht die Teamentwicklung mit Integration in einer wechselseitigen Beziehung. Teilweise wird sogar noch weitergegangen und gesagt, dass Teamentwicklung Integration sei, da Integration ein ständig ablaufender und offener Prozess innerhalb von Mannschaften sei.

#### **5.6.10 Instrumente**

Als spezielle Instrumente nennen die Befragten im Leistungssport die Leitbilderstellung, gemeinsame Kochabende, den Besuch von Sportveranstaltungen, Musicals oder Kinos, eine Weihnachtsbäckerei für Kinder, Auswärtsfahrten für Frauen sowie einen Welcome Day für neue Spieler mit Sponsoren, Mannschaft, Fans und Familien. Außerdem gehen Mentoren mit den neuen Spielern und deren Familien gemeinsam essen. In der Trainingssteuerung führen Standardwettkämpfe zu gemeinsamen Erfahrungen. Das wichtigste Instrument des Trainers

ist das Lob und die Bestätigung von positivem Verhalten. Das Verhältnis zwischen Lob und Tadel sollte, laut Expertenaussage, ca. 7:1 sein.

## **5.7 Ergebnisse der Interviews aus dem Breitensport**

Die Ergebnisse der Befragungen im Breitensport werden im Folgenden aufgezeigt.

### **5.7.1 Verständnis von erfolgreicher Teamentwicklung**

Auch die Befragten im Breitensport sagen, dass Teamentwicklung mit dem individuellen Charakter des Teams und den individuellen Stärken und Schwächen der Spieler, die entsprechend eingesetzt werden, um maximalen Erfolg zu erzielen, beginnt. Auch die geteilten, realistischen Ziele bezeichnen die Befragten als Grundlage für eine erfolgreiche Teamentwicklung. Ebenso geht aus den Befragungen hervor, dass eine überlegte, an die Ziele und die Spielphilosophie angepasste Personalauswahl wichtig ist. Die Befragten treffen auch die Aussage, dass Teamentwicklung und sportlicher Erfolg in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander stehen. Ebenfalls gibt es übereinstimmende Berichte hinsichtlich der Rollenklärung, die sich automatisch innerhalb der Mannschaft ergibt. Ergänzend sagen die Befragten, dass die sportliche Qualität bei der Rollenklärung relevant ist, da diese Anerkennung und Respekt bringt.

Es wird angedeutet, dass häufiger von außen eingegriffen werden müsse, da sich hin und wieder kontraproduktive Gruppenprozesse ergeben würden. Es ist außerdem anzunehmen, dass sich entsprechendes Fehlverhalten im Breitensport häufiger zeigt. Es wird auch geäußert, dass schwierige, bzw. unpassende Persönlichkeiten im Breitensport eher akzeptiert oder geduldet werden als im Leistungssport. Dies geht mit der Aussage zuvor *d'accord* und könnte ggf. Fehlverhalten mit sich ziehen. Des Weiteren wird gesagt, dass die Teamentwicklung vom gesamten Team und den individuellen Motiven jedes Einzelnen beeinflusst wird. Darunter werden in diesem Fall auch Funktionäre und das Funktionsteam gefasst. Außerdem ist Teamentwicklung abhängig von der gegenwärtigen sportlichen Situation, die einen Einfluss auf die Stimmung im Team hat.

Teamentwicklung bedeutet, die Mannschaft, aber auch die Spieler individuell zu verbessern. Dafür setzt sich das Trainerteam individuelle Ziele, die über Trainingsinhalte erarbeitet werden sollen. Ein Befragter stellte heraus, dass zu hohe Gruppenkohäsion ggf. durch beabsichtigte, gezielte kleine Konflikte vermieden werden könne. Ergänzend geht hervor, dass neben der sportlichen Entwicklung auch der faire und ehrliche Umgang miteinander und das Schaffen einer Gemeinschaft für die Teamentwicklung große Bedeutung haben. Wobei im ambitionierteren Breitensport klar angegeben wird, dass Teamentwicklung sportlichen Erfolg zum Ziel hat. Zu erfolgreicher Teamentwicklung, wie auch zu sportlichem Erfolg, gehört immer auch Glück. Abschließend ist für erfolgreiche Teamentwicklung bedeutsam, dass Spieler sich mit dem Verein und der Mannschaft identifizieren, dass gegenseitig hilfegeleistet wird, und dass Fehler akzeptiert werden.

### 5.7.2 Verständnis von erfolgreicher Integration

Auch zum Verständnis von erfolgreicher Integration gibt es im Breitensport ähnliche Äußerungen. Erfolgreiche Integration wird als Qualität der Mannschaft bezeichnet. Als Hauptgrund für Integration wird die Verbesserung der Mannschaft angeführt. Neben des Erlernens der deutschen Sprache wird die sportliche Leistungsfähigkeit des neuen Spielers als Voraussetzung genannt. Im Kontrast dazu steht die Aussage, dass Spieler auch dann integriert sein können, wenn die sportliche Passung nicht gegeben ist.

Integration wird außerdem durch mannschaftskollektiven aber auch individuellen sportlichen Erfolg positiv beeinflusst und ist dann erfolgreich, wenn der neue Spieler sich wohlfühlt und sich öffnet. Ebenfalls halten die Befragten fest, dass Integration dann erfolgreich ist, wenn der intensive Begleitprozess abgeschlossen ist und der Auswärtige nicht mehr mit Übermotivation behandelt wird. Als erfolgreiche Integration bezeichnet man den Moment, in dem nicht mehr darüber gesprochen wird, dass derjenige, der zu der Mannschaft gestoßen ist, ein Auswärtiger ist. Er ist somit gleichwertiger Teil der Mannschaft (geworden). Zu erfolgreicher Integration gehört es, Unterschiede und Gegebenheiten wechselseitig zu erkennen, zu verstehen und, zu akzeptieren. Folgende Aussagen ergänzen die bisher weitestgehend übereinstimmenden Aspekte: Die Befragten beobachten innerhalb der Mannschaft eine Integration von älteren Spielern in den jüngeren Spielerkreis. Für eine erfolgreiche Integration ist die Übereinstimmung von Interessen, Zielen, Einstellungen und Werten wichtig. Ebenso müssen die wechselseitigen Erwartungen zueinander passen. Für die Mannschaft ist es außerdem eine Gewohnheit, dass sich zweimal jährlich zur Winter- und Sommertransferphase neue Spieler integrieren. Jede Mannschaft hat eine andere Bereitschaft zur Integration. Wenn eine Mannschaft einen großen Anteil an Spielern hat, die schon lange zusammenspielen, ist die Integration einerseits einfach, da es meist wenige Neue gibt. Andererseits ist sie auch schwierig, da die Mannschaft die Tendenz hat, den neuen Spieler auszugrenzen, wenn die Integration nicht schnell genug gelingt. Es kann also einen negativen Einfluss auf den Integrationsprozess haben, wenn die bestehende Mannschaft zu homogen ist. Dies wird bestätigt durch die Aussage eines anderen Befragten, der schildert, dass es ein Vorteil ist, wenn die Mannschaft sehr heterogen, bzw. multikulturell ist, da die *Ingroup* dadurch nicht allzu geschlossen ist.

Mannschaften lassen sich bis zu einem gewissen Punkt dahingehend erziehen, dass der Integrationsprozess positiv beeinflusst werden kann. So können gemeinsame sportliche Erlebnisse den Integrationsprozess positiv beeinflussen. Die Integrationsbereitschaft des neuen Spielers ist dennoch wichtiger als die Bereitschaft der Mannschaft. Denn durch hohe Integrationsbereitschaft und dadurch, dass der neue Spieler sich auf die Mannschaft einlässt, entstehen automatisch Situationen, die den Integrationsprozess begünstigen. Integration kann aber natürlich nur funktionieren, wenn auch die Mannschaft bereit ist, sich mit dem neuen Spieler zu befassen und mit ihm zu sprechen. Ein Befragter geht sogar so weit, dass die



Mannschaft bereit sein müsse, eine Freundschaft mit dem neuen Spieler zu knüpfen. Die Befragten äußern ebenfalls, dass sie annehmen, es fiele im Leistungssport leichter, neue Spieler zu integrieren. Abschließend ist es förderlich, wenn einige Mitspieler der Mannschaft schon Erfahrungen mit Integrationsprozessen gesammelt haben und sich z. B. schon selbst in einen anderen Kulturkreis integrieren mussten.

### **5.7.3 Einflussfaktor: Rahmenbedingungen des Vereins**

Die Befragten äußern, dass eine offene Willkommens-, Fehler-, Kritik-, Kommunikations- und Konfliktkultur innerhalb von Verein und Mannschaft wichtig ist. Ebenso ist die Platz- und Kabinensprache Deutsch. In einem der Vereine gibt es sogar einen Integrationsbeauftragten, der neue Mitspieler unterstützt. Ebenfalls sind teilweise Mentorenprogramme zu verzeichnen. Allerdings ergeben sich Mentorenrollen eher von alleine und werden nicht genauer festgelegt. Es wird geäußert, dass Mentorenprogramme nur auf freiwilliger Basis gingen. Zudem dient der Mannschaftsrat als wichtiger Ansprechpartner für den Trainer.

Der Verein eines Befragten war bereit, außersportliche Aktivitäten zu fördern. In einem anderen Verein unterstützte der Verein finanziell bei Schuhen, Vereinsbeiträgen und Fahrtgeldern. Teilweise unterstützt die Mannschaft den neuen Spieler aus der Mannschaftskasse. Die Befragten stellen daher heraus, dass Hilfeleistung auch unbedingt aktiv aus der Mannschaft kommen soll. Grundsätzlich stellen die Befragten fest, dass im Breitensport von der Vereinsseite meist wenig für die Integration getan wird und die Integrationsaufgabe vorherrschend bei dem Trainer liegt. Daher ist es elementar, dass der Trainer einen großen Handlungsfreiraum hat. Trotzdem liegen in vielen Vereinen desolate Bedingungen z. B. hinsichtlich der Infrastruktur vor. Teilweise gibt es kein Vereinsheim, das für eine erfolgreiche Integration natürlich von Vorteil wäre, da Spieler dort auch neben dem Sport die Möglichkeiten haben, Erfahrungen auszutauschen und v. a. miteinander zu kommunizieren. Abschließend begünstigt gemeinschaftliche Kleidung die Identifikation und somit sowohl Integrations- als auch Teamentwicklungsprozesse.

### **5.7.4 Einflussfaktor: Trainerkompetenzen**

Die Befragten nennen hinsichtlich der Oberkategorie der Fach- und Methodenkompetenz die Schlüsselkompetenzen fachliche Anerkennung, Analysefähigkeit und Sachlichkeit. Bzgl. der sozial-kommunikativen Kompetenz gehen aus den Breitensportbefragungen Anpassungs-, Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeit sowie Verständnisbereitschaft hervor. Die Sozialkompetenz wird generell von den Befragten genannt und für wichtig befunden. Hinsichtlich der Aktivitäts- und Handlungskompetenz nennen die Befragten nur die Schlüsselkompetenz der Konsequenz. Zur Grundkompetenz der personalen Kompetenz wird Glaubwürdigkeit, Hilfsbereitschaft, Humor, Lernbereitschaft und Offenheit für Veränderungen als bedeutsam eingeordnet. Die personale Kompetenz wird als Grundkompetenz genannt und als solche als

wichtig eingeschätzt. Zudem wird die pädagogische Kompetenz (Querschnittskompetenz) genannt.

Die als wichtig eingestuften Persönlichkeitseigenschaften und weiteren Fähigkeiten, die nicht in den *erweiterten Kompetenzatlas* von *Erpenbeck* einzuordnen sind, sind ebenfalls aufzuzeigen. Dazu zählen die Aufmerksamkeit, Differenzierungsfähigkeit, Durchhaltevermögen, Empathie, Fairness, Interesse am Neuen, Kritikfähigkeit, Menschenkenntnis, Selbstreflexionsfähigkeit, soziale Sensitivität, Vermittlungsfähigkeit und Zuhörfähigkeit. Die Befragten schildern außerdem, dass der Trainer seiner Vorbildfunktion auf und neben dem Platz gerecht werden muss. Speziell wird noch auf die bewusste verbale, aber auch nonverbale Kommunikation hingewiesen. „Immer das, was bei dem Gegenüber ankommt ist wahr.“<sup>127</sup> Auch in den Breitensportbefragungen machen die Interviewten zwischen den relevanten Kompetenzen für Integrationsprozesse einerseits und Teamentwicklungsprozesse andererseits keine Unterscheidungen.

### **5.7.5 Einflussfaktor: Trainer-Spieler-Beziehung**

Es wird bemerkt, dass die Trainer-Spieler-Beziehung einen großen Einfluss auf Teamentwicklungs- und Integrationsprozesse hat. Auch wird angesprochen, dass der Trainer von den Spielern verlangt, dass diese mehr Verantwortung übernehmen. Weiterhin wird gesagt, dass die Spieler sich wohler fühlen, wenn sie angehört werden und mitbestimmen dürfen. Daher sollten die Spieler sich anerkannt fühlen, um sich stärker einzubringen. Es sei aber schwer, soziale Ziele im Umgang miteinander zu definieren. Außerdem äußern die Befragten, dass die Meinungen der Spieler, speziell von Führungsspielern, besonders wichtig für den Trainer sind. Spieler müssen sich trauen, offen untereinander und mit dem Trainer zu sprechen, um Missverständnisse und unausgesprochene, unerfüllte Erwartungen zu vermeiden. Einige relevante Informationen könne der Trainer teilweise aus den Gesprächen der Spieler untereinander aufgreifen. Außerdem deutet ein Befragter an, dass die Spieler-Spieler-Beziehung wichtiger für den Integrationsprozess sei als die Trainer-Spieler-Beziehung.

Hinsichtlich des Führungsstils sagt ein Befragter, dass dieser situativ angepasst werden solle und ein demokratischer Führungsstil solange gut sei, bis die Spieler den vorgegebenen Rahmen überschreiten. Ein weiterer Befragter schildert, dass ein autoritativer Erziehungsstil mit einer engen, wechselseitigen Beziehung zwischen Spieler und Trainer wichtig sei. Ein anderer Befragter stellt fest, dass ihm eine flache Hierarchie mehr liege. Trainer-Spieler-Beziehungspläne können bei einer entsprechenden Mannschaft sinnvoll sein, insbesondere auch dann, wenn der Trainer neu zu einer Mannschaft kommt. Zuletzt hemmt ein Übersetzer zwischen Trainer und Spieler die Trainer-Spieler-Beziehung.

---

<sup>127</sup> Aussage von „Befragter 5“ / siehe auch Anh. 25.

### **5.7.6 Einflussfaktor: Verhalten der Spieler untereinander**

Als wichtig hinsichtlich des Verhaltens der Spieler untereinander gehen aus den Befragungen offenes und selbstreflektorisches Verhalten, Integrationsbereitschaft, kommunikatives Verhalten, Hilfsbereitschaft, Interesse, Ehrlichkeit, Mut, Authentizität und aufmunterndes Verhalten hervor. Außerdem sind die Begeisterungsfähigkeit, das Übernehmen von Verantwortung, das Erkennen, Verstehen und Akzeptieren von Unterschieden, die Teamfähigkeit, die Empathie und das Unterordnen der eigenen Ziele unter die Ziele der Mannschaft wichtig. Von den Befragten wurden ebenso Dankbarkeit, Geduld, Humor, Identifikationsbereitschaft, Kompromissbereitschaft und Kritikfähigkeit als wichtig eingeordnet.

### **5.7.7 Weitere Einflussfaktoren**

Als zusätzlicher Einflussfaktor wurde der Einfluss des sportlichen Erfolgs auf den Integrationsprozess, die Einbindung des sozialen Umfelds des neuen Spielers und das Sammeln von gemeinsamen Erfahrungen identifiziert. Weiterhin bezeichnen die Interviewten die Personengruppen um das Team herum (Funktionäre und Funktionsteam) als Einflussfaktor. Sie benennen ebenfalls die Gesamtbevölkerung und die Verteilung der Flüchtlinge als weiteres Kriterium. Ebenfalls identifizieren sie die Gewährleistung von regeltem Training, Zuschauerzahlen und Presse als weitere Einflussfaktoren.

### **5.7.8 Probleme und Art der Problemlösung**

Es lässt sich festhalten, dass im Breitensport gleichermaßen die Probleme Cliquenbildung, sportlicher Misserfolg, fehlende Passung zwischen Spieler und Mannschaft, Egozentrik und fehlende Selbstkritik geäußert werden. Auch wird gesagt, dass Probleme teilweise unumgänglich sind, da das Verstehen durch die Erziehung in einer anderen Sozialform schwierig ist. Es werden fehlende Integrationsbereitschaft des neuen Spielers, private Probleme außerhalb des Sportplatzes, fehlende gegenseitige Offenheit und Unehrlichkeit als Probleme identifiziert. Weiterhin wird gesagt, dass die Leistungsgesellschaft durch Konkurrenzdenken und überhöhten Ehrgeiz einen „Integrationshemmer“ darstelle. Auch kann es sein, dass Integrationsprobleme auftreten, da ein Spieler aufgrund seines niedrigeren sportlichen Niveaus nicht in die Mannschaft passt und ausgegrenzt wird. Der Motivationsverlust von Führungsspielern kann zudem die Stimmung innerhalb der Mannschaft gefährden. Zuletzt führen Sprachbarrieren teilweise dazu, dass Übungen während des Trainings nicht reibungslos funktionieren oder im Alltag Missverständnisse entstehen.

Zur Problemlösung wird, wie im Leistungssport auch, als wichtig eingeschätzt, dass Problemen mit offensiver Konfrontation und offener Kommunikation begegnet wird. Der Selbstheilungsprozess der Mannschaft durch gemeinsame Erfahrungen und die eigenständige Problemlösung mit der Zeit wird genannt. Außerdem können Feedbackrunden, bei denen der Kritisierte sich auf die Kritik nicht äußern darf, Probleme lösen. Zuletzt löst die Umverteilung der Aufgaben, den Stärken und Schwächen der Spieler entsprechend, einige Probleme.

### **5.7.9 Zusammenhang zwischen Integration und Teamentwicklung**

Erfolgreiche Integration sehen auch die Befragten als Grundlage für erfolgreiche Teamentwicklung an. Ebenso äußerten die Interviewten, dass Integrationsprobleme bzw. nicht integrierte Spieler eine erfolgreiche Teamentwicklung hemmen. Integration und Teamentwicklung haben gemeinsame Ziele und bilden eine große Schnittmenge an ähnlichen Kriterien und Faktoren. Beide Prozesse stehen in einer wechselseitigen Beziehung zueinander. Wenn sich ein Spieler integrieren lässt, dessen sportliche Leistung zum Mannschaftsleistungsniveau passt, ist er eine Bereicherung und beeinflusst den Teamentwicklungsprozess und den Erfolg des Teams positiv. Ein neuer Spieler kann die Mannschaft speziell durch seine individuellen Tugenden bereichern. Außerdem können Spieler integriert sein, obwohl sie von der sportlichen Leistungsfähigkeit nicht zum Niveau der Mannschaft passen. Also fördert Integration nicht automatisch die Leistungsfähigkeit des Teams. Wenn nicht erfolgreich integriert wird, kann ein Team langfristig nicht bestehen, da sich mit der Zeit ein Mangel an Spielern einstellen würde (Karriereende, Trennung, etc.).

### **5.7.10 Instrumente**

In den Vereinen im Breitensport existieren *Tore-Clubs* oder auch *Euro-Goal-Clubs* zur finanziellen Unterstützung von allen Freiwilligen, die unterstützungsbereit sind. Die Gelder können z. B. für gezielte Teambuildingmaßnahmen, aber auch für Vereinsbeiträge oder Fahrtgelder finanzschwacher Spieler eingesetzt werden. Erfolgsversprechend sind außerdem gemeinsame Abendessen mit den Familien der Teammitglieder oder generell gemeinsame Treffen, Mannschaftsabende, Mannschaftsfahrten, Kinoabende, Soccerhalle, Schwimmbad, Turniere auf der Spielekonsole und mannschaftsübergreifende Weihnachtsfeiern. Hierbei ist auf die gemeinsame Organisation dieser Events Wertzulegen.

Einfach umzusetzen ist die Bildung von Fahrtgemeinschaften der Spieler, die sich auf dem Weg zum Training oder Spiel automatisch austauschen und gemeinsame Erfahrungen sammeln. Auch im Training können durch Spielformen mit „Pärchenbildung“ und gegenseitigem Feedback Erfahrungen gesammelt und Austausch ermöglicht werden. Entsprechende Mannschaftszusammenstellungen (z. B. strategische Trennung kulturgleicher Spieler), bei denen die Spieler Emotionen teilen können und mit verschiedenen gemeinsamen Situationen konfrontiert werden, können z. B. Spannungen lösen. Ebenfalls leicht umsetzbar ist es, mit der Mannschaft ein gemeinsam ausgearbeitetes Punkteziel für eine bestimmte Periode festzulegen und einen Spielplan mit entsprechenden Eintragungen nach jedem Spiel in die Kabine zu hängen. Hinsichtlich der Trainingssteuerung ist noch der Punkt „Schiedsrichter in der Mannschaft“ zu nennen. Wenn von außen in Spielabläufe und Regelbrüche nicht eingegriffen wird, so erzieht die Mannschaft sich selbstständig. Fairness und Ehrlichkeit werden somit gefördert und ggf. Hierarchiestrukturen innerhalb des Teams gebildet. Ein weiterer Punkt ist das Ehrenamt oder auch Bundesfreiwilligendienstleistende, die z. B. als Integrationsbeauftragte oder Übersetzer fungieren und aktiv den Kontakt in Flüchtlingsunterkünften suchen.

