

Stefan Spatz

## **Ausländische Profisportler und ihre Integration in Mannschaftssportarten am Beispiel Fußball**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2008 Diplom.de  
ISBN: 9783836631006

**Stefan Spatz**

**Ausländische Profisportler und ihre Integration in  
Mannschaftssportarten am Beispiel Fußball**



Stefan Spatz

## **Ausländische Profisportler und ihre Integration in Mannschaftssportarten am Beispiel Fußball**

Stefan Spatz

**Ausländische Profisportler und ihre Integration in Mannschaftssportarten am Beispiel Fußball**

ISBN: 978-3-8366-3100-6

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Zugl. Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland, Diplomarbeit, 2008

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2009

# I Inhaltsverzeichnis

I	Inhaltsverzeichnis .....	I
II	Abbildungsverzeichnis .....	III
III	Tabellenverzeichnis .....	V
1	Einleitung.....	1
<b>2</b>	<b>Integration von Sportlern in Profisportclubs .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>Integration als wichtiges Ziel von Sportvereinen .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2</b>	<b>Probleme von Clubmitgliedern im Integrationsprozess .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3</b>	<b>Kultur und ihr Einfluss auf das Verhalten .....</b>	<b>14</b>
2.3.1	Landeskultur .....	14
2.3.2	Unternehmenskultur .....	15
<b>2.4</b>	<b>Interkulturelle Kompetenzen .....</b>	<b>16</b>
2.4.1	Begriffsdefinition .....	16
2.4.2	Teilkompetenzen der interkulturellen Kompetenz. ....	18
2.4.3	Notwendige interkulturelle Teilkompetenzen bei Vereinsmitgliedern .....	22
3	Das Fußballteam als Gruppe .....	29
<b>3.1</b>	<b>Begriffsdefinitionen von Gruppe, Mannschaft und Team.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2</b>	<b>Modelle für Gruppenleistung und -effektivität .....</b>	<b>30</b>
<b>3.3</b>	<b>Gruppenleistungsrelevante Komponenten.....</b>	<b>34</b>
3.3.1	Inputfaktoren .....	34
3.3.2	Prozesse .....	36
3.3.3	Gruppeneffektivitätsformel .....	45
<b>3.4</b>	<b>Heterogene versus homogene Gruppen.....</b>	<b>48</b>
3.4.1	Begriffsverständnis von Heterogenität in dieser Arbeit .....	48
3.4.2	Erkenntnisse zu Leistungsvorteilen und Besonderheiten kulturell heterogener Teams .....	49
3.4.3	Empirische Arbeiten und Erkenntnisse zu kulturell heterogenen Gruppen im Sport .....	53
<b>3.5</b>	<b>Zwischenfazit 1 .....</b>	<b>54</b>
<b>4</b>	<b>Interkulturelle Trainings .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1</b>	<b>Definition und Ziele interkultureller Trainings.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2</b>	<b>Inhalte und Klassifizierung der Trainings .....</b>	<b>58</b>
<b>4.3</b>	<b>Formen interkultureller Trainings .....</b>	<b>63</b>
4.3.1	Seminare .....	63
4.3.2	Sprachtrainings .....	64
4.3.3	Culture Assimilator .....	64
4.3.4	Cultural Awareness Trainings .....	65
4.3.5	E-Trainings .....	66
4.3.6	Rollenspiele .....	67
4.3.7	Simulationen.....	68

4.3.8	Zusammenfassung.....	68
<b>4.4</b>	<b>Exkurs: Interkulturelles Coaching.....</b>	<b>69</b>
<b>4.5</b>	<b>Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen von interkulturellen Trainings .....</b>	<b>72</b>
<b>4.6</b>	<b>Methodik bei der Entwicklung eines Trainingsprogramms .....</b>	<b>73</b>
<b>4.7</b>	<b>Zwischenfazit 2.....</b>	<b>77</b>
<b>5</b>	<b>Studie: Maßnahmen zur Integration von Ausländern bei Fußball-Bundesligisten .....</b>	<b>79</b>
<b>5.1</b>	<b>Untersuchungsmethode .....</b>	<b>79</b>
<b>5.2</b>	<b>Interviewleitfaden .....</b>	<b>80</b>
<b>5.3</b>	<b>Auswahl der Interviewpartner .....</b>	<b>80</b>
<b>5.4</b>	<b>Auswertung der Interviews.....</b>	<b>81</b>
5.4.1	Interview I.....	82
5.4.2	Interview II.....	84
5.4.3	Interview III .....	87
5.4.4	Interview IV .....	90
5.4.5	Interview V .....	92
5.4.6	Vergleich der Interviews .....	95
<b>6</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>99</b>
<b>IV</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>V</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>XV</b>
	<b>A Interviewleitfaden .....</b>	<b>XV</b>
	<b>Danksagung.....</b>	<b>XIX</b>

## II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	1. Verlaufsphasenmodell der Anpassung im Ausland .....	9
Abbildung 2:	2. Verlaufsphasenmodell der Anpassung im Ausland.....	9
Abbildung 3:	Modell interkultureller Kompetenz .....	19
Abbildung 4:	Modell interkultureller Kompetenz .....	19
Abbildung 5:	Komponenten Interkultureller Kommunikationsfähigkeit .....	20
Abbildung 6:	Modell der Arbeitsgruppeneffektivität nach McGrath.....	31
Abbildung 7:	MIPO-Modell von Köppel bezüglich Gruppenleistung und Gruppenprozessen .....	33
Abbildung 8:	Klassifikationsschema der Trainingsmethoden .....	61
Abbildung 9:	Vorgehensweise nach Phasen bei Entwicklung eines interkulturellen Trainingsprogramm .....	74
Abbildung 10:	Mögliches Konzept für ein interkulturellen Trainings im Fußball .....	77

### III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Typologien der Anpassung von Auslandsentsandten.....	7
Tabelle 2:	Problemkategorien von Auslandsentsandten.....	11
Tabelle 3:	Bewältigungsformen, sowie Rangfolge bzgl. Nutzungshäufigkeit und Effektivität zzgl. wichtigster interkultureller Teilkompetenz pro Bewältigungsform. ....	23
Tabelle 4:	Quellen der Homogenität und Heterogenität in Gruppen gemäß Jackson .. .....	48
Tabelle 5:	Zuteilung der Trainingsformen zu Kategorien .....	63

## 1 Einleitung

Die in der Welt des 21. Jahrhunderts beobachtbaren Phänomene der Globalisierung und Internationalisierung machen auch vor dem professionellen Sport nicht halt (Dietl, 2003, S. 182). Kaum ein Verein kann sich