Entscheidendes Instrument für den Trainer sind Einzel-, Gruppen- und Mannschaftsgespräche, in denen Zielvereinbarungen getroffen, sich aber auch über individuelle soziale Bedürfnisse, Erwartungen und Motive ausgetauscht wird, um einen Bruch des psychologischen Vertrags<sup>128</sup> zu vermeiden. Wichtig ist bei diesen Gesprächen die direkte Ansprache mit Namen. Auch ist zu vermeiden, einzelne Spieler direkt vor der Mannschaft zu kritisieren. Dies sollte im Einzelgespräch passieren. Vor der Mannschaft sollten diejenigen gelobt werden, die im Hintergrund stehen und möglicherweise Probleme mit ihrem Selbstvertrauen haben. Ein weiteres Instrument des Trainers sind Einsatzzeiten, die ggf. als Belohnung oder Bestrafung genutzt werden. Abseits des Platzes sind weiterhin Feedbackrunden und gemeinsame wohltätige Aufgaben sinnvoll, bei denen Spieler durch ihr soziales Engagement an Beachtung gewinnen können. Regelmäßige Meetings mit Brainstorming und Protokoll generieren Optimierungsideen und bedeuten wichtigen Austausch zw. Trainer und Mannschaft. Abschließend ist abseits des Platzes auch die Ausstattung mit hochwertigen Bällen für Training und Spiel sowie einheitliche Vereinskleidung zur Steigerung der Identifikation bedeutsam.

### **5.8 Der Vergleich zwischen Breitensport und Leistungssport**

Ein Vergleich der Leistungs- und Breitensportbefragungen zeigt, dass grundsätzlich ein ähnliches Verständnis von Integration und Teamentwicklung vorherrscht, wobei im Breitensport hinsichtlich der Teamentwicklung der gesellschaftliche Aspekt eine größere Rolle spielt. Ebenfalls werden Identifikationsthemen vermehrt im Breitensport angesprochen. Hinsichtlich der Integration ist auffällig, dass der Fußballsport an sich im Breitensport schon als integrativ wahrgenommen wird und dass es Mannschaften gibt, die unterschiedliche Integrationsbereitschaft aufweisen. Hier gehen die Befragten z. B. auf Heterogenität und Homogenität ein. Die Heterogenität findet im Leistungssport nur dahingehend Relevanz, dass sich aus der Vielfältigkeit der Mannschaft Reibung ergibt, die es gilt, konstruktiv zu nutzen und die Qualität der Mannschaft zu erhöhen. Im Leistungssport geht es vielmehr um eine Nutzenorientierung. So reduziert sich aufgrund der individuellen Motive und dem Karrieredenken der Leistungssportler deren Fehlverhalten auf ein Minimum. Im Breitensport hingegen geht es mehr darum, viele unterschiedliche Charaktere zu erkennen, zu verstehen und zu akzeptieren.

Darüber hinaus ist auffällig, dass es in den Breitensportvereinen weniger finanzielle Möglichkeiten gibt. Herauszustellen ist also, dass die Voraussetzungen im Breitensport andere sind. So sind im Gegensatz zum Leistungssport fast keine Menschen hauptberuflich angestellt und die Verantwortlichkeiten sind auf weniger Personen verteilt, die i. d. R. keine Ausbildung oder Studium in dem Tätigkeitsfeld absolviert haben. Daher fällt das Gewicht der Integrationsaufgabe eher dem Trainer zu, der in der Lage sein sollte, seine Mannschaft dahingehend zu erziehen, dass diese sich hinsichtlich Integrations- und Teamentwicklungsprozessen aktiv einsetzt und Verantwortung übernimmt. Sicherlich wird im Breitensport kein Mentaltrainer

---

<sup>128</sup> Vgl. Robinson, S. L. 1996, 585ff.

dauerhaft eingesetzt werden. Diese Aufgabe kommt ebenfalls zum großen Teil dem Trainer zu. Trotzdem kann der Breitensport z. B. von den Integrationsaufgaben lernen, die der Teammanager im Leistungssport ausübt. Hier müssen sich allerdings, wie o. g., Spieler und Trainer stärker verantwortlich fühlen. Ebenfalls sind Mentorenprogramme, eine Leitbilderstellung, gemeinsame Kleidung und ein gemeinsamer sozialer Raum meist auch im Breitensport umsetzbar.

Ersichtlich ist weiterhin, dass im Breitensport die personale Kompetenz scheinbar eine größere Rolle spielt als im Leistungssport. Sozial-kommunikative Kompetenzen werden im Leistungs- und Breitensport als gleich wichtig angesehen. Im Leistungssport wird allerdings die Querschnittskompetenz der Führungskompetenz als bedeutsam eingeordnet, wohingegen im Breitensport die Querschnittskompetenz der pädagogischen Kompetenz besondere Bedeutung zukommt. Hinsichtlich der Trainer-Spieler-Kompetenz stellt diese sowohl im Breiten- als auch im Leistungssport einen wichtigen Einflussfaktor für die Integrations- und Teamentwicklungsprozesse dar. Hier sind keine auffälligen Unterschiede zw. Integrations- und Teamentwicklungsprozessen zu verzeichnen.

Bzgl. des Verhaltens der Spieler wird sowohl im Leistungssport als auch im Breitensport besonderer Wert auf das Sozialverhalten gelegt. Nachvollziehbar ist, dass die Spieler im Leistungssport durch deren eigenes Leistungsmotiv Fehlverhalten nicht oder nur selten zeigen. Dies stellt einen Unterschied zw. Leistungssport und Breitensport dar.

Wo in den Leistungssportbefragungen die Aktivität der Fan-Szene als weiterer Einflussfaktor genannt wird, nennen die Befragten im Breitensport die Zuschauerzahlen als Motivator mit einer positiven Wirkung auf den Zusammenhalt innerhalb der Mannschaft. Sowohl im Breiten- als auch im Leistungssport werden der sportliche Erfolg, das Sammeln von gemeinsamen Erfahrungen und die Einbindung des sozialen Umfelds des neuen Spielers als weitere Einflussfaktoren genannt. Ein auffälliger Unterschied ergibt sich im Bereich der Gewährleistung eines geregelten Trainings. Dies stellt im Leistungssport aufgrund von Professionalität, individueller Motivation und besserer Infrastruktur i. d. R. kein Problem dar und wird deshalb als weiterer Einflussfaktor nicht thematisiert.

Als Probleme schildern die Befragten aus Breiten- und Leistungssport Cliquenbildung, sportlichen Misserfolg, fehlende Passung zw. Mannschaft und Spieler, Egozentrik und fehlende Selbstkritik. Befragte aus allen Leistungsniveaus erläutern, dass Probleme teilweise unumgänglich sind. Im Leistungssport wurden außerdem die Probleme der fehlenden Transparenz, fehlender Kompromissbereitschaft und fehlender Motivation, auf andere zuzugehen, genannt. Darüber hinaus lägen Integrationsprobleme laut den Befragten im Leistungssport stärker an dem zu integrierenden Spieler. Dies deckt sich mit den Aussagen der Befragten im Breitensport, die fehlende Integrationsbereitschaft des neuen Spielers als häufiges Problem identifizieren. Dass das Teamgefüge selten durch Integrationsprobleme gefährdet ist, wird

von den Vertretern aus dem Leistungssport gesagt, von jenen aus dem Breitensport jedoch nicht. Daraus leitet sich die Frage ab, ob das Teamgefüge im Breitensport ggf. anfälliger ist als im Leistungssport? Im Breitensport spielen Probleme wie Unehrlichkeit, private Angelegenheiten und Differenzen, fehlende Offenheit und Sprachbarrieren eine deutlich größere Rolle als im Leistungssport. Hinsichtlich der Problemlösung ist von fast allen Befragten die offensive Konfrontation und offene Kommunikation genannt worden. Ebenfalls wird beidseits von dem Selbstheilungsprozess der Mannschaft gesprochen, der von den Verantwortlichen angemessen gesteuert werden muss. Zuletzt wird sowohl im Leistungs- als auch im Breitensport herausgestellt, dass bei fehlender Integrationsbereitschaft des neuen Spielers eine Trennung meist unumgänglich ist.

Hinsichtlich des wechselseitigen Zusammenhangs zw. Integration und Teamentwicklung gibt es keine grundlegenden Unterschiede zw. den Aussagen der Befragten. Erfolgreiche Integration wird als Grundlage einer erfolgreichen Teamentwicklung erachtet. Insbesondere dann, wenn ein Spieler sich integrieren lässt und dessen sportliche Leistungsfähigkeit zum Niveau der Mannschaft passt, wird dies als Bereicherung angesehen. Integrationsprobleme hemmen eine erfolgreiche Teamentwicklung.

### **5.9 Identifikation verschiedener Typen**

Aus den Befragungen gehen bestimmte Eigenschaften und Kernelemente hervor, die sich aus den Transkriptionen der einzelnen Interviews aufgrund wiederkehrender Aussagen herausfiltern lassen. Diese wiederkehrenden Aussagen ermöglichen die Bildung von Typen, die jeweils eine individuelle Herangehensweise an Integrations- und Teamentwicklungsprozesse vorweisen. Durch diese Typenbildung wird deutlich, dass derartige Prozesse aus verschiedensten Blickwinkeln angegangen werden und sich Verantwortliche dieser unterschiedlichen Herangehensweisen bewusst sein sollten. Auch sollten die Verantwortlichen für sich entscheiden, welche Herangehensweise für sie individuell erfolgsversprechend ist. Sowohl eine Kombination der identifizierten Typen als auch eine Erweiterung derer ist denkbar. Auch veranschaulicht die Darstellung in Typen, dass die später aufgezeigten Guidelines eine unterschiedlich gewichtete Anwendung bedürfen, die jeweils an die Situation und die Voraussetzungen angepasst werden sollte. Generell dient dieser Schritt ebenfalls der Verdichtung der Interviewergebnisse, um später eine angemessene Basis für die Definition der Guidelines zu haben. Folgende Typen konnten in den Befragungen identifiziert werden:

(1) *Der Netzwerker...* kann durch sein eigenes und durch das des Vereins sehr viele Bedingungen schaffen, die Integrations- und Teamentwicklungsprozesse fördern. Wenn an einer Stelle Bedarf oder Mangel besteht, weiß er sofort, wer zu kontaktieren ist, damit dieser Bedarf befriedigt oder der Mangel beseitigt werden kann.

(2) *Der Wohlfühlfreund...* kennt die Bedürfnisse seiner Teammitglieder und weiß diese zu befriedigen. Er vermittelt durch seine positive Art und seine fachliche Anerkennung eine gute

Atmosphäre und nimmt aktiv Einfluss auf gruppendynamische Prozesse, die er stetig aufmerksam überprüft, und bei denen er Beziehungskonflikte unterbindet.<sup>129</sup>

(3) *Der analytisch-strategisch Führende...* arbeitet eher aus dem Hintergrund heraus und analysiert das Verhalten der Spieler. Er kann Menschen gut einschätzen, behandelt sie differenziert und greift in Gruppenprozesse nur selten, aber gezielt ein.

(4) *Der glücklich-erfahrene Identifikationsexperte...* weiß, dass zu Integrations- und Teamentwicklungsprozessen auch viel Glück dazu gehört. Aus seiner Erfahrung heraus trifft er Entscheidungen fair und konsequent. Er ist selbst sehr aktiv, was Integrationsprozesse angeht und versucht den sportlichen Erfolg durch eine hohe Zusammengehörigkeit innerhalb der Mannschaft zu erreichen. Die Zusammengehörigkeit erreicht er, indem die Identifikation der Spieler mit Mannschaft und Verein möglichst positiv beeinflusst wird.<sup>130</sup>

(5) *Der flexibel Anpassungsfähige...* weiß, dass es im Breitensport nicht nur den Sport an sich, sondern auch viele weitere wichtigere Aspekte im Leben der Spieler gibt. Er kann sich auf neue unerwartete Situationen einstellen und bringt eine hohe Verständnisbereitschaft mit. Er legt Wert auf flache Hierarchien, um selbst authentisch zu sein und lässt die Spieler an Entscheidungsprozessen teilhaben.<sup>131</sup>

(6) *Der Ehrliche...* legt großen Wert auf den ehrlichen und offenen Umgang miteinander. Nur durch Ehrlichkeit kann innerhalb einer Mannschaft Vertrauen entstehen.<sup>132</sup> Bleiben Teammitglieder sich selbst nicht treu und verstellen sich, bedeutet dies für ihn ebenfalls Unehrllichkeit. Er sieht sich selbst als Vorbild und fühlt sich für die Erziehung der einzelnen Spieler verantwortlich. Er ist davon überzeugt, dass die Mannschaft sich erziehen lässt und möchte durch ein ehrliches Miteinander gruppendynamische Prozesse positiv beeinflussen.

(7) *Der Kommunikator...* stellt die Kommunikation in dem Mittelpunkt seiner Arbeit. Erst durch Kommunikation kann Verständnis für den anderen aufgebracht werden.<sup>133</sup> Er ist davon überzeugt, dass nur das als wahr bezeichnet werden kann, was bei dem Empfänger als Botschaft ankommt. Daher ist ihm wichtig, seine eigene Kommunikation auch auf nonverbaler Ebene zu reflektieren, da er sich bewusst über die Unmöglichkeit des nicht Kommunizierens ist.<sup>134</sup> Er pflegt in seinem Team eine offene Kommunikations-, Kritik- und Fehlerkultur, die es ermöglicht, dass gegenseitige Erwartungen nicht unausgesprochen bleiben.

---

<sup>129</sup> Vgl. De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. 2003, S. 744f.

<sup>130</sup> Vgl. Dutton, J. E. et al. 1994, S. 244ff.

<sup>131</sup> Vgl. Gilley, A. et al. 2010, S. 31ff.

<sup>132</sup> Vgl. Mach, M. et al. S. 2010, S. 781-784.

<sup>133</sup> Vgl. Smith, K. G. et al. 1994, 427ff.

<sup>134</sup> Vgl. Watzlawick et al. 2011, S. 70f.



## 6 Rücküberprüfung

Zuvor wurden das Untersuchungsverfahren dargestellt und die Ergebnisse der Befragungen aufgezeigt. Nun folgt eine kurze Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material.

Die Ergebnisse der Experteninterviews sind zu einem großen Teil mit den Erkenntnissen aus der Theorie vereinbar. So bestätigen die Praxisaussagen folgende Kriterien der erfolgreichen Teamentwicklung: eine gemeinsame Zielsetzung und Werteentwicklung, gegenseitige Akzeptanz und Rollenklarheit, Hilfeleistung, sportlicher Erfolg bzw. Leistung, Kommunikation und Interaktion sowie persönliche Motivation und Motive.<sup>135</sup> Hingegen gehen die Befragten, außer auf die Führungsrollen, nicht auf weitere spezifische Rollen<sup>136</sup> ein. Darüber hinaus zeigen die Befragungen folgende weiteren Kriterien erfolgreicher Teamentwicklung: die gegenwärtige sportliche Situation, die individuelle Weiterentwicklung, Glück, Identifikation, die Unterordnung der Interessen des Einzelnen zum Wohl der Mannschaft, das Schaffen von gemeinsamem Selbstbewusstsein und eine an die Spielphilosophie angepasste Personalauswahl.

Hinsichtlich der erfolgreichen Integration ist es verwunderlich, dass die Befragten die Kriterien, Anziehung zur Gruppe und Verteidigung der Teammitglieder bei Kritik von außen, nicht nennen.<sup>137</sup> Sie erläutern auch nicht den Einfluss der Zeit auf die soziale Integration. Lediglich stellen sie fest, dass es am Anfang des Integrationsprozesses zu viel verlangt sei, sofort gegenseitiges Verständnis aufzubringen. Es besteht eine Übereinstimmung mit dem Kriterium Zufriedenheit bzw. Wohlfühlen, das einen wichtigen Bestandteil erfolgreicher Integration darstellt. Auch bestätigen die Befragten, dass Integration auf verschiedenen Ebenen (fachlich und sozial) erfolgt. Nach Betrachtung des Fragebogens zur Messung sozialer Integration von *Smith et al.*, der lediglich aus neun Items besteht, erscheint es sinnvoll, diesen durch weitere Kriterien zu ergänzen, um den Grad der sozialen Integration durch weitere Dimensionen genauer messbar zu machen. Aus den Befragungen lassen sich folgende weitere Kriterien identifizieren: das gegenseitige Erkennen, Verstehen und Akzeptieren von Unterschieden, die Passung der wechselseitigen Erwartungen, das positive Feedback des neuen Teammitglieds, die Integrationsbereitschaft des Teams, die Erfahrungswerte der Mitspieler mit Integrationsprozessen und die Integrationsbereitschaft des neuen Spielers.

Bzgl. der Rahmenbedingungen des Vereins bestätigen die Befragten, dass Mentorenprogramme die Integrationsprozesse fördern. Im Breitensport sind diese erfolgsversprechend, wenn die Spieler ihre Mentorenrolle selbstständig und freiwillig annehmen. Weitere Annahmen wurden durch die Befragungen bestätigt. So zählen zu den Kriterien dieses Einflussfaktors: die Infrastruktur, gemeinschaftliche Kleidung, finanzielle Unterstützung des Vereins, die Position des Teammanagers bzw. Integrationsbeauftragten, die gemeinsame

---

<sup>135</sup> Vgl. Bender, S. 2009, S. 22.

<sup>136</sup> Vgl. Belbin, R. M. 2011, S. 22ff.

<sup>137</sup> Vgl. Smith et al. 1994, S. 437.

Entwicklung eines Leitbildes, das Bestehen einer Willkommens-, Fehler-, Kommunikations- und Konfliktkultur, das Angebot von Sprachunterricht, ein breites Netzwerk und eine einheitliche Kabinen- und Platzsprache.

Auch in Bezug auf den Einflussfaktor der Trainerkompetenzen können z. B. die Ergebnisse von *Gilley et al.* durch die Befragten bekräftigt werden. So sind die Fähigkeit zur effektiven Kommunikation und die Fähigkeit, Spieler in Entscheidungsprozesse zu involvieren, als relevant einzuschätzen. Die Einordnung der Schlüsselkompetenzen in *Erpenbecks erweiterten Kompetenzatlas* gelang in einer Vielzahl der Fälle. Speziell die Entwicklung der personalen und sozial-kommunikativen Grundkompetenz erscheint nach der Befragung als bedeutsam sowohl für Teamentwicklungs- als auch für Integrationsprozesse. Die entsprechenden Schlüsselkompetenzen sind dem fünften Kapitel zu entnehmen.<sup>138</sup>

Hinsichtlich des Einflussfaktors der Trainer-Spieler-Beziehung gingen die Befragten z. B. nicht besonders tiefgreifend auf den Führungsstil ein. Einige stellten lediglich fest, dass zu ihnen ein naher, demokratischer Führungsstil mit flachen Hierarchien aufgrund der Authentizität besser passt. Wie auch aus der Aussage von *Grote et al.* hervorgeht, stellten andere Befragte fest, dass die Autorität des Trainers bei zu starker Nähe gefährdet sein kann. Bzgl. eines transformationalen oder transaktionalen Führungsstils ist keine spezifische Äußerung festzuhalten. Allerdings stellten die Befragten heraus, dass Führungsstil und Verhalten des Trainers sich der Situation entsprechend anpassen müssen, ohne dass der Trainer an Glaubwürdigkeit verliert. Weitere positive Kriterien der Trainer-Spieler-Beziehung sind die gegenseitige Anerkennung, das Ausleben der Vorbildrolle, das Mitbestimmungsrecht der Spieler und die gegenseitige Offenheit. Die Angst vor dem Trainer ist als negatives Kriterium anzusehen.

Bzgl. des Einflussfaktors des Verhaltens der Spieler untereinander ist das Vertrauen als Prädiktor für Gruppenkohäsion durch *Mach et al.* dargestellt worden.<sup>139</sup> Dem Vertrauen ordnen die Befragten ebenfalls eine sehr hohe Bedeutung zu, das sich durch den als wichtig erachteten ehrlichen Umgang miteinander ergibt. Darüber hinaus stellen die Befragten folgende Kriterien des Einflussfaktors des Verhaltens der Spieler untereinander heraus: Offenheit, Selbstreflexionsfähigkeit, Integrationsbereitschaft, Kommunikation, Hilfsbereitschaft, Mut, Begeisterungsfähigkeit, Dankbarkeit sowie aufmunterndes und empathisches Verhalten.<sup>140</sup>

Die Befragten nennen als weitere Einflussfaktoren zur Ergänzung des Kategoriensystems die Einbindung des sozialen Umfelds des neuen Spielers, den sportlichen Erfolg, die Aktivität der Fan-Szene und Zuschauerzahlen, die Ermöglichung von regeltem Training, das Sammeln von gemeinsamen Erfahrungen, Personengruppen um das Team herum und die Integrationsbereitschaft des neuen Spielers.

---

<sup>138</sup> siehe 5.6.4 und 5.7.4.

<sup>139</sup> Vgl. Mach, M. et al. 2010, S. 781-784.

<sup>140</sup> für weitere Kriterien siehe 5.6.6 und 5.7.6.

Hinsichtlich der Kategorie Probleme und Art der Problemlösung bestätigen die Befragten, dass es zu Cliquenbildungen innerhalb der Mannschaften kommen kann, und dass dies einen negativen Einfluss auf die Teamentwicklung hat. Ebenfalls wurde direkt thematisiert, dass sich neue Spieler häufig den Mitspielern zuordnen, die einen ähnlichen kulturellen Hintergrund haben. Dies stützt sowohl die *Ähnlichkeits-Attraktions-Theorie*<sup>141</sup> von Byrne als auch Benders Aussage bzgl. der inadäquaten Gruppengröße in wirtschaftlichen Projektteams.<sup>142</sup> Die Befragten bestätigen ebenfalls, dass die Mannschaften, die schon über einen längeren Zeitraum zusammenspielen, eine geringere Integrationsbereitschaft zeigen. Daher lässt sich schlussfolgern, dass Mannschaften nicht zu homogen sein und regelmäßig durch neue Spieler erweitert werden sollten, um Integrationsprozesse zu fördern. Die Metaanalyse von Stahl et al.<sup>143</sup> und die Studie von Jehn et al.<sup>144</sup> zeigen allerdings, dass infolge der kulturellen Unterschiede und der hohen Team-Diversität negative Effekte, wie z. B. häufigere emotionale Konflikte, entstehen. Dies bestätigen bzw. thematisieren die Befragten jedoch nicht. Hingegen wurde angesprochen, dass bei zu hoher Gruppenkohäsion teilweise gezielt Konflikte gestreut werden müssten, um einen positiven Einfluss auf die individuelle Leistung zu erzielen. Dies stützt wiederum die Aussage von Jehn et al., dass sich Aufgabenkonflikte, bis zu einem bestimmten Punkt, positiv auf die Leistung auswirken.<sup>145</sup>

Während zahlreiche Studien die negativen Folgen von hoher Team-Diversität aufzeigen, spricht die Mehrheit der Befragten über den positiven Einfluss von erfolgreicher Integration auf Teamentwicklungsprozesse und die Leistungsfähigkeit der Mannschaft. Es wird sogar festgestellt, dass die Qualität der Mannschaft aus deren Vielfältigkeit resultiert. Voraussetzung für die Förderung der Leistungsfähigkeit sind die Integrationsbereitschaft und das entsprechende Leistungsniveau des neuen Spielers.

## **7 Indikation der Ergebnisse**

Nachdem im vorherigen Kapitel eine Rücküberprüfung der Ergebnisse mit der Theorie stattgefunden hat, werden nun zehn Guidelines für die Anwendung im Breitensport dargestellt, um die Forschungsfrage „Inwiefern kann die Integration von Menschen anderer Kulturen in bestehende Fußballmannschaften vereinfacht werden und zur erfolgreichen Teamentwicklung beitragen?“ zu beantworten. Außerdem wird in diesem Kapitel der Entwurf eines Kompetenzkompasses und ein Kompetenzmodell in Kurzform dargestellt, um die Verantwortlichen für die Integrations- und Teamentwicklungsprozesse anzuhalten, deren Kompetenzen dementsprechend zu entwickeln.

---

<sup>141</sup> Vgl. Byrne, D. et al. 1971, S. 137.

<sup>142</sup> Vgl. Bender, S. 2009, S. 22.

<sup>143</sup> Vgl. Stahl, G. K. et al. 2010, S. 690.

<sup>144</sup> Vgl. Jehn, K. A. et al. 1999, S. 752.

<sup>145</sup> Vgl. Jehn, K. A. 1995, S. 271ff.

## **7.1 Guidelines für erfolgreiche Teamentwicklung und Integration**

Die Guidelines leiten sich sowohl von den im vierten Kapitel behandelten Theorien als auch von den praxisnahen Aussagen aus den Experteninterviews ab. Eine Auswahl an Instrumenten, welche die Umsetzung der Guidelines ermöglicht, findet sich in 5.7.10 und 5.8.10. Alle folgenden Guidelines sind an die Individualität von Mannschaft und Spieler anzupassen. Die Priorität der Guidelines ist dementsprechend von Situation zu Situation unterschiedlich. Festhalten lässt sich jedoch, dass das Entwickeln gemeinsamer Ziele für den Teamentwicklungsprozess höchste Bedeutung hat. Außerdem ist herauszustellen, dass nicht jede Handlungsempfehlung in jeder Mannschaft zwangsläufig zu Erfolg führen wird.

### **(1) Entwickeln Sie gemeinsame Ziele**

Achten Sie bei den Zielen darauf, dass diese realistisch sind. Lassen Sie die Teammitglieder stets an Entscheidungsprozessen teilhaben. Kommunizieren Sie die Ziele transparent und halten Sie diese in einem vereinsinternen gemeinsamen Leitbild fest, um für Verbindlichkeit zu sorgen. Dafür können Sie z. B. alle Teammitglieder das Leitbild unterschreiben lassen.

### **(2) Wählen Sie die richtigen Spieler aus**

Die überlegte Personalauswahl ist Grundlage für erfolgreiche Integrations- und Teamentwicklungsprozesse. Achten Sie sowohl auf die richtige sportliche als auch soziale Passung der Spieler. Orientieren Sie sich an ihrer Spielphilosophie und an den Werten, die Sie in ihrem gemeinsamen Leitbild festgehalten haben. Beginnen Sie Ihre Personalauswahl im vereinsinternen Bereich und weiten Sie diese bei Bedarf anschließend aus.

### **(3) Verhalten Sie sich vorbildlich**

Machen Sie sich stets bewusst, dass Sie nicht nicht kommunizieren können und jederzeit nonverbal Botschaften senden - auch unbewusst. Gehen Sie geduldig, offen und ehrlich mit dem neuen Spieler um. Binden Sie außerdem seine Familie mit ein. Nur so können Sie ihm ein neues soziales Umfeld ermöglichen, in dem der neue Spieler sich wohlfühlt. Holen Sie sich Feedback von Teammitgliedern und Externen ein, um den Integrationserfolg sicherzustellen.

### **(4) Nutzen und gestalten Sie die Infrastruktur des Vereins**

Erweitern und pflegen Sie ihr Netzwerk, um den Bedürfnissen der Spieler gerecht zu werden. Ein breites Netzwerk hilft Ihnen, Trainingsalternativen und Möglichkeiten für klassisches Teambuilding zu finden. Auch Kontakte zu internationalen Schulen und Kindergärten sind hilfreich. Ermöglichen Sie Ihren Teammitgliedern den gegenseitigen Erfahrungsaustausch in einem gemeinsamen sozialen Raum (z. B. Vereinsheim). Legen Sie außerdem eine einheitliche Kabinen- und Platzsprache fest.

### **(5) Generieren Sie finanzielle Möglichkeiten**

Sofern der Verein Ihnen keine finanziellen Mittel zur Verfügung stellen kann, entwickeln Sie selbstständig kreative Einnahmequellen (z. B. einen *Euro-Goal-Club*), um finanzschwache Spieler bei Vereinsbeitragszahlungen, Sportausrüstung oder Fahrtgeld zu unterstützen. Nutzen Sie die finanziellen Mittel außerdem für hochwertige Trainingsmaterialien sowie einheitliche Bälle und gemeinsame Kleidung zur Förderung der Identifikation mit Verein und Mannschaft.

#### **(6) Entwickeln Sie personale und sozial-kommunikative Grundkompetenz**

Von den vier Grundkompetenzen sind für Sie die personale und sozial-kommunikative besonders wichtig. Legen Sie Wert auf Anpassungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit und Verständnisbereitschaft im sozial-kommunikativen Bereich. Achten Sie außerdem auf Glaubwürdigkeit, Hilfsbereitschaft, Humor, Lernbereitschaft und Offenheit für Veränderungen im personalen Bereich. Vermeiden Sie dysfunktionale Überzeichnung von Kompetenzen.

#### **(7) Pflegen Sie die Trainer-Spieler-Beziehung**

Messen Sie der Trainer-Spieler-Beziehung hohe Wichtigkeit bei. Passen Sie Ihren Führungsstil situativ, gemäß Ihrer individuellen Stärken und Schwächen an. Legen Sie für sich fest, welche Art von Hierarchiestruktur (steil oder flach) und welchen Grad an Nähe bzw. Distanz Sie zu Ihren Spielern halten, um Autorität auszustrahlen und gleichzeitig authentisch zu sein. Kommunizieren Sie außerdem viel verbal, um gegenseitige Erwartungen nicht unausgesprochen zu lassen.

#### **(8) Bestärken Sie positives Verhalten Ihrer Spieler**

Unterstützen Sie besonderes Engagement auf und neben dem Platz. Erweist sich ein Spieler als besonders sozialkompetent und hat Spaß am Integrieren, geben Sie ihm die Aufgabe eines Mentoren oder eines Integrationsbeauftragten auf freiwilliger Basis. Ferner sollten Sie offenes, mutiges, selbstreflektorisches, hilfsberechtigtes, aufmunterndes, dankbares, empathisches, ehrliches und kommunikatives Verhalten fördern. Ihre wichtigsten Instrumente sind Einsatzzeiten sowie Lob und Tadel.

#### **(9) Erkennen Sie Probleme früh und lösen sie diese richtig**

Seien Sie auch in sportlich erfolgreichen Perioden stets aufmerksam und entwickeln Sie mit Ihrem Funktionsteam ein Frühwarnsystem. Hören Sie zu und seien Sie sensibel. Häufig greifen Selbstheilungsprozesse innerhalb der Mannschaft mit der Zeit. Lösen Sie auftretende Probleme (z. B. Cliquenbildung, fehlende Kompromissbereitschaft, fehlende Selbstkritik oder private Probleme) durch offensive Konfrontation und offene Kommunikation. Bei fehlender Integrationsbereitschaft ist eine Trennung von dem neuen Spieler meist unumgänglich.

#### **(10) Integrieren Sie regelmäßig**

Regelmäßige Integration führt zu einer gesunden Heterogenität der Mannschaft und ermöglicht den Spielern wichtige Erfahrungen in Integrationsprozessen. So haben Sie die Möglichkeit, Ihrer Mannschaft eine höhere Integrationsbereitschaft anzuerziehen. Vermitteln Sie Ihrer Mannschaft, dass die erfolgreiche Integration neuer Spieler eine Bereicherung darstellt. Dies unterstützt Sie dabei, eine gemeinsame Willkommenskultur zu entwickeln.

Um die hier vorliegenden Empfehlungen im Breitensport konsequent umzusetzen, sollten diese in die Ausbildungsunterlagen (Trainer-B und Trainer-C) der Landesfußballverbände und des *DFB* übernommen werden. Ebenfalls erscheint es sinnvoll, die Empfehlungen bei Kurzschulungen in Unterlagen und Präsentationen einzubinden. Weiterhin könnten die Empfehlungen in der Fachzeitschrift „*fussballtraining*“ des *DFB* veröffentlicht werden, um Verantwortliche zu sensibilisieren. Zuletzt sollte den Vereinen Material, wie z. B. Plakate mit den Guidelines oder entsprechende Vorlagen zur Einbindung in die Stadionzeitung zur Verfügung gestellt werden.

Die kritisch-konstruktive Beleuchtung der Guidelines erfolgt in der Diskussion<sup>146</sup> und die Zuordnung zu dem theoretischen Hintergrund und den Ergebnissen aus den Befragungen ist der Rücküberprüfung<sup>147</sup> zu entnehmen.

## 7.2 Entwurf eines Kompetenzkompasses und eines Kompetenzmodells für Trainer

Da den Ergebnissen im Breitensport in dieser Arbeit besondere Bedeutung beigemessen wird, bezieht sich der Entwurf des Kompasses speziell auf die Ergebnisse aus 6.8.4. Die vier Grundkompetenzen, personale Kompetenz (P), sozial-kommunikative Kompetenz (SK), Fach- und Methodenkompetenz (FM) und Aktivitäts- und Handlungskompetenz (AH) aus *Erpenbecks* erweiterten *Kompetenzatlas* ersetzen die vier Himmelsrichtungen eines gängigen geografischen Kompasses.

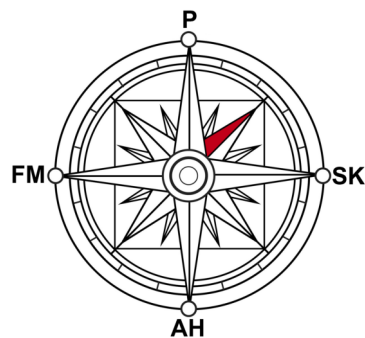


Abb. 3: Entwurf eines Kompetenzkompasses für Verantwortliche von Integrations- und Teamentwicklungsprozessen im Mannschaftssport

Die Ausrichtung der Kompassnadel im Bereich zw. personaler und sozial-kommunikativer Kompetenz ergibt sich aus der Gewichtung der Befragten und stellt dar, dass speziell die Entwicklung dieser Grundkompetenzen zielführend ist.

Problematisch an dieser Darstellung ist, dass diese den Anschein erweckt, die Zielerreichung einer erfolgreichen Integration und Teamentwicklung würde alleine durch die Entwicklung der personalen und sozial-kommunikativen Kompetenz mit den entsprechenden Schlüsselkompetenzen gelingen. Dies ist falsch, da eine Mischung der Entwicklung aller Grundkompetenzen vermutlich am zielführendsten ist. Daher sei ausdrücklich festzuhalten, dass die Ausrichtung der Kompassnadel lediglich einer empfohlenen Gewichtung der Kompetenzentwicklung in die Richtung der personalen und sozial-kommunikativen Kompetenzen der Verantwortlichen gleichkommt. Aus den Ergebnissen der Befragungen ergibt sich weiterhin der Entwurf eines Kompetenzmodells<sup>148</sup> für die Befragten im Breitensport, welches im Gegensatz zum *dvct-Trainer-Kompetenzmodell*<sup>149</sup> wichtige relevante Schlüsselkompetenzen grafisch einschließt.

---

<sup>146</sup> siehe 8.

<sup>147</sup> siehe 6.

<sup>148</sup> siehe Anh. 26.

<sup>149</sup> siehe Anh. 8.

## 8 Diskussion

Nachdem zuvor gezielt Empfehlungen für die Praxis aufgezeigt wurden, werden in diesem Kapitel die Erkenntnisse kritisch im Hinblick auf die Fragestellung reflektiert.

Die theoretische Relevanz des Themas ist gegenwärtig sehr hoch, da die Verantwortlichen im Fußballbreitensport einen großen Einfluss auf den Integrationserfolg haben, sofern sie richtig handeln. Dies wird anhand der nachgewiesenermaßen hohen Strahlkraft des Fußballsports in Deutschland deutlich. Die Ergebnisse dieser Ausarbeitung liefern hinsichtlich der aktuell in Deutschland stark diskutierten Problematik der Integration von Flüchtlingen einen Lösungsansatz aus der Perspektive des Breitensports.

Grundsätzlich ist zu problematisieren, dass in der Forschung der Schwerpunkt auf der Erreichung sportlicher Leistung liegt. Die Richtung der Herangehensweise ist kritisch zu betrachten, da es i. V. m. der Integration von Menschen anderer Kulturen insbesondere darum geht, die Gruppenkohäsion positiv zu beeinflussen. Einerseits kann die individuelle sportliche Leistungsfähigkeit im gehobenen Breitensport zwar als Voraussetzung für den Integrationsprozess dienen. Andererseits kann der Leistungsdruck auch das Verhältnis der Teammitglieder belasten und somit als „Integrationshemmer“ fungieren. Daher ist es sinnvoll, in weiteren Studien eine Änderung des Blickwinkels bzw. eine Veränderung der Zielsetzung vorzunehmen. Die soziale Integration ist, zumindest teilweise, als Ziel in den Mittelpunkt zu stellen und der sportliche Erfolg somit als Einflussfaktor zu betrachten.

Wie in der Rücküberprüfung dargestellt, sind die Ergebnisse der Experteninterviews zu einem großen Teil mit den Erkenntnissen aus der Theorie vereinbar. Daher sind hier besonders die auffälligsten Unterschiede und Erweiterungen aufzuzeigen. Aus den Befragungen geht hervor, dass für eine erfolgreiche Teamentwicklung weitere Kriterien wie das Schaffen eines gemeinsamen Selbstbewusstseins, die Identifikation mit dem Team und dem Verein sowie die gegenwärtige sportliche Situation relevant sind. Hinsichtlich der sozialen Integration zeigen die Ergebnisse der Befragungen, dass die erfolgreiche Integration durch die Definition weiterer Kriterien genauer messbar gemacht werden sollte. So sind z. B. das gegenseitige Erkennen, Verstehen und Akzeptieren von Unterschieden, die Passung der wechselseitigen Erwartungen, das positive Feedback des neuen Teammitglieds und die Integrationsbereitschaft des Teams als Erweiterung des Fragebogens zur Messung sozialer Integration<sup>150</sup> von *Smith et al.* denkbar.

Bzgl. der Rahmenbedingungen von Vereinen und deren Einfluss auf die hier behandelten Prozesse gab es wissenschaftlich bisher kaum Evidenz. Die im Vorfeld getroffenen Annahmen bestätigen sich durch die Befragungen und geben Basis für die weitere Forschung. Kriterien, wie Infrastruktur, gemeinschaftliche Kleidung, finanzielle Unterstützung des Vereins,

---

<sup>150</sup> Vgl. Smith et al. 1994, S. 437 / siehe auch Anh. 2.

Bestehen eines gemeinsamen Leitbildes, Breite des Netzwerkes, etc. sollten zukünftig definiert, messbar gemacht und erforscht werden.

Die Einordnung der Schlüsselkompetenzen in *Erpenbecks erweiterten Kompetenzatlas* gelang in einer Vielzahl der Fälle. Speziell die Entwicklung der personalen und sozial-kommunikativen Kompetenz ist daher besonders für Trainer erfolgsversprechend. Allerdings sind ebenfalls Persönlichkeitseigenschaften genannt worden, die aufgrund ihrer relativ hohen Stabilität für die Erarbeitung der Guidelines als weniger wichtig eingestuft wurden. Die Darstellungsform eines Kompetenzkompasses ist zwar anschaulich und stellt auf einen Blick die Wichtigkeit der personalen und sozial-kommunikativen Kompetenz dar. Gleichzeitig muss thematisiert werden, dass es scheint, als müsse die Kompetenzentwicklung fälschlicherweise nur in eine Richtung stattfinden. Daher ist die ergänzende Darstellung eines Kompetenzmodells mit entsprechenden Schlüsselkompetenzen zwingend notwendig. Der Entwurf des hier dargestellten Kompetenzmodells stellt eine Erweiterung des *dvct-Trainerkompetenzmodells* und eine auf Integrations- und Teamentwicklungsprozesse spezifizierte Ansicht dar.

Hinsichtlich der Trainer-Spieler-Beziehung ergibt sich, dass die Trainer im Breitensport ggf. über die Vor- und Nachteile von Führungsstilen und Erziehungsstilen aufgeklärt werden sollten. Es sind zudem folgende weitere Kriterien identifiziert worden: gegenseitige Anerkennung und Offenheit, das Ausleben der Vorbildrolle sowie das Mitbestimmungsrecht der Spieler. Die Angst vor dem Trainer ist als negatives Kriterium anzusehen.

Auch erscheint es sinnvoll, den Einflussfaktor des Verhaltens der Spieler untereinander durch folgende Kriterien zu erweitern: Offenheit, Selbstreflexionsfähigkeit, Integrationsbereitschaft, Kommunikation, Hilfsbereitschaft, Mut, Begeisterungsfähigkeit, Dankbarkeit sowie aufmunterndes und empathisches Verhalten. Auch diese Kriterien bedürfen einer Messung in Hinblick auf deren Einfluss auf die Teamentwicklungs- und Integrationsprozesse. Zuletzt erscheinen folgende generelle Einflussfaktoren zur Ergänzung des Kategoriensystems in der Zukunft als beachtenswert: Einbindung des sozialen Umfelds (des neuen Spielers), sportlicher Erfolg, Aktivität der Fan-Szene und Zuschauerzahlen sowie Ermöglichung von regeltem Training, Sammeln von gemeinsamen Erfahrungen, Personengruppen um das Team herum und die Integrationsbereitschaft des neuen Spielers.

Weiterhin lässt sich zu den Gütekriterien der Ergebnisse aus den Befragungen festhalten, dass die intersubjektive Nachvollziehbarkeit durch die Dokumentation des Forschungsprozesses hinsichtlich des Vorverständnisses, der Erhebungsmethoden, der Transkriptionsregeln und der Auswertungsmethoden gegeben ist. Außerdem wurden alle Interviews von dem gleichen Interviewer geführt. Obwohl der Interviewer stets versuchte, in den Interviews neutral zu bleiben, entsteht zwangsläufig schlicht durch seine Anwesenheit bei der Befragung eine unvermeidliche Beeinflussung der Ergebnisse. Auch trotz eines einheitlichen Vorgehens bei der Auswertung ist in der qualitativen Forschung keine ideale Objektivität möglich. Dies ergründet



sich auch daher, dass sich der Forscher erstmalig mit einem derartigen qualitativen Vorgehen konfrontiert sah und demzufolge im Bereich der Durchführung und Auswertung der Befragungen anfangs nur wenige Erfahrungswerte vorzuweisen hatte. Der geringen Erfahrung wurde einerseits theoretisch mit einer umfassenden Literaturrecherche und andererseits auch praktisch durch die Durchführung von zwei Pretests entgegengewirkt. Die Transkriptionen und Audioaufnahmen ermöglichen dem Leser weiterhin eine eigene Sichtweise auf die Aussagen der Befragten, sodass diese, wie o. g., intersubjektiv nachvollziehbar werden. Die externe Validität ist durch das strukturelle und teilstandardisierte Vorgehen gegeben. Auch eine kommunikative Validierung wurde durch eine Konsensherstellung zw. Forscher und Befragten im Vorfeld der Befragung und während der Befragung durch die ersten beiden Kategorien zum Verständnis von Teamentwicklungs- und Integrationsprozessen sichergestellt. Durch die kleine Stichprobe von neun Befragten ergibt sich das Problem einer geringen Reliabilität. Die Ergebnisse dieser Ausarbeitung gilt es daher durch zukünftige quantitative Verfahren zu bestätigen. Der Ausblick reißt diese Verfahren kurz an.

## **9 Fazit und Ausblick**

Zuvor sind die theoretischen und praktischen Erkenntnisse reflektiert worden. Nun erfolgt die Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und Aussagen mit Bezug auf die Fragestellung, verbunden mit Schlussfolgerungen und einem Ausblick hinsichtlich konkreter Verwendung der Ergebnisse.

Diverse Kriterien definieren die erfolgreiche Teamentwicklung und Integration von Menschen anderer Kulturen. Diese sind in dieser Ausarbeitung zielführend als Guidelines herausgestellt worden und sollten in der Zukunft durch quantitative Verfahren messbar gemacht und geprüft werden. Allgemein sind nicht nur die Integrationsprozesse von ausländischen Spielern, sondern auch jene von einheimischen Spielern nahezu gleichwertig zu betrachten.

Ob die Guidelines in Gänze auch im wirtschaftlichen Kontext erfolgreich anzuwenden sind, ist fraglich, da das Handeln der Akteure auf einer anderen Basis stattfindet. Im Breitensport hat der Gemeinschaftsaspekt Priorität. In wirtschaftlichen Unternehmen hingegen wird der *Performance*, ähnlich wie in Leistungssportvereinen, eine größere Bedeutung beigemessen. Zudem ist es schwierig, ähnliche emotionale Erfahrungen, wie sie das gemeinsame Sporttreiben bieten, auch am Arbeitsplatz zu teilen. Daraus ist zu schließen, dass die Integrationshürde größer ist als im Fußballverein. Wichtig ist, dass in wirtschaftlichen Unternehmen Alternativen für diesen Austausch geschaffen werden, z. B. durch einen *Welcome Day*, spielerische Wettkämpfe, Ausflüge o. ä. Für die Führungskräfte lässt sich generell sagen, dass die Guidelines sich teilweise aus den Ergebnissen von wirtschaftlichen Projektteams ableiten und dementsprechend anzuwenden sind. So ist neben der Entwicklung gemeinsamer Ziele sowie der personalen und sozial-kommunikativen Kompetenzentwicklung auch das Bestärken positiven Verhaltens der Mitarbeiter als zielführend anzusehen. Die fun-

dierte Begründung der Anwendbarkeit der hier entwickelten Guidelines in Wirtschaftsunternehmen hätte den Umfang dieser Ausarbeitung allerdings überschritten und sollte in der zukünftigen Forschung beleuchtet werden.

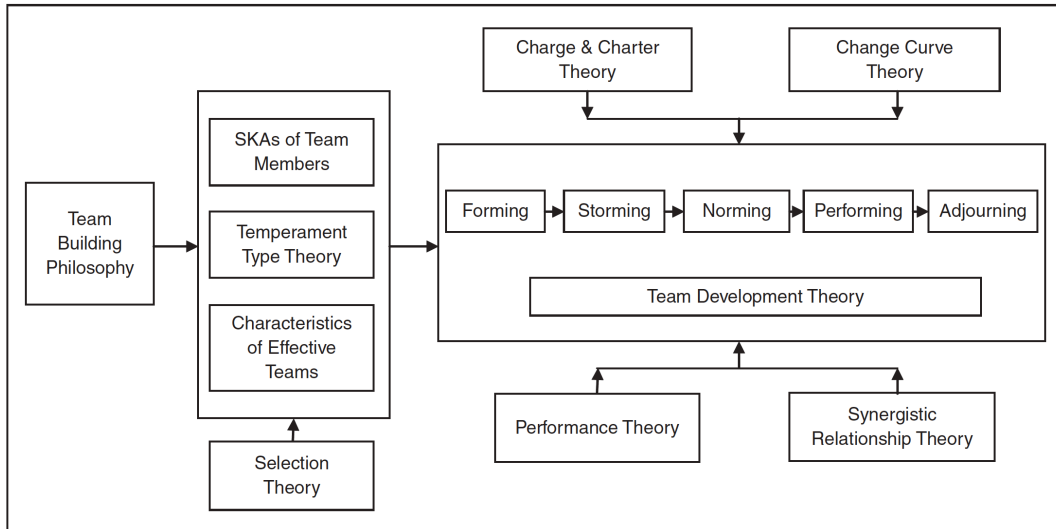
Es lässt sich zusammenfassen, dass erfolgreiche Integrationsprozesse in einem wechselseitigen Verhältnis mit Teamentwicklungsprozessen stehen und diese durch das Einhalten von den entwickelten Guidelines gefördert werden können. Integrationsprozesse verorten sich weiterhin in der Anfangsphase von Teamentwicklungsprozessen. Dementsprechend ist eine gelungene Integration als Grundlage für eine erfolgreiche Teamentwicklung anzusehen. Somit führt erfolgreiche Integration auch zu Gruppenkohäsion, die z. B. gemäß der Studien von *Mach et al.*<sup>151</sup> als Mediator zw. Vertrauen und Leistung auch den sportlichen Erfolg begünstigt. Andersherum ist sportlicher Erfolg auch als Prädiktor von Gruppenkohäsion zu sehen.

Zahlreiche Merkmale ließen sich durch die qualitative Expertenbefragung bestätigen und erweitern. Die Reichweite der Ergebnisse umfasst alle Verantwortlichen für Integrations- und Teamentwicklungsprozesse im Fußballbreitensport. Diese sind durch den *DFB* und die Landesverbände, speziell durch konkrete Maßnahmen wie die Aufnahme in die Unterlagen der Trainerlehrgänge, Kurzschulungen, Fachzeitschriften, etc. umzusetzen. Es ist zukünftig von Interesse, zu verfolgen, inwiefern die Verantwortlichen in der Lage sind, die Guidelines anzuwenden und diese dementsprechend infolge einer Feldstudie zu optimieren.

---

<sup>151</sup> Vgl. Mach, M. et al. 2010, S. 781-784.

## Anhang



Anh. 1: Überblick des theoretischen Modells für effektives Teambuilding von Gilley et al.<sup>152</sup>

### APPENDIX: Questionnaire Administered to the Top Management Group (TMG)

#### Social Integration

- 1) The members of the TMG are quick to defend each other from criticism by outsiders.
- 2) The successes of other members of the TMG help me achieve my own objectives.
- 3) Everyone's input is incorporated into most important company decisions.
- 4) The members of the TMG get along together very well.
- 5) Relationships between members of the TMG are best described as "win-lose"; if he/she wins, I lose (*reverse-coded*).
- 6) The members of the TMG are always ready to cooperate and help each other.
- 7) When final decisions are reached, it is common for at least one member of the TMG to be unhappy with the decision (*reverse-coded*).
- 8) There is a great deal of competition between members of the TMG (*reverse-coded*).
- 9) The members of the TMG really stick together.

Anh. 2: Fragebogen von Smith et al. zur Messung von sozialer Integration<sup>153</sup>

<sup>152</sup> Gilley, J. W. et al. 2010, S. 9.

<sup>153</sup> Smith et al. 1994, S. 437.

P Personale Kompetenz				Aktivitäts- und Handlungskompetenz A			
Loyalität <i>Fähigkeit, redlich zu handeln</i>	Normativ-ethische Einstellung <i>Fähigkeit, ethisch zu handeln</i>	Einsatzbereitschaft <i>Fähigkeit, mit vollem Einsatz zu handeln</i>	Selbstmanagement <i>Fähigkeit, das eigene Handeln zu gestalten</i>	Entscheidungsfähigkeit <i>Fähigkeit, Entscheidungen unverzüglich zu treffen</i>	Gestaltungswille <i>Fähigkeit, etwas willensstark zu gestalten</i>	Tatkraft <i>Fähigkeit, tatkräftig zu handeln</i>	Mobilität <i>Fähigkeit, geistig/körperlich beweglich zu handeln</i>
Glaubwürdigkeit <i>Fähigkeit, glaubwürdig zu handeln</i>	Eigenverantwortung <i>Fähigkeit, verantwortlich zu handeln</i>	Schöpferische Fähigkeit <i>Fähigkeit, schöpferisch/kreativ zu handeln</i>	Offenheit für Veränderungen <i>Fähigkeit, Veränderungen als Lernsituation zu verstehen und entsprechend zu handeln</i>	Innovationsfreudigkeit <i>Fähigkeit, Neuerungen gern anzugehen</i>	Belastbarkeit <i>Fähigkeit, unter äußeren und inneren Belastungen zu handeln</i>	Ausführungsbereitschaft <i>Fähigkeit, Handlungen gut und gern auszuführen</i>	Initiative <i>Fähigkeit, Handlungen aktiv zu beginnen</i>
Humor <i>Fähigkeit, sich „von außen“ und relativierend zu betrachten</i>	Hilfsbereitschaft <i>Fähigkeit, anderen Hilfe zu leisten</i>	Lernbereitschaft <i>Fähigkeit, gern und erfolgreich zu lernen</i>	Ganzheitliches Denken <i>Fähigkeit, ganzheitlich zu denken und zu handeln</i>	Optimismus <i>Fähigkeit, zuversichtlich zu handeln</i>	Soziales Engagement <i>Fähigkeit, sozial tatkräftig zu handeln</i>	Ergebnisorientiertes Handeln <i>Fähigkeit, an Ergebnissen orientiert zu handeln</i>	Zielorientiertes Führen <i>Fähigkeit, andere auf Ziele hin zu orientieren</i>
Mitarbeiterförderung <i>Fähigkeit, Mitarbeiter zu fördern</i>	Delegieren <i>Fähigkeit, Aufgaben sinnvoll zu verteilen</i>	Disziplin <i>Fähigkeit, in gebilligter Disziplin zu handeln</i>	Zuverlässigkeit <i>Fähigkeit, zuverlässig zu handeln</i>	Impulsgeben <i>Fähigkeit, anderen Handlungsansätze zu vermitteln</i>	Schlagfertigkeit <i>Fähigkeit, schlagfertig zu antworten</i>	Beharrlichkeit <i>Fähigkeit, beharrlich zu handeln</i>	Konsequenz <i>Fähigkeit, folgerichtig zu handeln</i>
Konfliktlösungsfähigkeit <i>Fähigkeit, auch unter Konflikten erfolgreich zu handeln</i>	Integrationsfähigkeit <i>Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zusammenzuwirken</i>	Akquisitionsfähigkeit <i>Fähigkeit, andere für Aufgaben und Produkte zu werben</i>	Problemlösungsfähigkeit <i>Fähigkeit, Problemlösungen erfolgreich zu gestalten</i>	Wissensorientierung <i>Fähigkeit, ausgehend vom neuesten Wissensstand zu handeln</i>	Analytische Fähigkeiten <i>Fähigkeit, Sachverhalte und Probleme zu durchdringen</i>	Konzeptionsstärke <i>Fähigkeit, sachlich gut begründete Handlungskonzepte zu entwickeln</i>	Organisationsfähigkeit <i>Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen</i>
Teamfähigkeit <i>Fähigkeit, in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten</i>	Dialogfähigkeit, Kundenorientierung <i>Fähigkeit, sich auf andere (u.a. Kunden) im Gespräch einzustellen</i>	Experimentierfreude <i>Fähigkeit, in neuen Situationen zu probieren, neuartig zu handeln</i>	Beratungsfähigkeit <i>Fähigkeit, Menschen und Organisationen zu beraten</i>	Sachlichkeit <i>Fähigkeit, sachbezogen zweckmäßig zu handeln</i>	Beurteilungsvermögen <i>Fähigkeit, Sachverhalte zutreffend zu beurteilen</i>	Fleiß <i>Fähigkeit, konzentriert und unermüdet zu handeln</i>	Systematisch-methodisches Vorgehen <i>Fähigkeit, Handlungsziele systematisch-methodisch zu verfolgen</i>
Kommunikationsfähigkeit <i>Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren</i>	Kooperationsfähigkeit <i>Fähigkeit, gemeinsam mit anderen erfolgreich zu handeln</i>	Sprachgewandtheit <i>Fähigkeit, zu geschmeidigem Sprechhandeln zu machen</i>	Verständnisbereitschaft <i>Fähigkeit, andere zu verstehen und sich verständlich zu machen</i>	Projektmanagement <i>Fähigkeit, Projekte erfolgreich durchzuführen</i>	Folgebewusstsein <i>Fähigkeit, die Folgen von Entscheidungen voraussehend zu erkennen</i>	Fachwissen <i>Fähigkeit, neuestes Fachwissen einbeziehend zu behandeln</i>	Marktkennntnisse <i>Fähigkeit, sich Marktkennntnisse zu erarbeiten und entsprechend zu handeln</i>
Beziehungsmanagement <i>Fähigkeit, persönliche und arbeitsbezogene Beziehungen zu gestalten</i>	Anpassungsfähigkeit <i>Fähigkeit, sich Menschen und Verhältnissen anzupassen</i>	Pflichtgefühl <i>Fähigkeit, verantwortungsbewusst zu handeln</i>	Gewissenhaftigkeit <i>Fähigkeit, gewissenhaft zu handeln</i>	Lehrfähigkeit <i>Fähigkeit, anderen Wissen und Erfahrungen erfolgreich zu vermitteln</i>	Fachliche Anerkennung <i>Fähigkeit, eigenes fachliches Können sowie das anderer sachlich anzuerkennen</i>	Planungsverhalten <i>Fähigkeit, vorausschauend und planend zu handeln</i>	Fachübergreifende Kenntnisse <i>Fähigkeit, fachübergreifende Kenntnisse einbeziehend zu behandeln</i>
<b>S Sozial-kommunikative Kompetenz</b>				<b>Fach- und Methodenkompetenz F</b>			

Anh. 3: Gesamtansicht – Erweiterter Kompetenzatlasses von Erpenbeck & Heyse<sup>154</sup> (Teilsichten siehe unten)

<sup>154</sup> Heyse, V. & Erpenbeck, J. (Hrsg.). 2010, S. 93ff, Veranschaulichung nach Leuphana o. J.

<b>P Personale Kompetenz</b>			
<b>Loyalität</b> <i>Fähigkeit, redlich zu handeln</i>	<b>Normativ-ethische Einstellung</b> <i>Fähigkeit, ethisch zu handeln</i>	<b>Einsatzbereitschaft</b> <i>Fähigkeit, mit vollem Einsatz zu handeln</i>	<b>Selbstmanagement</b> <i>Fähigkeit, das eigene Handeln zu gestalten</i>
<b>P</b>		<b>P/A</b>	
<b>Glaubwürdigkeit</b> <i>Fähigkeit, glaubwürdig zu handeln</i>	<b>Eigenverantwortung</b> <i>Fähigkeit, verantwortlich zu handeln</i>	<b>Schöpferische Fähigkeit</b> <i>Fähigkeit, schöpferisch (kreativ) zu handeln</i>	<b>Offenheit für Veränderungen</b> <i>Fähigkeit, Veränderungen als Lernsituation zu verstehen und entsprechend zu handeln</i>
<b>Humor</b> <i>Fähigkeit, sich „von außen“ und relativierend zu betrachten</i>	<b>Hilfsbereitschaft</b> <i>Fähigkeit, anderen Hilfe zu leisten</i>	<b>Lernbereitschaft</b> <i>Fähigkeit, gern und erfolgreich zu lernen</i>	<b>Ganzheitliches Denken</b> <i>Fähigkeit, ganzheitlich zu denken und zu handeln</i>
<b>P/S</b>		<b>P/F</b>	
<b>Mitarbeiterförderung</b> <i>Fähigkeit, Mitarbeiter zu fördern</i>	<b>Delegieren</b> <i>Fähigkeit, Aufgaben sinnvoll zu verteilen</i>	<b>Disziplin</b> <i>Fähigkeit, in gebilligter Disziplin zu handeln</i>	<b>Zuverlässigkeit</b> <i>Fähigkeit, zuverlässig zu handeln</i>

Anh. 4: Personale Kompetenz – Teilansicht des erweiterten Kompetenzatlasses von Erpenbeck & Heyse

<b>Konfliktlösungsfähigkeit</b> <i>Fähigkeit, auch unter Konflikten erfolgreich zu handeln</i>	<b>Integrationsfähigkeit</b> <i>Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zusammenzuwirken</i>	<b>Akquisitionsfähigkeit</b> <i>Fähigkeit, andere für Aufgaben und Produkte zu werben</i>	<b>Problemlösungsfähigkeit</b> <i>Fähigkeit, Problemlösungen erfolgreich zu gestalten</i>
<b>S/P</b>		<b>S/A</b>	
<b>Teamfähigkeit</b> <i>Fähigkeit, in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten</i>	<b>Dialogfähigkeit, Kundenorientierung</b> <i>Fähigkeit, sich auf andere (u.a. Kunden) im Gespräch einzustellen</i>	<b>Experimentierfreude</b> <i>Fähigkeit, in neuen Situationen zu probieren, neuartig zu handeln</i>	<b>Beratungsfähigkeit</b> <i>Fähigkeit, Menschen und Organisationen zu beraten</i>
<b>Kommunikationsfähigkeit</b> <i>Fähigkeit, mit anderen erfolgreich zu kommunizieren</i>	<b>Kooperationsfähigkeit</b> <i>Fähigkeit, gemeinsam mit anderen erfolgreich zu handeln</i>	<b>Sprachgewandtheit</b> <i>Fähigkeit, zu geschmeidigem Sprechhandeln</i>	<b>Verständnisbereitschaft</b> <i>Fähigkeit, andere zu verstehen und sich verständlich zu machen</i>
<b>S</b>		<b>S/F</b>	
<b>Beziehungsmanagement</b> <i>Fähigkeit, persönliche und arbeitsbezogene Beziehungen zu gestalten</i>	<b>Anpassungsfähigkeit</b> <i>Fähigkeit, sich Menschen und Verhältnissen anzupassen</i>	<b>Pflichtgefühl</b> <i>Fähigkeit, verantwortungsbewusst zu handeln</i>	<b>Gewissenhaftigkeit</b> <i>Fähigkeit, gewissenhaft zu handeln</i>
<b>S Sozial-kommunikative Kompetenz</b>			

Anh. 5: Sozial-kommunikative Kompetenz – Teilansicht des erweiterten Kompetenzatlasses von Erpenbeck & Heyse

Aktivitäts- und Handlungskompetenz A			
<b>Entscheidungsfähigkeit</b> <i>Fähigkeit, Entscheidungen unverzüglich zu treffen</i>	<b>Gestaltungswille</b> <i>Fähigkeit, etwas willensstark zu gestalten</i>	<b>Tatkraft</b> <i>Fähigkeit, tatkräftig zu handeln</i>	<b>Mobilität</b> <i>Fähigkeit, geistig/körperlich beweglich zu handeln</i>
<b>A/P</b>		<b>A</b>	
<b>Innovationsfreudigkeit</b> <i>Fähigkeit, Neuerungen gern anzugehen</i>	<b>Belastbarkeit</b> <i>Fähigkeit, unter äußeren und inneren Belastungen zu handeln</i>	<b>Ausführungsbereitschaft</b> <i>Fähigkeit, Handlungen ggü. und gern auszuführen</i>	<b>Initiative</b> <i>Fähigkeit, Handlungen aktiv zu beginnen</i>
<b>Optimismus</b> <i>Fähigkeit, zuversichtlich zu handeln</i>	<b>Soziales Engagement</b> <i>Fähigkeit, sozial tatkräftig zu handeln</i>	<b>Ergebnisorientiertes Handeln</b> <i>Fähigkeit, an Ergebnissen orientiert zu handeln</i>	<b>Zielorientiertes Führen</b> <i>Fähigkeit, andere auf Ziele hin zu orientieren</i>
<b>A/S</b>		<b>A/F</b>	
<b>Impulsgeben</b> <i>Fähigkeit, anderen Handlungsanstöße zu vermitteln</i>	<b>Schlagfertigkeit</b> <i>Fähigkeit, schlagfertig zu antworten</i>	<b>Beharrlichkeit</b> <i>Fähigkeit, beharrlich zu handeln</i>	<b>Konsequenz</b> <i>Fähigkeit, folgerichtig zu handeln</i>

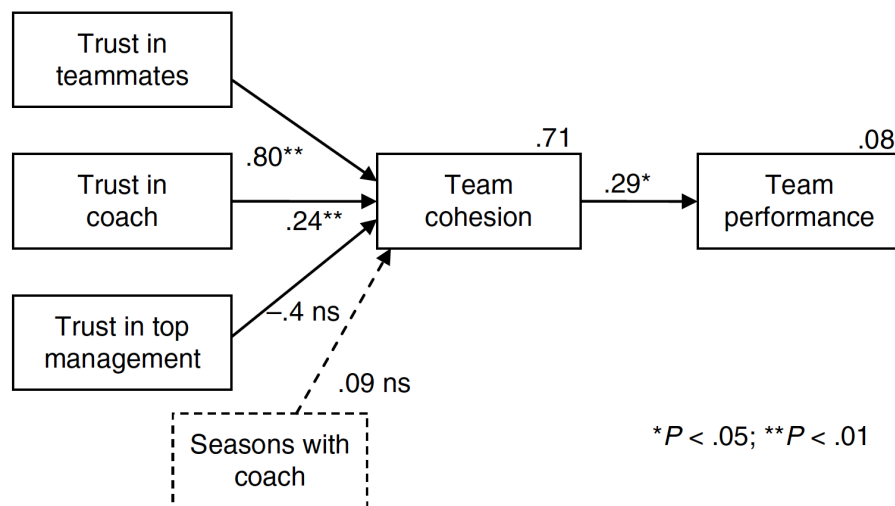
Anh. 6: Aktivitäts- und Handlungskompetenz – Teilansicht des erweiterten Kompetenzatlasses von Erpenbeck & Heyse

<b>Wissensorientierung</b> <i>Fähigkeit, ausgehend vom neuesten Wissenstand zu handeln</i>	<b>Analytische Fähigkeiten</b> <i>Fähigkeit, Sachverhalte und Probleme zu durchdringen</i>	<b>Konzeptionsstärke</b> <i>Fähigkeit, sachlich gut begründete Handlungskonzepte zu entwickeln</i>	<b>Organisationsfähigkeit</b> <i>Fähigkeit, organisatorische Aufgaben aktiv und erfolgreich zu bewältigen</i>
<b>F/P</b>		<b>F/A</b>	
<b>Sachlichkeit</b> <i>Fähigkeit, sachbezogen zweckmäßig zu handeln</i>	<b>Beurteilungsvermögen</b> <i>Fähigkeit, Sachverhalte zutreffend zu beurteilen</i>	<b>Fleiß</b> <i>Fähigkeit, konzentriert und unermüdlich zu handeln</i>	<b>Systematisch-methodisches Vorgehen</b> <i>Fähigkeit, Handlungsziele systematisch-methodisch zu verfolgen</i>
<b>Projektmanagement</b> <i>Fähigkeit, Projekte erfolgreich durchzuführen</i>	<b>Folgebewusstsein</b> <i>Fähigkeit, die Folgen von Entscheidungen voraussehend zu erkennen</i>	<b>Fachwissen</b> <i>Fähigkeit, neuestes Fachwissen einbeziehend zu behandeln</i>	<b>Marktkennntnisse</b> <i>Fähigkeit, sich Marktkennntnisse zu erarbeiten und entsprechend zu handeln</i>
<b>F/S</b>		<b>F</b>	
<b>Lehrfähigkeit</b> <i>Fähigkeit, anderen Wissen und Erfahrungen erfolgreich zu vermitteln</i>	<b>Fachliche Anerkennung</b> <i>Fähigkeit, eigenes fachliches Können sowie das anderer sachlich anzuerkennen</i>	<b>Planungsverhalten</b> <i>Fähigkeit, vorausschauend und planend zu handeln</i>	<b>Fachübergreifende Kenntnisse</b> <i>Fähigkeit, fachübergreifende Kenntnisse einbeziehend zu behandeln</i>
Fach- und Methodenkompetenz F			

Anh. 7: Fach- und Methodenkompetenz – Teilansicht des erweiterten Kompetenzatlasses von Erpenbeck & Heyse



Anh. 8: Trainer-Kompetenzmodell des *dvct*<sup>155</sup>



Anh. 9: Der differentielle Einfluss von dem Vertrauen der Teammitglieder<sup>156</sup>

<sup>155</sup> dvct. (o. J.).

<sup>156</sup> Mach, M. et al. 2010, S. 784.

Feld \ Tätigkeit	Trainer	Sportpsychologe	Teammanager	Σ
Leistungssport	2	1	1	4
Breitensport	5	-	-	5
Σ	7	1	1	9

Anh. 10: Samplestruktur der Befragten

Nr.	Alter (in Jahren)	Trainererfahrung (in Jahren)
1	56	30
2	35	12
3	45	25
4	46	27
5	42	23
6	42	-
7	34	3
8	27	2
9	47	15
Σ	374	137
MW	41,56	17,13

Anh. 11: Demografische Daten der Stichprobe



- Aufzeichnung starten -

**1. Vorbefragung**

Alter	
Geschlecht	
Höchster Bildungsabschluss	
Beruf	
Trainererfahrung (in Jahren)	
Familienstand	

**2. Grundsätzliches Verständnis von Teamentwicklung und Integration** GV

2.1 Was verstehst du unter erfolgreicher Teamentwicklung? GV-T

2.2 Was verstehst du unter erfolgreicher Integration? GV-I

**3. Einflussfaktoren auf die Teamentwicklung und die Integration** EF

3.1 Durch welche Rahmenbedingungen wurden in deinem Verein die Teamentwicklung und Integration neuer Mitspieler positiv beeinflusst? EF-1 +++

3.2 Welches sind deiner Meinung nach die drei wichtigsten Kompetenzen, die zu erfolgreicher Teamentwicklung beitragen? Warum? ... Würdest du andere Kompetenzen nennen, wenn um die Integration neuer Mitspieler anderer Kultur geht? EF-2 +++

3.3 Welchen Einfluss hat deiner Meinung nach die Trainer-Spieler-Beziehung auf die Teamentwicklung? ... und auf die Integration? EF-3

3.4 Welches Verhalten der Spieler untereinander sollte bestärkt werden um die Teamentwicklung und die Integration zu fördern? EF-4

3.5 Würdest du neben (3.1) den Rahmenbedingungen des Vereins, (3.2) den Kompetenzen des Trainers, (3.3) der Trainer-Spieler-Beziehung und (3.4) dem förderlichen Verhalten der Spieler untereinander noch weitere Einflussfaktoren nennen, die zu erfolgreicher Integration und Teamentwicklung im Mannschaftssport führen? EF-5

3.6 Erinnerst du dich an eine Situation, in der das Teamgefüge bzw. das Gemeinschaftsgefühl gefährdet gewesen ist?! Wodurch konnte das Problem gelöst werden? Waren Integrationsprobleme der Auslöser? EF-6

**4. Zusammenhang von Integration und Teamentwicklung** Z

4.1. Inwiefern steht deiner Meinung nach erfolgreiche Integration mit einer erfolgreichen Teamentwicklung in Verbindung? Z-1 +++

- Aufzeichnung beenden -

Anh. 12: Interviewleitfaden

## Einverständniserklärung (Aufzeichnung)

Das Interview wird als empirische Forschungsgrundlage für die Abschlussarbeit an der Leuphana Universität Lüneburg verwendet. Begleitet wird die Abschlussarbeit von Herrn Prof. Dr. Deters (Erstgutachter) und Herrn Dr. Sven Grote (Zweitgutachter). Alle Interviews werden aufgezeichnet und anschließend als Grundlage für die Anfertigung der Qualifikationsarbeit „Guidelines für erfolgreiche Integration und Teamentwicklung im Mannschaftssport“ ausgewertet und verwendet.

Die Aufnahmen werden transkribiert, also in einen schriftlichen Text übertragen. Sowohl in den Tonaufnahmen als auch den Niederschriften (Transkripten) werden alle personenbezogenen Informationen **anonymisiert**, sodass kein Rückschluss auf konkrete Personen, Orte und Institutionen bzw. Organisationen möglich ist. Da die Aufnahme jedoch hinsichtlich der Stimme und des Wortlauts nicht verändert wird, kann ein zufälliges Erkennen (durch die Stimme, typische Formulierungen oder Aussageninhalte) nicht ganz ausgeschlossen werden. Zusätzlich werden einige Angaben zu Ihrer Person (wie Alter, Geschlecht, Familienstand, Bildungsstand und Beruf) erhoben, die wir für die wissenschaftliche Auswertung der jeweiligen Gesprächsaufzeichnungen benötigen.

Für die Aufzeichnung des Gesprächs und der persönlichen Daten sowie für die wissenschaftliche Auswertung zum Zweck der Erforschung der Teamentwicklung im Mannschaftssport benötige ich Ihr Einverständnis.

Ich erlaube hiermit,

1. dass das am \_\_\_\_\_ geführte Gespräch aufgezeichnet und in anonymisierter Form wie folgt verwendet wird:

- a) Verwendung der Tonaufnahme für die Qualifikationsarbeit „Guidelines für erfolgreiche Teamentwicklung im Mannschaftssport“
- b) Anfertigung eines anonymisierten Transkripts, welches ausschnittsweise in der Qualifikationsarbeit zitiert wird.
- c) Einbindung des Interviews in den Anhang der Qualifikationsarbeit (Audioaufnahme und Transkript)

2. die Speicherung der von mir erhobenen persönlichen Daten gemäß Nr. 1.

Ich habe die Informationen über das Forschungsvorhaben gelesen und bin mit der vorgesehenen Verarbeitung meiner Daten einverstanden. Nicht erwünschte Punkte streiche ich. Die Einverständniserklärung kann jederzeit von mir **widerrufen** werden. In diesem Fall werden die von mir erhobenen persönlichen Daten und Gesprächsaufzeichnungen umgehend gelöscht.

..... Ort, Datum  
..... Name (in Blockschrift)  
..... Unterschrift  
..... anonymisierter Name im Transkript

Anh. 13: Einverständniserklärung

## Verschwiegenheitserklärung

zwischen  
Stefan Schröder, nachfolgend „Interviewer“ genannt  
und  
Max Mustermann, nachfolgend „Befragter“ genannt  
wird folgende Vereinbarung getroffen:

Der Interviewer erhält vom Befragten mündliche Informationen. Der Interviewer verpflichtet sich, sämtliche Informationen, welche ihm für die Durchführung der Transkription von Interviews zur Verfügung gestellt werden vertraulich zu behandeln und hierüber gegenüber Dritten dauerhaft Stillschweigen zu wahren.

Der Interviewer verpflichtet sich, die Transkription eigenständig durchzuführen und somit, abgesehen von den Prüfern und den Mitgliedern des Prüfungsamtes, keinem Dritten die vom Befragten zur Verfügung gestellten Informationen weiterzuleiten.

....., den .....

(Ort) (Datum)

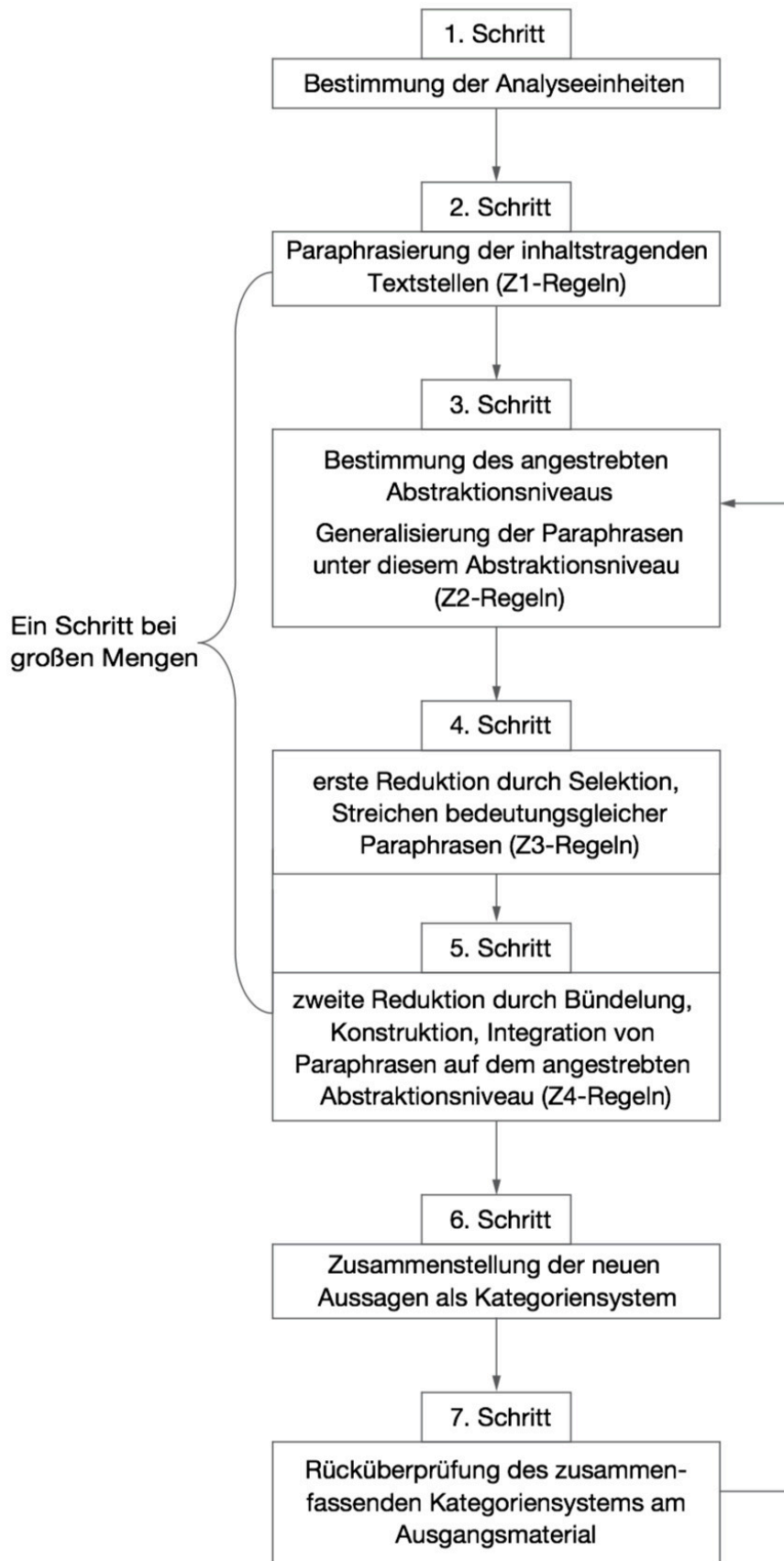
.....  
(Befragter)

....., den .....

(Ort) (Datum)

.....  
(Interviewer)

Anh. 14: Verschwiegenheitserklärung



Anh. 15: Mayrings Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse<sup>157</sup>

<sup>157</sup> Mayring, P. 2010, S. 68.

## Zusammenfassung der Kernaussagen

(1) Verständnis von erfolgreicher Teamentwicklung		
Kernaussage	Befragte	BS/LS
geteilte, realistische Ziele fördern die Teamentwicklung bzw. sind Grundlage	B1, B2, B3, B4, B5, B7, B8	BS+LS
Grundlage ist eine überlegte, an die Ziele und die Spielphilosophie angepasste Personalauswahl (Passung Spieler-Mannschaft)	B1, B2, B5, B7	BS+LS
Entwicklung von Rollen, die sich automatisch innerhalb der Mannschaft ergeben / B8: Für die Rollenklärung ist die sportliche Qualität besonders relevant, da diese Anerkennung und Respekt bringt	B2, B3, B8+, B9	BS+LS
beginnt mit dem individuellen Charakter des Teams und den individuellen Stärken und Schwächen der Spieler, die erfolgsmaximierend eingesetzt werden	B1, B8, B9	BS+LS
Das Team entwickelt sich weitestgehend selbstständig und wird durch konkrete Aufgabenverteilung gesteuert	B2, B3, B5	BS+LS
Erfolgreiche Teamentwicklung ist neben der sportlichen Entwicklung auch der faire und ehrliche Umgang miteinander und das Schaffen einer Gemeinschaft	B6, B8, B9	BS
wechselseitigen Verhältnis von Teamentwicklung und sportlichem Erfolg	B3, B9	BS+LS
Dem Wohl der Mannschaft wird das Interesse des Einzelnen untergeordnet	B2, B7	BS+LS
bedeutet die Mannschaft, aber auch die Spieler individuell verbessern	B8, B9	BS
Personalauswahl beginnt im vereinsinternen Bereich und weitet sich danach, bei Bedarf, auf das regionale, nationale und internationale Gebiet aus	B1	LS
sollte teilweise von außen gesteuert werden, da es teilweise kontraproduktiv ist gruppensdynamische Prozesse einfach laufen zu lassen	B9	BS
Kreieren von Persönlichkeiten und unterschiedlichen Spielertypen unter dem Aspekt des Teamgedankens	B2	LS
ist gemeinsames Handeln und Werteentwicklung	B3	LS
verläuft in Phasen (Findungs- und Kennenlernphase, Veränderungsphase bis Rollenklärung abgeschlossen ist und Harmonie herrscht)	B3	LS
findet statt, wenn ein Team in die Lage versetzt wird, eigene Kompetenzen und Ressourcen so zu koordinieren, dass gemeinsame Aufgaben erfolgreich bewältigt werden können	B4	LS
Schaffen von gemeinsamen Selbstbewusstseins	B4	LS
Schaffen von gemeinsamer Motivation	B4	LS
wird beeinflusst vom gesamtem Team (auch Funktionäre, Funktionsteam, etc.)	B5	BS
individuelle Motive des Vereins, des Trainers, der Spieler und anderer Teammitglieder beeinflussen die Teamentwicklung	B5	BS
Zu hohe Gruppenkohäsion, ist durch gezielte kleine Konflikte, zu unterbinden	B5	BS
entsprechende Persönlichkeiten innerhalb der Mannschaft sind unabdingbar	B5	BS
hat sportlichen Erfolg als Ziel	B7	BS
zu sportlichem Erfolg und erfolgreicher Teamentwicklung gehört Glück	B7	BS
Spieler müssen sich mit der Mannschaft und dem Verein identifizieren	B7	BS
schwierige bzw. unpassende Persönlichkeiten werden im Breitensport eher akzeptiert als im Leistungssport	B8	BS
abhängig von gegenwärtiger, sportlicher Situation, die die Teamstimmung beeinflusst	B8	BS
individuelle Zielsetzungen des Trainerteams werden über Trainingsinhalte erarbeitet	B8	BS
jedes Mitglieder der Mannschaft bringt das Maximale seiner Fähigkeiten ein und entwickelt sich persönlich weiter	B9	BS

zu erfolgreicher Teamentwicklung zählt gegenseitige Fehlerakzeptanz	B9	BS
zu erfolgreicher Teamentwicklung zählt gegenseitige Hilfeleistung	B9	BS

Anh. 16: Kernaussagen: Verständnis erfolgreicher Teamentwicklung

<b>(2) Verständnis von erfolgreicher Integration</b>		
Kernaussage	Befragte	BS/LS
Voraussetzung ist das Erlernen der deutschen Sprache	B1, B2, B5, B7, B9	LS+BS
neuer Spieler fühlt sich wohl, teilt sich daher mit und öffnet sich den Mitspielern gegenüber	B1, B3, B4, B6	LS+BS
Unterschiede und Gegebenheiten werden wechselseitig erkannt, verstanden und akzeptiert	B2, B5, B6, B9	LS+BS
Spieler können auch dann integriert sein, wenn die sportliche Passung nicht gegeben ist	B1, B3, B7	LS+BS
wird durch mannschaftskollektiven und individuellen sportlichen Erfolg positiv beeinflusst	B1, B8	LS+BS
im Sport ist die Verbesserung der Mannschaft der Hauptgrund für die Integration neuer Spieler / kann zu mehr Leistung führen	B4, B6	LS+BS
Qualität einer Mannschaft neue Elemente bereits bestehendes System so zu integrieren, dass das System weiter funktioniert bzw. sich im Idealfall verbessert	B4, B6	LS+BS
erfolgreich, wenn der intensive Begleitprozess abgeschlossen ist (B9: und der Auswärtige nicht mehr mit Übermotivation behandelt wird)	B2, B9	LS+BS
Übereinstimmung von Interessen, Einstellungen, Werten, Zielen	B5, B8	BS
betrifft jeden, bzw. spielt in vielen Bereichen eine Rolle	B3, B7	LS+BS
gemeinsame sportliche Erlebnisse können positiven Einfluss haben	B8, B9	BS
Fußballsport wird an sich als integrativ wahrgenommen, wobei die weltweit einheitlichen Regeln des Fußballs als Basis für die Integration dienen	B5, B6	BS
Feedback des neuen Spielers zeigt, ob die Integration erfolgreich läuft bzw. gelaufen ist	B1	LS
ständiger Prozess – auch Spieler, die schon viele Jahre dabei sind müssen hin und wieder integriert werden	B3	LS
Voraussetzung ist die sportliche Leistungsfähigkeit	B7	BS
Es gibt auch eine Integration von alt nach jung	B7	BS
kann nicht nur auf einer fachlichen bzw. sportlichen Ebene erfolgen, sondern sollte auch soziale, kommunikative Aspekte berücksichtigen	B4	LS
Definition von Integration ist relevant – Integration ist nur schwer messbar	B5	BS
im Leistungssport fällt es leichter zu integrieren	B6	BS
Integration hat Grenzen – die Verteilung der Zuwanderer ist entscheidend	B7	BS
wechselseitige Erwartungen müssen zueinander passen	B7	BS
für die Mannschaft ist es eine Gewohnheit, dass sich zweimal jährlich zur Winter- und Sommertransferphase neue Spieler integrieren	B8	BS
jede Mannschaft hat eine andere Bereitschaft zur Integration	B8	BS
Wenn eine Mannschaft einen großen Anteil an Spielern hat, die schon lange zusammenspielen ist die Integration einerseits einfach, da es meist wenige Neue gibt. Andererseits auch schwierig, da die Mannschaft die Tendenz hat, den neuen Spieler auszugrenzen, wenn die Integration nicht schnell genug gelingt.	B8	BS
Homogenität der bestehenden Mannschaft kann einen negativen Einfluss haben	B8	BS
Heterogenität / „Multikulturalität“ ist ein Vorteil, da die „Ingroup“ dadurch nicht allzu geschlossen ist	B9	BS

Mannschaften lassen sich bis zu einem gewissen Punkt dahingehend erziehen, dass der Integrationsprozess positiv beeinflusst werden kann	B8	BS
Die Integrationsbereitschaft des neuen Spielers ist wichtiger als die Bereitschaft der Mannschaft	B8	BS
durch hohe Integrationsbereitschaft entstehen automatisch Situationen, die den Integrationsprozess begünstigen	B8	BS
als erfolgreiche Integration bezeichnet man den Moment, in dem nicht mehr darüber gesprochen wird, dass derjenige, der zu der Mannschaft gestoßen ist, ein Auswärtiger ist und somit Teil der Mannschaft (geworden) ist	B9	BS
zu integrierender Spieler muss sich auf die neue Mannschaft einlassen	B9	BS
Mannschaft muss bereit sein eine Freundschaft mit dem neuen Spieler zu knüpfen	B9	BS
Mannschaft muss mit dem neuen Spieler (deutsch) sprechen und sich mit ihm befassen	B9	BS
förderlich, wenn einige Mitspieler der Mannschaft Erfahrungen mit Integrationsprozessen gesammelt haben und sich z. B. schon selbst in einen anderen Kulturkreis integrieren mussten	B9	BS

Anh. 17: Kernaussagen: Verständnis erfolgreicher Integration

<b>(3) Einflussfaktor: Rahmenbedingungen des Vereins</b>		
Kernaussage	Befragte	BS/LS
breites, auf die Bedürfnisse der neuen Spieler angelegtes Netzwerk	B1	LS
Mentoren innerhalb der Mannschaft unterstützen den neuen Spieler trotz der Konkurrenzsituation aktiv und fühlen sich verantwortlich / B8: freiwillige Basis	B1, B2, B3, B5, B8, B6, B7, B9	LS+BS
im Verein und der Mannschaft herrscht eine offene Willkommens-, Fehler-, Kritik-, Kommunikations- und Konfliktkultur (ggf. im Leitbild festgeschrieben / Katalog an Handlungsanweisungen)	B1, B3, B4, B5, B7, B8, B9	LS+BS
Teammanager / Integrationsbeauftragter unterstützt den Integrationsprozess (Behördengänge, Wohnungssuche, Organisation von Sprachkursen, ...)	B1, B2, B3, (B5, B8), B9	LS+BS
Angebot von Sprachunterricht	B1, B2, B3	LS
Mannschaftsrat dient als Ansprechpartner für den Trainer	B3, B7, B9	LS+BS
Platz- und Kabinensprache ist Deutsch	B2, B3, B9	LS+BS
gemeinschaftliche Kleidung begünstigt die Identifikation und somit sowohl Integrations- als auch Teamentwicklungsprozesse	B7, B8	BS
Verein ist bereit außersportliche Aktivitäten zu fördern	B1, B5	LS+BS
Hilfeleistung sollte auch aktiv von der Mannschaft kommen	B5, B9	BS
im Breitensport wird wenig für die Integration getan – Integrationsaufgabe liegt meist bei dem Trainer	B6, B7	BS
es gibt keine speziellen Veranstaltungen zur Förderung der Teamentwicklung	B2	LS
Verein unterstützt finanziell bei Schuhen, Vereinsbeitrag, Fahrtgeld – ggf. aus der Mannschaftskasse	B7	BS
im Verein liegen katastrophale Bedingungen der Infrastruktur vor	B7	BS
Infrastruktur (Trainingsstandort, Kabinen, Sanitäre Anlagen, Vereinshaus, ...) – im Breitensport teilweise desolat	B7	BS
Trainer braucht Handlungsfreiraum	B7	BS
Konstellation von Trainer und Trainergespann ist wichtig	B7	BS
Beziehung zu den Mitgliedern des Funktionsteams	B8	BS
gemeinsamer sozialer Raum am Trainings- und Wettkampfgelände	B8	BS
ein gemeinsamer Werte-Katalog ist nur für bestimmte Mannschaften förderlich und bleibt in den meisten Mannschaften unbeachtet	B8	BS

Vereinsleben ist wichtig für den Zusammenhalt der Mannschaft - speziell auch mannschaftsübergreifende Aktionen sind sinnvoll	B9	BS
--	----	----

Anh. 18: Kernaussagen: Einflussfaktor: Rahmenbedingungen des Vereins

<b>(4) Einflussfaktor: Trainerkompetenzen</b>			
	Kernaussage	Befragte	BS/LS
G	Aktivitätskompetenz	B1	LS
FM	Analysefähigkeit	B6, B8, B9	BS
SK	Anpassungsfähigkeit / Flexibilität & Spontanität	B8, B9	BS
	Antizipationsfähigkeit	B1	LS
P	Zuverlässigkeit / Aufmerksamkeit	B1, B2, B3, B8, B9	LS+BS
	Begeisterungsfähigkeit	B1	LS
	Differenzierungsfähigkeit (?) – Fähigkeit Menschen richtig einzuschätzen und sie differenziert zu behandeln	B1, B3, B5, B6, B7, B8, B9	LS+BS
	Durchhaltevermögen	B7	BS
	Ehrlichkeit	B2, B3, B5, B6, B7	LS+BS
	Empathie	B1, B2, B7	LS+BS
A	Entscheidungsfähigkeit	B1	LS
G	Fachkompetenz	B1, B4, B6, B7, B9	LS+BS
G	Fachkompetenz hat keinen direkten Einfluss auf den Integrations- oder Teamentwicklungsprozess	B2	LS
	Fairness	B9	BS
FM	fachliche Anerkennung	B2, B5, B7	LS+BS
Q	Führungskompetenz	B2, B3	LS
P	Glaubwürdigkeit / Authentizität	B5, B7, B8	BS
P	Hilfsbereitschaft	B7	BS
P	Humor	B7	BS
	Interesse am Neuen	B1, B5, B7	LS+BS
SK	Kommunikationsfähigkeit	B1, B2, B4, B5, B6, B8, B9	LS+BS
SK	Konfliktlösungsfähigkeit	B1, B6	LS+BS
	Kritikfähigkeit	B4, B7, B9	LS+BS
AH	Konsequenz	B7	BS
FM	Lehrfähigkeit	B1	LS
P	Lernfähigkeit / Lernbereitschaft	B7, B8, B9	BS
FM	Marktkennnisse	B1	LS
	Menschenkenntnis	B2, B5, B8, B9	BS
P	Offenheit für Veränderungen	B2, B3, B5, B7, B8, B9	LS+BS
Q	pädagogische Kompetenz	B6	BS
G	personale Kompetenz	B5, B9	BS
FM	Sachlichkeit	B1, B7	LS+BS
	Selbstreflexionsfähigkeit	B1, B3, B7	LS+BS
	soziale Sensitivität	B7, B9	BS
G	Sozialkompetenz	B1, B2, B3, B4, B5,	LS+BS



		B6, B7	
G	Sozialkompetenz ist hinsichtlich des Integrationsprozesses wichtiger als die Führungskompetenz	B2	LS
	Sprachkompetenz	B3, B6, B9	LS+BS
P	Verlässlichkeit / Zuverlässigkeit	B3	LS
	Vermittlungsfähigkeit (i. V. m. einfacher Sprache / Verständlichkeit)	B2, B6	LS+BS
SK	Verständnisbereitschaft	B5, B8	BS
Q	zielorientiertes Führen	B1	LS
	Zuhörfähigkeit	B2, B5, B7, B9	LS+BS
	hinsichtlich der relevanten Kompetenzen gibt es keine wichtige Unterscheidung zwischen Teamentwicklung und Integration	B4, B5, B8	LS+BS

Anh. 19: Kernaussagen: Einflussfaktor: Trainerkompetenzen

<b>(5) Einflussfaktor: Trainer-Spieler-Beziehung</b>		
Kernaussage	Befragte	BS/LS
Trainer-Spieler-Beziehung hat einen großen Einfluss	B2, B3, B4, B5, B7, B8, B9	LSBS
Spieler fühlen sich wohler, wenn sie angehört werden und mitbestimmen dürfen	B2, B3, B7, B8	LS+BS
Trainer ist die erste Bezugsperson für den neuen Spieler	B2, B3, B4	LS
Spieler müssen sich anerkannt fühlen, um sich stärker einzubringen	B2, B5	LS+BS
Trainer verlangt, dass von den Spielern Verantwortung übernommen wird	B1, B8	LS+BS
Trainer agiert als Koordinator und Supervisor des Integrationsprozesses	B3, B9	LS+BS
Bei sportlichem Erfolg braucht man keine Zielvereinbarungsgespräche	B1	LS
Angst der Spieler vor dem Trainer hemmt positive Teamentwicklung und Integration	B2	LS
Trainer hat auch bei sozialen Aspekten eine Vorbildrolle	B4	LS
Trainer ist wichtiger Feedbackgeber für seine Spieler	B4	LS
demokratischer Führungsstil ist gut, solange die Spieler den vorgegebenen Rahmen nicht überschreiten	B6	BS
Führungsstil sollte situationsbedingt angepasst werden	B6	BS
Es ist schwer soziale Ziele im Umgang miteinander zu definieren	B6	BS
autoritativer Erziehungsstil zielführend	B7	BS
enge und wechselseitige Beziehung zwischen Spieler und Trainer	B7	BS
B8 liegt eine flache Hierarchie mehr, um authentisch zu sein	B8	BS
Meinungen der Spieler, speziell von Führungsspielern, sind für Trainer wichtig	B8	BS
relevante Informationen kann der Trainer teilweise aus den Gesprächen der Spieler untereinander aufgreifen	B8	BS
Trainer-Spieler-Beziehungspläne können bei einer entsprechenden Mannschaft sinnvoll sein, insbesondere auch dann, wenn der Trainer neu zu einer Mannschaft kommt	B8	BS
Spieler müssen sich trauen offen untereinander und mit dem Trainer zu sprechen, um Missverständnisse und unausgesprochene unerfüllte Erwartungen zu vermeiden	B8	BS
Übersetzer zwischen Trainer und Spieler hemmt die Trainer-Spieler-Beziehung	B9	BS
Spieler-Spieler-Beziehung ist wichtiger für den Integrationsprozess als die Trainer-Spieler-Beziehung	B9	BS

Anh. 20: Kernaussagen: Einflussfaktor: Trainer-Spieler-Beziehung

<b>(6) Einflussfaktor: Verhalten der Spieler untereinander</b>		
Kernaussage	Befragte	BS/LS
Offenheit	B1, B2, B5, B7, B8, B9	LS+BS
Kommunikation und Kommunikationsfähigkeit	B2, B4, B5+, B7	LS+BS
Selbstreflexionsfähigkeit	B1, B6, B7, B8	LS+BS
Ehrlichkeit	B2, B6, B7	LS+BS
Mut / keine Angst vor Missverständnissen und Fehlern	B3, B8, B9	LS+BS
Integrationsbereitschaft	B7, B8, B9	BS
Interesse	B5, B7	BS
Intrinsische Motivation	B1, B5	LS+BS
Aufmuntern	B5, B6	BS
Authentizität	B6, B7	BS
Begeisterungsfähigkeit	B3, B7	LS+BS
eigene Ziele den Zielen der Mannschaft unterordnen	B2, B5	LS+BS
Empathie	B1, B7	LS+BS
Hilfsbereitschaft	B5, B9	BS
Kreativität	B2, B3	LS
Proaktivität / Eigenantrieb	B1, B3	LS
Teamfähigkeit	B1, B9	LS+BS
Unterschiede erkennen, verstehen und akzeptieren, ggf. recherchieren	B2, B5	LS+BS
Verantwortung übernehmen	B3, B8	LS+BS
Anerkennen der Stärken und Schwächen anderer	B1	LS
Blickkontakt	B2	LS
Dankbarkeit	B7	BS
Engagement	B1	LS
Essverhalten	B2	LS
Geduld	B9	BS
Höflichkeit	B2	LS
Humor	B7	BS
Identifikationsbereitschaft	B7	BS
Kenntnis der Codewörter und Spielphilosophie	B2	LS
Kompromissbereitschaft	B5	BS
Konsequenz	B3	LS
Kritikfähigkeit	B6	BS
Leidenschaftlichkeit	B3	LS
Motivation die deutsche Sprache zu erlernen	B2	LS
Motivation durch sportlichen Erfolg verhindert Fehlverhalten der Spieler	B2	LS
Sozialverhalten / Soziale Kompetenz	B3	LS
Vertrauen	B1	LS
Verständnisbereitschaft	B5	BS
Vorurteile abbauen	B9	BS

Wortwahl	B2	LS
----------	----	----

Anh. 21: Kernaussagen: Einflussfaktor: Verhalten der Spieler untereinander

<b>(7) Weitere Einflussfaktoren</b>		
Kernaussage	Befragte	BS/LS
gemeinsame Erfahrungen sammeln (z. B. durch Mannschaftszusammenstellungen im Training - strategische Trennung kulturgleicher Spieler, Freizeitaktivitäten, klassisches Teambuilding), damit die Wahrnehmung der Gemeinsamkeiten zunimmt und die Wahrnehmung der Unterschiede abnimmt	B2, B4, B6, B8, B9	LS+BS
Einbindung des sozialen Umfelds des neuen Spielers	B1, B4, B5	LS+BS
sportlicher Erfolg beeinflusst den Integrationsprozess	B1, B7	LS+BS
Aktivität der Fan-Szene	B1	LS
Zuschauerzahlen können Motivation und Zusammenhalt steigern	B9	BS
Integrationsbereitschaft des neuen Spielers	B1	LS
Belastungssteuerung	B2	LS
Personengruppen um das Team herum (Funktionäre, Funktionsteam, ...)	B5	BS
Gesamtbevölkerung und die Verteilung der Geflüchteten	B7	BS
geregeltes Training gewährleisten, um zu vermeiden, dass sich die Spieler voneinander distanzieren	B9	BS
Presseartikel können sowohl das individuelle Selbstvertrauen stören als auch hohes Selbstvertrauen erzeugen	B9	BS

Anh. 22: Kernaussagen: Weitere Einflussfaktoren

<b>(8) Probleme und Art der Problemlösung</b>		
Probleme		
Kernaussage	Befragte	BS/LS
Cliquen-Bildung (Abgrenzung von der Mannschaft, Dominanzausleben)	B1, B3, B6, B9	LS+BS
Egozentrik und fehlende Selbstkritik / Selbstreflexion	B3, B5, B6	LS+BS
sportlicher Misserfolg	B1, B2, B8	LS+BS
teilweise unumgänglich, da das Verstehen durch die Erziehung in einer anderen Sozialform schwierig ist	B3, B4, B5	LS+BS
keine Passung zwischen Spieler und Mannschaft bzw. keine Übereinstimmung der Ziele	B3, B6	LS+BS
fehlende Integrationsbereitschaft des neuen Spielers	B7, B9	BS
fehlende Transparenz	B2	LS
Integrationsprobleme liegen stärker an dem zu integrierenden Spieler als an der Mannschaft	B3	LS
fehlende Kompromissbereitschaft	B3	LS
fehlende Motivation auf andere zuzugehen	B3	LS
selten ist das Teamgefüge gefährdet – Ungleichgewichte entstehen trotzdem	B4	LS
Integrationsprobleme haben nicht automatisch etwas mit kulturellen Hintergründen zu tun	B4	LS
Unehrllichkeit	B6	BS
Leistungsgesellschaft ist ein Integrations-Hemmer (Konkurrenz, Ehrgeiz, ...)	B6	BS
Spieler passt aufgrund seines niedrigeren sportlichen Niveaus nicht in die Mann-	B6	BS

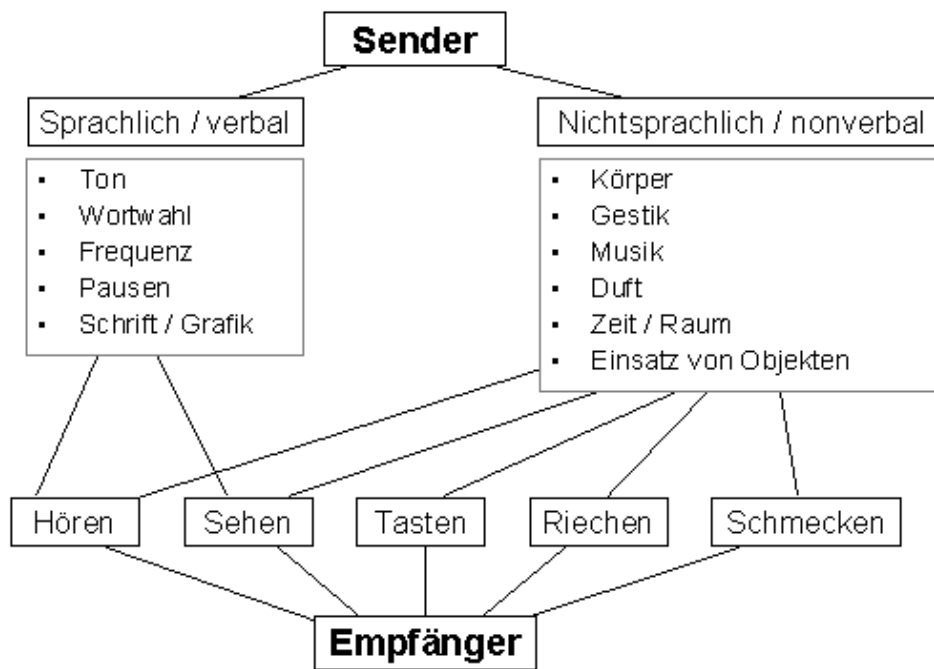
schaft und wird ausgegrenzt		
private Probleme außerhalb des Sportplatzes	B8	BS
fehlende Offenheit der Mannschaft oder des einzelnen Spielers	B9	BS
Motivationsverlust von Führungsspielern kann die Stimmung innerhalb der Mannschaft gefährden	B9	BS
Sprachbarrieren führen teilweise dazu, dass Übungen während des Trainings nicht reibungslos funktionieren oder im Alltag Missverständnisse entstehen	B9	BS
Art der Problemlösung		
bei fehlender Integrationsbereitschaft des neuen Spielers oder allgemeinem Fehlverhalten ist eine Bestrafung oder gar Trennung unumgänglich	B1, B3, B5, B6, B7, B8	LS+BS
offensive Konfrontation und offene Kommunikation	B1, B3, B6, B8, B9	LS+BS
Aufmerksamkeit	B1, B3	LS
Selbstheilungsprozess der Mannschaft durch gemeinsame Erfahrungen	B7, B8	BS
Sensibilität auch in sportlich erfolgreichen Perioden	B1	LS
Zuhörfähigkeit	B1	LS
Funktionsteam dient als Frühwarnsystem und wichtiger Informationslieferant	B1	LS
Analysefähigkeit des Trainers, sowie des Funktionsteams	B2	LS
Mannschaft löst Probleme durch gute Persönlichkeiten	B2	LS
wenn die Mannschaft intakt ist wird der neue Spieler durch dessen Fehlverhalten zur Randfigur	B3	LS
Probleme lösen sich mit der Zeit von selbst, sofern die Problemlösung richtig gesteuert wird	B9	BS
Trainer greift nur bei der Entstehung von Problemen ein	B2	LS
Trainer führt Gespräche mit dem Mannschaftsrat, der als Multiplikator die Infos weitergibt	B2	LS
Problemlösung kann sogar Chance bieten ein besseres Gleichgewicht zu erzeugen als vor der Entstehung des Problems	B4	LS
Feedbackrunde, wobei der Kritisierte sich auf die Kritik nicht äußern darf	B5	BS
Aufgabenverteilung den Stärken und Schwächen der Spieler entsprechend umverteilen	B6	BS

Anh. 23: Kernaussagen: Probleme und Art der Problemlösung

<b>(9) Zusammenhang zwischen Integration und Teamentwicklung</b>		
Kernaussage	Befragte	BS/LS
Integrationsprobleme bzw. nicht integrierte Spieler hemmen eine erfolgreiche Teamentwicklung	B2, B3, B5, B6, B7	LS+BS
erfolgreiche Integration ist Grundlage einer erfolgreichen Teamentwicklung (B8: jeder Spieler kann von dem neuen Spieler dazulernen)	B2, B4, B5, B8	LS+BS
Teamentwicklung steht mit Integration in einer wechselseitigen Beziehung	B1, B6	LS+BS
wenn sich ein Spieler integrieren lässt, dessen sportliche Leistung zum Mannschaftsleistungsniveau passt, ist er eine Bereicherung und beeinflusst den Teamentwicklungsprozess und den Erfolg des Teams positiv	B7, B9	BS
Teamentwicklung ist Integration, da Integration ein ständig ablaufender und offener Prozess ist	B3	LS
Qualität der Mannschaft resultiert aus deren Vielfältigkeit, die häufig Reibung bedeutet – diese Reibung gilt es konstruktiv zu nutzen	B4	LS
neuer Spieler kann die Mannschaft speziell durch seine individuellen Tugenden bereichern	B7	BS

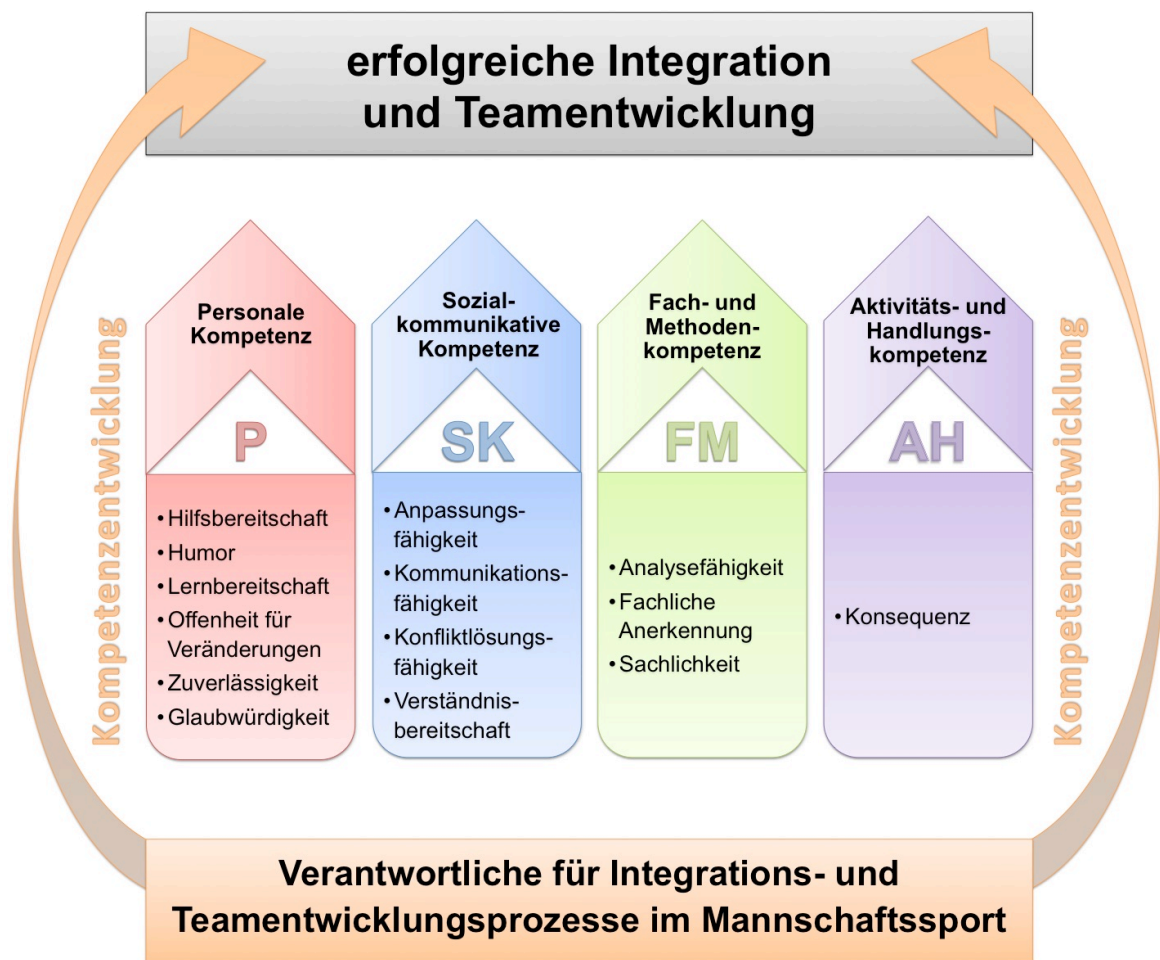
Spieler können integriert sein, obwohl sie von der sportlichen Leistungsfähigkeit nicht zum Niveau der Mannschaft passen	B7	BS
Integration fördert nicht automatisch die Leistungsfähigkeit des Teams	B7	BS
Integration und Teamentwicklung haben gemeinsame Ziele und bilden eine große Schnittmenge an ähnlichen Kriterien und Faktoren	B8	BS
wenn nicht erfolgreich integriert wird, kann ein Team langfristig nicht bestehen, da sich mit der Zeit ein Mangel an Spielern einstellen würde (Karriereende, Trennung, etc.)	B9	BS

Anh. 24: Kernaussagen: Zusammenhang zwischen Integration und Teamentwicklung



Anh. 25: Darstellung der Kommunikationsmittel zur Veranschaulichung der Unmöglichkeit nicht zu kommunizieren<sup>158</sup>

<sup>158</sup> Watzlawick et al. 2011, S. 70f, Veranschaulichung nach TEIA AG o. J.



Anh. 26: Entwurf eines Kompetenzmodells für Verantwortliche von Integrations- und Teamentwicklungsprozessen im Mannschaftssport

Der Entwurf dieses Kompetenzmodells zeigt die Ergebnisse der Befragungen aus dem Breitensport in übersichtlicher Weise auf. Das Modell richtet sich, wie bereits erwähnt, an die Trainer und Verantwortlichen, die Integrations- und Teamentwicklungsprozesse steuern. Aus dem Kompetenzkompass (s. o.) ging schon hervor, dass die personale und die sozial-kommunikative Kompetenz besonders bedeutsam sind, um die hier behandelten Prozesse zu fördern. Dies spiegelt sich auch in dieser Grafik wider. Im Bereich der personalen Kompetenz sind die meisten Schlüsselkompetenzen genannt worden. Die Verantwortlichen sollten sich z. B. in Hinblick auf deren Hilfsbereitschaft hinterfragen und überlegen, inwieweit diese Schlüsselkompetenz bei ihnen ausgeprägt ist. Hilfsbereitschaft ist für die Gestaltung von zwischenmenschlichen Beziehungen unabdingbar und deshalb auch wichtig für die positive Gestaltung von Integrations- und Teamentwicklungsprozessen. Dadurch, dass sich die Verantwortlichen sensibilisieren, können Sie für jede Schlüsselkompetenz feststellen, ob diese bei ihnen eher stark oder eher schwach ausgeprägt ist. Sofern Probleme bestehen sich selbst einzuschätzen, ergibt es Sinn sich von Teammitgliedern, Bekannten oder Freunden Feedback einzuholen, um festzustellen, welche Kompetenzen nicht ausreichend entwickelt sind. Möglicherweise gibt es auch den Fall einer Überzeichnung oder Übertreibung einer Kompetenz.

Bei der Hilfsbereitschaft wäre dies z. B., dass der Verantwortliche niemals „nein“ sagen kann, wenn er um Hilfe gebeten wird. In diesem Fall muss die Person aufmerksam sein und reflektieren, ob sie ggf. ausgenutzt wird. Hilfsbereitschaft schließt ein, dass der Verantwortliche, das Hilfsbedürfnis anderer wahrnimmt und aktiv unterstützt. Dieses Verhaltensmuster ist insbesondere in den ersten Tagen und Wochen wichtig, weil der neue Spieler sich noch nicht auskennt und z. B. über bestimmte Rituale nicht Bescheid weiß.

Es ließe sich nun jede Schlüsselkompetenz tiefgreifender beleuchten. In Anbetracht des Umfangs dieser Ausarbeitung wird auf den interaktiven Kompetenzatlas der FH Wien verwiesen, um dem Leser ein besseres Verständnis von den einzelnen Schlüsselkompetenzen zu ermöglichen.<sup>159</sup> In einer weiterführenden Arbeit würde es Sinn ergeben die einzelnen Schlüsselkompetenzen auf den Vereins- bzw. Fußballkontext zu beziehen und entsprechende Fallbeispiele herauszustellen. Es ergibt außerdem Sinn, die herausgearbeiteten Kompetenzen zu prüfen und diese ggf. zu erweitern.

Übersicht der aktuellen Impact-Faktoren der Fachzeitschriften		
Name des Journals	Impact-Faktor, ggf. Rang	zitierte Autoren
Academy of Management Journal	IF: 6.448 5-Year IF: 9.812 3 / 185 Management 2 / 115 Business	Harrison, D. A. et al. (1998) Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998)
Journal of Applied Psychology	IF: 4.779 5-Year IF: 6.85 2 / 75 Psychology, Applied 6 / 173 Management	De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003) Jackson, S. E. et al. (1991) Riordan, C. M., & Shore, L. M. (1997)
Journal of International Business Studies	IF: 3.563 5-year IF: 6.067 10 / 115 Business 17 / 185 Management	Stahl, G. K. et al. (2010)
The Leadership Quarterly	IF: 3.138 5-year IF: 4.326	Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999)
Administrative Science Quarterly	IF: 3.333 5-Year IF: 7.313 14 / 115 Business 21 / 185 Management	Jehn, K. A. (1995) Jehn, K. A. et al. (1999) O'Reilly, C. A. et al. (1989) Smith, K. G. et al. (1994) Wagner, W. G. et al. (1984)
Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports	IF: 2.896 5-year IF: 3.84	Jowett, S., & Chaundy, V. (2014)

<sup>159</sup> Vgl. Mair, M. o. J.

	11 / 81 Sport Sciences	
Journal Of Sport & Exercise Psychology	IF: 2.59 5-year IF: 3.39	Senécal, J. et al. (2008)
Journal of Occupational and Organizational Psychology	IF: 2.42 5-year IF: 2.34 26 / 76 Psychology, Applied 65 / 185 Management	Mach, M., Dolan, S., & Tzafirir, S. (2010)
Business & Society	IF: 1.468 55 / 115 Business	Wech, B. A. (2002)
Group & Organization Management	IF: 2.43 5-year-IF: 2.83 33 / 76 Psychology, Applied 78 /185 Management	Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977)
Journal of Applied Sport Psychology	IF: 1.062 5-year-IF: 1.771	Carron, A. V. et al. (1997) Crace, R. K., & Hardy, C. J. (1997)
Journal of Applied Social Psychology	IF: 0.79 5-year-IF: 1.13 52 / 62 Psychology Social	Baskett, G. D. et al. (1971)
International Journal of Sport Psychology	IF: 0.49 5-year-IF: 1.01	Bloom, G. A. et al. (1998)
Advances in Developing Human Resources	SJR Score: 0.398 75 / 154 Organizational Behavior and HRM	Gilley, A. et al. (2010) Gilley, J. W. et al. (2010)
Zeitschrift für Sozialpsychologie	IF: 0.39 5-year-IF: 0.42	Kearney, E. (2007)

Anh. 27: Übersicht der aktuellen Impact-Faktoren der zitierten Fachzeitschriften

<b>Kostenplanung</b>		
Nr.	Kostenstelle	Kosten
1	Bücher, Manuskripte	60 €
2	Büromaterial, Kopien	40 €
3	Porto & Mobilfunk	50 €
4	Reisen	450 €
5	Bindung	40 €
	<b>Gesamtkosten</b>	<b>640 €</b>
Für den effektiven Bearbeitungszeitraum von neun Wochen ist eine wöchentliche Rücklage von ca. 70 € bzw. monatlich ca. 300 EUR nötig.		

Anh. 28: Kostenplanung der Bachelorarbeit



<b>Projektplan – Meilensteine (Entwurf)</b>		
Nr.	Meilenstein	Zeitraum bzw. Zielerreichung
1	Abgabe Exposé	04.01.2016
2	Konzeptbesprechung & Finalisieren der Forschungsfrage	07.01.2016
3	Ausarbeitung des Inhaltsverzeichnisses	04.01.2016 bis 08.01.2016
4	Nachbesprechung des Inhaltsverzeichnisses	12.01.2016
5	Formale Anmeldung	13.01.2016
6	Durchführung der Interviews	15.01.2016 bis 30.01.2016
7	Schriftliche Ausarbeitung	13.01.2016 bis 03.03.2016
8	Abgabe Vorversion	15.02.2016
9	Nachbesserung	18.02.2016 bis 03.03.2016
10	Puffer	03.03.2016 bis 15.03.2106
11	Druck & Abgabe	18.03.2016
12	Verteidigung der Arbeit	31.03.2016

Anh. 29: Entwurf des Projektplans dieser Ausarbeitung

<b>Überarbeiteter Projektplan – Meilensteine</b>		
Nr.	Meilenstein	Zeitraum bzw. Zielerreichung
1	Abgabe Exposé	04.01.2016
2	Konzeptbesprechung und Finalisieren der Forschungsfrage	07.01.2016
3	Ausarbeitung des Inhaltsverzeichnisses	04.01.2016 bis 08.01.2016
4	Nachbesprechung des Inhaltsverzeichnisses	12.01.2016
5	formale Anmeldung	29.01.2016
6	Schriftliche Ausarbeitung	13.01.2016 bis 03.03.2016
7	Durchführung der Interviews	15.01.2016 bis 28.02.2016
8	Transkription und Analyse der Interviews	15.01.2016 bis 09.03.2016
9	Abgabe Vorversion	28.03.2016
10	Nachbesserung	29.03.2016 bis 04.04.2016
11	Druck	04.04.2016
12	Abgabe	05.04.2016
13	Verteidigung der Arbeit	12.04.2016, 10 Uhr

Anh. 30: Überarbeiteter Projektplan dieser Ausarbeitung

<b>Lessons Learned</b>	
Positives	Probleme und Negatives
<p>Ich habe ein Thema gewählt, zu dem ich eine besondere Verbindung habe und das mich besonders interessiert. Dadurch war ich täglich intrinsisch motiviert mehr zu erfahren und immer weiter in das Thema einzutauchen.</p>	<p>Ich tat mich schwer, das Thema gezielt einzugrenzen, da es mir wichtig war für die Guidelines das Thema Teamentwicklung und Integration in Fußballvereinen möglichst ganzheitlich zu untersuchen. Die Guidelines auf einen einzigen Einflussfaktor zu reduzieren, hielt ich für unsinnig. Daher hatte ich Probleme den Rahmen von 45 (+10 %) Seiten nicht zu überschreiten und liege an der Obergrenze der erlaubten Seitenzahl. In einer weiteren Ausarbeitung könnte ich mir vorstellen, die identifizierten Einflussfaktoren tiefgreifender zu untersuchen und die Ergebnisse zu prüfen und zu erweitern. Dadurch käme es automatisch zu einer engeren Eingrenzung.</p>
<p>Der Kontakt mit den Befragten, die ich vorher schon kannte, verlief optimal. Alle waren bereit mich bei der Arbeit zu unterstützen und sind interessiert daran, von den Ergebnissen zu hören. Ich werde mich mit allen Befragten nach dem Abschluss des Projektes zusammensetzen und über die Ergebnisse sprechen. Darauf freue ich mich schon.</p>	<p>Im Rahmen einer ähnlichen Arbeit würde ich noch mehr Zeit für die Durchführung und Analyse der Interviews einplanen und/oder deren Umfang reduzieren. Die neun durchgeführten Interviews sind teilweise deutlich länger geworden als erwartet. Aus den Pretests deutete sich dies nicht an. Während der Interviews stellte ich zwar fest, dass das Interview lange dauerte, aufgrund meines eigenen hohen Interesses fiel es mir schwer, die Befragten zu unterbrechen. In zukünftigen Interviews würde ich versuchen stärker einzugreifen und ggf. mehr offene Zwischenfragen stellen.</p>
<p>Die Transkription verlief mit der Verwendung von <i>f5</i> nahezu reibungslos – beanspruchte aber viel Zeit. Da der Inhalt bei der Analyse im Vordergrund stand, musste auf die Betonung nicht besonders viel Wert gelegt werden. Auch gab es keinerlei Probleme mit der Audioaufnahme. Die Aufnahmequalität des Smartphones reichte völlig aus und war sogar besser als ein einfaches</p>	<p>Aufgrund meiner geringen Erfahrungen mit der qualitativen Forschung eignete ich mir Wissen über die Interviewdurchführung und die Analyse an. Trotzdem konnte ich mir das Vorgehen bei der Analyse nicht zu 100 % vorstellen. Es viel mir schwer gezielt nur einzelne Aspekte aus den Aussagen herauszufiltern und diese auf ein einheitliches Niveau zu bringen. Auch dies bedarf Erfahrung, die ich mir mit diesem Projekt aneignen konnte. Bei einer ähnlichen wissenschaftlichen Arbeit würde ich mir in Zukunft rechtzeitig externe Hilfe (z. B. vom Methodenzentrum) holen. Dies tat ich bei dieser Arbeit erst, nachdem die ersten beiden Interviews geführt wurden. Außerdem würde ich für die Analyse <i>MAXQDA</i> oder eine ähnliche Software verwenden, um die Datenanalyse zu vereinfachen.</p>
<p>Ich habe schon sehr früh damit begonnen, mich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Hätte ich dies nicht getan, hätte ich meinen eigenen Ansprüchen am Ende nicht gerecht werden können. Auch für weitere Projekte dieser Art ist es wichtig die Zeitintensität der einzelnen Aufgaben richtig einzuschätzen und sich genügend Puffer einzuplanen.</p>	<p>Während der Interviews hat es ein Problem dargestellt, dass die Befragten mit einigen Theorien nicht vertraut gewesen sind. Es hätte den Rahmen dieser Arbeit überschritten und die Interviewdauer deutlich erhöht, wenn zu jeder einzelnen Thematik tiefgreifend auf die einzelnen Theorien eingegangen bzw. diese erklärt worden wären. Bei einer spezifischeren Befragung, hätte dies Sinn ergeben – i. V. m. dieser Arbeit hätte die ganzheitliche Betrachtungsweise aufgegeben werden müssen und das wollte ich nicht.</p>
<p>Rückblickend ist es sehr sinnvoll gewesen, dass ich schon frühzeitig während des Studiums Kurse zur Literaturverwaltung (mit <i>Citavi</i> und <i>Zotero</i> besucht habe). Auch war es mir eine große Hilfe, dass ich mich mit Word gut auskenne und zahlreiche Formatvorlagen eingerichtet habe, um mir die Arbeit zu erleichtern. Auch, wenn der Fall nicht eingetreten ist, so weiß ich, dass es sinnvoll war, täglich ein Backup von der Arbeit und den Unterlagen anzulegen. Dies habe ich auf einem USB-Stick, in einer Cloud und auf einer externen Fest-</p>	<p>Ein Problem war es, die Wünsche des Erstgutachters, die des Zweitgutachters und von mir selbst zu vereinen. So hätte ich gerne den Entwurf des Kompetenzmodells weiter ausgeführt oder wäre gerne noch weiter auf Handlungsideen für Unternehmen eingegangen. Auch eigene Tabellen und Grafiken hätte ich gerne noch weitgreifender in den Text integriert, um den Blick des Lesers zu fangen und Interesse zu wecken.</p>

platte gespeichert.	
<p>Durch die Bearbeitung der Bachelorarbeit habe ich gelernt, Prioritäten richtig zu setzen. Innerhalb der Bearbeitungszeit habe ich die Ausarbeitung gegenüber allem vorgezogen. Dadurch habe ich es auch gelernt „nein“ zu sagen. Häufig hatte ich in der Vergangenheit das Problem, dass ich mir zu viel vorgenommen habe. Während der Bearbeitungszeit ist es mir gelungen, mich auf eine Aufgabe zurzeit zu konzentrieren.</p>	<p>Während der Dauer des gesamten Projekts gab es Phasen, in denen ich mich unsicher fühlte und die Überzeugung von meinem Vorgehen verlor. Dies ergab sich v. a. deshalb, da ich im Bereich der empirischen Forschung keine Erfahrung hatte. Daher wäre es sinnvoll gewesen, von Anfang an mehr und aktiver Kontakt mit den Prüfern zu suchen, um mich abzusichern und durch die Kritik den Projektablauf zu optimieren. Leider hatte ich immer Respekt davor den Kontakt zu suchen, weil ich das Gefühl hatte, noch nicht weit genug vorangeschritten zu sein. Ich wollte nicht, dass der Stand des Projektes ein schlechtes Licht auf mein Gesamtbild werfen würde, was in der Rückbetrachtung unsinnig erscheint. Auch war es ein Problem, dass ich den Erstprüfer nur aus der Vorlesung kannte und daher Schwierigkeiten hatte ihn einzuschätzen. In Zukunft sollte ich mutiger sein.</p>
	<p>Es hat ein Problem dargestellt, dass ich immer wieder auf interessante Literatur gestoßen bin – auch während des aktiven Schreibprozesses. Daher ergab sich eine Literaturflut, die ich nur mit großer Mühe bewältigen konnte. Zahlreiche Exzerpte halfen mir zwar dabei, aber ich konnte mir viele Inhalte nicht merken und später nur schwer zuordnen. In Zukunft werde ich mich schon frühzeitig anhand der Impact-Faktoren oder ähnlicher Kriterien für einzelne Studien, Theorien und Modelle entscheiden, um diese differenzierter betrachten zu können.</p>
	<p>Immer wieder plagten mich Schreibblockaden. Dem wirkte ich entgegen, indem ich Schreib-Workshops und andere Veranstaltungen für das wissenschaftliche Schreiben besuchte. Leider wurde das wissenschaftliche Schreiben während des gesamten Studiums nur wenig behandelt. Als Lösung tauschte ich mich mit Kulturwissenschaftlern, Masterstudenten und einem Freund aus, der Autor ist. Die Gespräche und Workshops halfen mir meist, die Blockaden zu lösen und den Anspruch an den eigenen Text, etwas herabzusetzen. Für weitere wissenschaftliche Arbeiten habe ich mir Wissen und eigene Methoden angeeignet, um die Blockaden zu reduzieren.</p>
	<p>Hinsichtlich der Zuordnung von bestimmten Kompetenzen, hätte ich mich intensiver an Herrn Dr. Grote oder das Team von „competenzia.de“ wenden sollen. Bei der Zuordnung bin ich mir an einigen Stellen unsicher gewesen, z. B. bei der Verwendung des Wortes „Differenzierungsfähigkeit“. Diese Fähigkeit möchte ich nicht mit Beurteilungsfähigkeit gleichsetzen. Darunter verstehe ich vielmehr eine Mischung aus Menschenkenntnis und das individuelle/differenzierte Behandeln von den einzelnen Spielern. Die Beurteilungsfähigkeit wäre eine Grundlage hierfür.</p>

Anh. 31: Lessons Learned – Kritische Reflektion des eigenen Vorgehens

## **Gesprächsverzeichnis**

- Befragter 1:** Verantwortlicher aus der 1. Bundesliga, Gespräch vom: 28.02.2016.
- Befragter 2:** Verantwortlicher aus der 2. Bundesliga, Gespräch vom: 24.01.2016.
- Befragter 3:** Verantwortlicher aus der 2. Bundesliga, Gespräch vom: 24.01.2016.
- Befragter 4:** Verantwortlicher aus der 1. Bundesliga, schriftliche Beantwortung der Leitfragen am: 12.02.2016.
- Befragter 5:** Ausbilder und ehem. Bezirksliga- und Auswahltrainer einer Junioren-Landesauswahl, Gespräch vom: 09.02.2016.
- Befragter 6:** DFB-Referent und ehem. Landesligatrainer, Gespräch vom: 09.02.2016.
- Befragter 7:** Ehem. Oberligatrainer, Gespräch vom: 11.02.2016.
- Befragter 8:** Bezirksligatrainer, Gespräch vom: 12.02.2016.
- Befragter 9:** Ehem. Kreisligatrainer, DFB-Ehrenamtsträger und Vereinsvorsitzender, Gespräch vom: 18.02.2016.

## Literaturverzeichnis

- Armbrecht, A. 2014-10-29:** Flüchtlinge und Sport - Sie wollen doch nur spielen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH*. Online in Internet: URL: <http://www.faz.net/-gtl-7vab6> (Stand: 07.01.2016).
- Aronson, E./ Akert, R. M./ Wilson, T. D. 2014:** *Sozialpsychologie*. Hallbergmoos: Pearson.
- Asendorpf, J. B. 2011:** *Persönlichkeitspsychologie - für Bachelor; [Lesen, Hören, Lernen im Web]* (2., überarb. und aktualisierte Aufl). Heidelberg: Springer.
- BAMF - Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. 2012-12-09:** Zielgruppen und Ziele. Online in Internet. URL: <http://www.bamf.de/DE/Infothek/Projekttraeger/Integrationsprojekte/ZielgruppenZiele/zielgruppenziele-node.html> (Stand: 03.01.2016).
- BAMF - Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. 2015:** Aktuelle Zahlen zu Asyl. Ausgabe: Dezember 2015. Online in Internet: URL: [https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/statistik-anlage-teil-4-aktuelle-zahlen-zu-asyl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Asyl/statistik-anlage-teil-4-aktuelle-zahlen-zu-asyl.pdf?__blob=publicationFile) (Stand: 02.01.2016).
- BAMF - Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. 2015-12-07:** Bundesamt verdoppelt Anzahl der Entscheidungen. Online in Internet: URL: <https://www.bamf.de/SharedDocs/Meldungen/DE/2015/20151207-asylgeschaeftsstatistik-november.html> (Stand: 02.01.2016).
- BAMF - Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. o. J.: Glossar - Integration.** Online in Internet: URL: [https://www.bamf.de/DE/Service/Left/Glossary/\\_function/glossar.html?lv3=1504494&lv2=5831826](https://www.bamf.de/DE/Service/Left/Glossary/_function/glossar.html?lv3=1504494&lv2=5831826) (Stand 16.03.2016).
- Bass, B. M./ Steidlmeier, P. 1999:** Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Belbin, R. M. 2011:** *Team roles at work* (2. ed., Reprinted). Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Bender, S. 2009:** *Teamentwicklung: der effektive Weg zum „Wir“* (Orig.-Ausg., 2., überarb. Aufl). München: Dt. Taschenbuchverl. [u.a.].
- Berger, L. A./ Berger, D. R. (Hrsg.). 2011:** *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people* (2nd ed). New York: McGraw-Hill.
- Bierhoff, O. 2015-11-10:** Integrationspreis. Online in Internet: URL: <http://www.dfb.de/vielfaltanti-diskriminierung/integration/integrationspreis/> (Stand: 25.01.2016).
- Bloom, G. A./ Drand-Bush, N./ Schinke, R. J./ Salmela, J. H. 1998:** The importance of mentoring in the development of coaches and athletes. *International Journal of Sport Psychology*, 29(3), 267–281.
- BMI - Bundes Ministerium des Innern. o. J.:** Migration und Integration. Online in Internet: URL: [http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Migration-Integration/Integration/integration\\_node.html](http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Migration-Integration/Integration/integration_node.html) (Stand: 14.01.2016).

- Borggrefe, C./ Thiel, A./ Cachay, K. 2006:** Sozialkompetenz von Trainerinnen und Trainern im Spitzensport (1. Aufl). Köln: Sportverl. Strauß.
- Brenner, D. 2014:** Onboarding. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Und Online in Internet: URL: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-06528-7> (Stand: 21.01.2016).
- Bruhn, M. 1992:** Integrierte Unternehmenskommunikation: Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. Stuttgart: C.E. Poeschel.
- Bundesliga-Stiftung. 2011:** Fördersäule - INTEGRATION. Online in Internet: URL: <https://www.bundesliga-stiftung.de/projekte/integration> (Stand: 25.01.2016).
- Bundesliga-Stiftung. 2015:** Leuchtturmprojekt - Integration. Online in Internet: URL: <https://www.bundesliga-stiftung.de/projekte/integration/leuchtturmprojekt-willkommen-im-fussball> (Stand: 25.01.2016).
- Byrne, D./ Baskett, G. D./ Hodges, L. 1971:** Behavioral Indicators of Interpersonal Attraction. *Journal of Applied Social Psychology*, 1(2), 137–149. <http://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1971.tb00358.x>
- Carron, A. V./ Spink, K. S./ Prapavessis, H. 1997:** Team building and cohesiveness in the sport and exercise setting: Use of indirect interventions. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 61–72. <http://doi.org/10.1080/10413209708415384>
- Carron, A. V./ Widmeyer, W. N./ Brawley, L. R. 1985:** The Development of an Instrument to Assess Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of sport psychology*, 7(3), 244–266.
- Crace, R. K./ Hardy, C. J. 1997:** Individual values and the team building process. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 41–60. <http://doi.org/10.1080/10413209708415383>.
- De Dreu, C. K. W./ Weingart, L. R. 2003:** Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. 2014-02-13:** Zuschauerzahlen. Online in Internet: URL: <http://www.dfb.de/bundesliga/statistik/zuschauerzahlen/> (Stand: 27.01.2016).
- DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. 2015:** Willkommen im Verein! Fußball mit Flüchtlingen. Online in Internet: URL: [http://www.dfb.de/fileadmin/\\_dfbdam/55779-Fussball\\_mit\\_Fluechtlingen\\_barrierefrei.pdf](http://www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/55779-Fussball_mit_Fluechtlingen_barrierefrei.pdf) (Stand: 19.01.2016).
- DFB - Deutscher Fußball Bund. 2015-03-19:** Flüchtlingsinitiative 1:0 für ein Willkommen. Online in Internet: URL: <http://www.dfb.de/news/detail/fluechtlingsinitiative-10-fuer-ein-willkommen-118752/> (05.01.2016).
- DFB - Deutscher Fußball-Bund e.V. 2015-06-19:** Mitglieder Verbandsstruktur. Online in Internet: URL: <http://www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/aktuelle-statistik/> (Stand: 18.03.2016).
- Dutton, J. E./ Dukerich, J. M./ Harquail, C. V. 1994:** Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239. <http://doi.org/10.2307/2393235>

- dvct - Deutscher Verband für Coaching und Training e.V. o. J.:** Kompetenzen eines Trainers. Online in Internet: URL: <http://www.dvct.de/training/kompetenzmodell-trainer/> (Stand: 13.02.2016).
- Engel, B. 2016-02-03:** Sport als „Eisbrecher“. *Süddeutsche Zeitung*. Wolfsratshausen. Online in Internet: URL: <http://www.sueddeutsche.de/muenchen/wolfratshausen/2.220/integration-sport-als-eisbrecher-1.2847824> (Stand: 05.02.2016).
- Erpenbeck, J./ Rosenstiel, L. von (Hrsg.). 2007:** Handbuch Kompetenzmessung: *Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (2., überarb. und erw. Aufl). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Und Online in Internet: URL: [http://www.competenzia.de/index.php?option=com\\_content&task=view&id=24&Itemid=52](http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=52) (Stand: 02.01.2016).
- Erpenbeck, J. 2012:** Interkulturelle Kompetenz. In W. Faix (Hrsg.), *Kompetenz* (S. 143–170). Stuttgart: Steinbeis.
- FIFA - Fédération Internationale de Football Association. 2012-04-13:** Katongo: Fussball ist eine universelle Sprache. Online in Internet: URL: <http://de.fifa.com/world-match-centre/news/newsid/161/446/5/index.html> (Stand: 10.03.2016).
- FOCUS Online. 2015-09-18:** Wir sind alle geflohen - Bundesliga-Trainer hält emotionale Rede. Online in Internet: URL: [http://www.focus.de/sport/fussball/freiburg-coach-fordert-arbeit-fuer-migranten-wir-sind-alle-geflohen-bundesliga-trainer-haelt-emotionale-rede-ueber-fluechtlinge\\_id\\_4955859.html](http://www.focus.de/sport/fussball/freiburg-coach-fordert-arbeit-fuer-migranten-wir-sind-alle-geflohen-bundesliga-trainer-haelt-emotionale-rede-ueber-fluechtlinge_id_4955859.html) (Stand: 03.01.2016).
- Gabler Wirtschaftslexikon. o. J.:** Definition » Gruppenkohäsion. Online in Internet: URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gruppenkohaesion.html> (Stand: 15.01.2016).
- Gilley, A./ Gilley, J. W./ McConnell, C. W./ Veliquette, A. 2010:** The Competencies That Effective Managers Use to Build Teams: An Empirical Study. *Advances in Developing Human Resources*. <http://doi.org/10.1177/1523422310365720>
- Gilley, J. W./ Morris, M. L./ Waite, A. M./ Coates, T./ Veliquette, A. 2010:** Integrated Theoretical Model for Building Effective Teams. *Advances in Developing Human Resources*, 12(1), 7–28. <http://doi.org/10.1177/1523422310365309>
- Goethe-Institut. o. J.:** Fußball verbindet. Online in Internet: URL: <https://www.fussballverbindet2016.de/goethe-institut> (Stand: 18.03.2016).
- Grote, S./ Hering, V. W./ Casper, V./ Lauer, L. 2012:** Zwischen Stabilität und Dynamik: Perspektiven des Balance-Modells der Führung. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 61–74). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Und Online in Internet: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-31052-2\\_4](http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-31052-2_4) (Stand: 23.12.2015).
- Grote, S./ Jädtke, K./ Casper, V. 2013:** Kompetenzmanagement – administrativer Mehraufwand oder Beitrag zum Unternehmenserfolg? In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft* (S. 123–136). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Und Online in Internet: URL: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18957-4\\_5](http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18957-4_5) (Stand: 23.12.2015).
- Halfkann, B. 2014:** Chancen und Möglichkeiten der Integration behinderter Kinder im vorschulischen Bereich (1., Aufl). Hamburg: Diplomica Verlag.

- Halm, D. 2006:** Sport als Mittel der interkulturellen Verständigung? *Fußball & Integration - DOSSIER*, 15–16.
- Harrison, D. A./ Price, K. H./ Bell, M. P. 1998:** Beyond relational Dompgraphy: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107. <http://doi.org/10.2307/256901>
- Hauschildt, J./ Witte, E. (Hrsg.). 1993:** Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: zu einer Realtheorie der Unternehmung; *Festschrift für Eberhard Witte*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heyse, V./ Erpenbeck, J. (Hrsg.). 2010:** Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. [s.l.]: Waxmann Verlag.
- Institute for Sports, Business & Society. 2011:** Deutschland braucht den Superstar - *Die gesellschaftliche Bedeutung von Vorbildern im Profifußball*. Online in Internet: URL: [https://www.ebs.edu/fileadmin/redakteur/funkt.dept.sol/ISBS/ISBS\\_Issue\\_4\\_Deutschland\\_braucht\\_den\\_Superstar.pdf](https://www.ebs.edu/fileadmin/redakteur/funkt.dept.sol/ISBS/ISBS_Issue_4_Deutschland_braucht_den_Superstar.pdf) (Stand: 29.01.2016).
- Jackson, S. E./ Brett, J. F./ Sessa, V. I./ Cooper, D. M. 1991:** Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 675–689. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.675>
- Janis, I. L./ Mann, L. 1977:** *Decision making: a psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- Jehn, K. A. 1995:** A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256. <http://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A./ Northcraft, G. B./ Neale, M. A. 1999:** Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741. <http://doi.org/10.2307/2667054>
- Jowett, S./ Chaundy, V. 2014:** Effects of coach leadership and coach-athlete relationship on collective efficacy: Leadership, relationships, and efficacy. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 24(2), 454–460. <http://doi.org/10.1111/j.1600-0838.2012.01527.x>
- Kaiser, R. 1998:** Regionale Integration in Europa und Nordamerika: *Vergleich von Europäischer Gemeinschaft (EG) und Nordamerikanischer Freihandelszone (NAFTA) unter besonderer Berücksichtigung bundesstaatlicher Organisationsreformen in Deutschland und den USA* (1. Aufl). Baden-Baden: Nomos.
- Kauffeld, S. 2011:** Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie: für Bachelor; mit 34 Tabellen. Heidelberg: Springer.
- Kearney, E. 2007:** Demographische "Diversity" in Sportteams. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38(2), 85–94. <http://doi.org/10.1024/0044-3514.38.2.85>
- Kleindienst-Cachay, C./ Bahlke, S. 2014:** Chancen und Probleme von Mädchen und jungen Frauen mit Migrationshintergrund im Sport - ein Forschungsüberblick. In U. Gebken & S. Vosgerau (Hrsg.), *Fußball ohne Abseits* (S. 67–93). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Und Online in Internet: URL: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-19763-0\\_4](http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-19763-0_4) (Stand: 29.01.2016).



- Knoll, J. 2015-09-3:** Was die Bundesliga wirklich für Flüchtlinge tut. *Die Welt*. Online in Internet: URL: <http://www.welt.de/145993503> (Stand: 25.01.2016).
- Lamnek, S. 2008:** Qualitative Sozialforschung: *Lehrbuch* (4., vollst. überarb. Aufl., [Nachdr.]). Weinheim: Beltz PVU.
- Leuphana. o. J.:** Erweiterter Kompetenzatlas nach Erpenbeck & Heyse. Online in Internet: URL: [http://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/grad\\_school/files/Infomaterial/131205\\_erw\\_KompeAtlas\\_print.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/grad_school/files/Infomaterial/131205_erw_KompeAtlas_print.pdf) (Stand: 02.01.2016)
- Mach, M./ Dolan, S./ Tzafrir, S. 2010:** The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 771–794. <http://doi.org/10.1348/096317909X473903>
- Mair, M. o. J.:** Kompetenzatlas. FH Wien. Online in Internet: URL: <http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at> (Stand: 06.01.2016).
- Martens, J. U./ Kuhl, J. 2005:** Die Kunst der Selbstmotivierung: *neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen* (2., aktualisierte und erw. Aufl). Stuttgart: Kohlhammer.
- Mandela, N. 2000:** Laureus World Sports Awards Speech, Monaco. Online in Internet: URL: <http://www.bbc.com/sport/25262862> (Stand: 02.01.2016) und zitiert nach Bond, D. 2013-12-06: How Nelson Mandela used sport to transform South Africa's image. *BBC Sport*. Online in Internet: URL: <https://www.youtube.com/watch?v=GdopyAFP0DI> (Stand: 02.01.2016.)
- Maxwill, P. 2014-07-14:** Fast 35 Millionen Zuschauer: WM-Sieg beschert ARD neuen TV-Rekord. *Spiegel Online*. Online in Internet: URL: <http://www.spiegel.de/artikel/a-980860.html> (Stand: 15.01.2016).
- Mayer, J. 2015:** *Führung im Spitzensport*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Und Online in Internet: URL: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-45788-7> (Stand: 18.03.2016).
- Mayring, P. 2002:** Einführung in die qualitative Sozialforschung: *eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl). Weinheim, Basel: Beltz.
- Mayring, P. 2010:** Qualitative Inhaltsanalyse: *Grundlagen und Techniken* (11., aktualisierte und überarb. Aufl). Weinheim: Beltz.
- Meister, C. 2007:** Handbuch Breitensport - Ein Hilfswerk zur Unterstützung der Breitensportvereine im Behindertensport. (Ausschuss Breitensport DBS, Hrsg.).
- Merx, A. 2006:** WM-Teams & Multikulturalität - Die WM der imaginären Gemeinschaften. *Fußball & Integration - DOSSIER*, 19-121.
- O'Reilly, C. A./ Caldwell, D. F./ Barnett, W. P. 1989:** Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21. <http://doi.org/10.2307/2392984>
- Organ, D. W. 1988:** *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- Pilz, G. A. 2006:** Integration statt Rote Karten?: Gewalt und Prävention in der ethnisch geprägten Fußballkultur. *Sozial Extra*, 30(3-4), 36–40. <http://doi.org/10.1007/s12054-006-0193-4>

- PONS. o. J.:** cohaerere: Deutsch » Latein. Online in Internet:  
URL: <http://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/latein-deutsch/cohaerere>  
(Stand: 13.01.2016).
- Profanter, A./ Lintner, C. 2013:** Integration – eine Gratwanderung zwischen Nähe und Distanz. In P. Mecheril, O. Thomas-Olalde, C. Melter, S. Arens, & E. Romaner (Hrsg.), *Migrationsforschung als Kritik?* (S. 243–257). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Und Online in Internet: URL: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-19144-7\\_15](http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-19144-7_15) (Stand: 05.02.2016).
- Riordan, C. M./ Shore, L. M. 1997:** Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 342–358. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.342>
- Robinson, S. L. 1996:** Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574. <http://doi.org/10.2307/2393868>
- Sächsischer Flüchtlingsrat e.V. o. J.:** Zum Begriff „Flüchtling“. Online in Internet:  
URL: <http://saechsischer-fluechtlingsrat.de/flucht-und-asyl/situation-in-sachsen-in-der-brd-und-eu/zum-begriff-fluechtling/> (Stand: 22.01.2016).
- Salas, E./ Rozell, D./ Mullen, B./ Driskell, J. E. 1999:** The Effect of Team Building on Performance: An Integration. *Small Group Research*, 30(3), 309–329. <http://doi.org/10.1177/104649649903000303>
- Schache, S. 2014:** Ein Steilpass in die Tiefe – von Integration zu Inklusion. In U. Gebken & S. Vosgerau (Hrsg.), *Fußball ohne Abseits* (S. 111–123). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Und Online in Internet:  
URL: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-19763-0\\_6](http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-19763-0_6) (Stand: 14.02.2016).
- Schäffner, L./ Bahrenburg, I. 2010:** Kompetenzorientierte Teamentwicklung: *theoretischer Ansatz und vielfältige Coaching- und Trainingsmethoden*. Münster: Waxmann.
- Schroeder, F.-C., Kauffmann, H./ & Deutsche Richterakademie (Hrsg.). 1972:** Sport und Recht. Berlin ; New York: de Gruyter.
- Senécal, J./ Loughead, T. M./ Bloom, G. A. 2008:** A season-long team-building intervention: examining the effect of team goal setting on cohesion. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30(2), 186–199.
- Smith, K. G./ Smith, K. A./ Olian, J. D./ Sims, H. P./ O’Bannon, D. P./ Scully, J. A. 1994:** Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412. <http://doi.org/10.2307/2393297>
- Stahl, G. K./ Maznevski, M. L./ Voigt, A./ Jonsen, K. 2010:** Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709. <http://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Statista. 2014:** WM 2014 - Ranking der TV-Quoten | Statistik. Online in Internet:  
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/306849/umfrage/spiele-mit-den-hoechsten-tv-quoten-bei-der-wm-2014/> (Stand: 06.01.2016).
- Tajfel, H./ Turner, J. C. 2004:** The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Psychology Press*, 276–293.

- Tannenbaum, S./ Salas, E./ Cannon-Browsers, J. A. 1996:** Promoting team effectiveness. In M. A. West (Hrsg.), *Handbook of work group psychology* (S. 503–529). West Sussex: Wiley, John & Sons.
- TEIA AG - Internet Akademie und Lehrbuch Verlag o. J.:** Axiome der Kommunikation. Online in Internet: URL: <https://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Basiswissen-fuer-Selbststaendige/17722-Axiome-der-Kommunikation.html> (Stand: 03.03.2016).
- Thiemeyer, G. 2010:** *Europäische Integration: Motive - Prozesse - Strukturen*. Köln: Böhlau.
- Thömmes, F. 2011:** *Fußball-Coaching - Die 100 Prinzipien Handbuch für Trainer und Übungsleiter*. München: Stiebner Verlag. Und Online in Internet: URL: <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=994899> (Stand: 12.03.2016).
- Trainertalk.de. 2007-01-02:** Integration von Ausländern im Verein. *Trainertalk: Forum für Fußballtrainer - Fußballtraining - Spiele - Sozialverhalten*. Online in Internet. URL: <http://www.trainertalk.de/fussballtrainer/thread/239-integration-von-ausl%C3%A4ndern-im-verein/> (Stand: 19.01.2016).
- Treibel, A. 2008:** Migration in modernen Gesellschaften: *soziale Folgen von Einwanderung, Gastarbeit und Flucht* (4. Aufl). Weinheim: Juventa-Verl.
- Triebel, C./ Bauer, H. 2016:** Interkulturalität als zentrale Herausforderung für Coaches. In C. Triebel, J. Heller, B. Hauser, & A. Koch (Hrsg.), *Qualität im Coaching* (S. 121–130). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Und Online in Internet: URL: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-49058-7\\_10](http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-49058-7_10) (Stand: 17.02.2016).
- Tuckman, B. W./ Jensen, M. A. C. 1977:** Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Management*, 2(4), 419–427. <http://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Turman, P. D. 2003:** Coaches and Cohesion: The Impact of Coaching Techniques on Team Cohesion in the Small Group Sport Setting. *Journal of Sport Behavior*, 26(1), 86–104.
- UNHCR - United Nations High Commissioner for Refugees. 1951-07-28:** Abkommen über die Rechtsstellung der Flüchtlinge. Online in Internet: URL: [http://www.unhcr.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/03\\_profil\\_begriffe/genfer\\_fluechtlingskonvention/Genfer\\_Fluechtlingskonvention\\_und\\_New\\_Yorker\\_Protokoll.pdf](http://www.unhcr.de/fileadmin/user_upload/dokumente/03_profil_begriffe/genfer_fluechtlingskonvention/Genfer_Fluechtlingskonvention_und_New_Yorker_Protokoll.pdf) (Stand 04.02.2016).
- van Dyck, C., Frese, M., Baer, M./ Sonnentag, S. 2005:** Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228–1240. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>
- van Dyne, L./ LePine, J. A. 1998:** Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <http://doi.org/10.2307/256902>
- Wagner, W. G./ Pfeffer, J./ O'Reilly, C. A. 1984:** Organizational Demography and Turnover in Top-Management Group. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 74. <http://doi.org/10.2307/2393081>

- Wallrodt, L. 2011-12-27:** Das größte Vorbild der Bundesliga ist Cacau. *Welt Online*. Online in Internet: URL: <http://www.welt.de/sport/fussball/article13780967/Das-groesste-Vorbild-der-Bundesliga-ist-Cacau.html> (Stand: 19.01.2016).
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B./ Jackson, D. D. 2011:** Pragmatics of human communication: *a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes* (Pbk. ed). New York: W.W. Norton & Co.
- Wech, B. A. 2002:** Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange. *Business & Society*, 41(3), 353–360. <http://doi.org/10.1177/0007650302041003006>
- West, M. 2004:** *Motivate teams, maximize success: effective strategies for realizing your goals*. San Francisco, CA: Chronicle Books.
- Widmeyer, W. N./ Ducharme, K. 1997:** Team building through team goal setting. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 97–113. <http://doi.org/10.1080/10413209708415386>

### **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass

1. die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel benutzt wurden,
2. alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht wurden,
3. die vorliegende Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Winsen (Luhe), den 10.05.2016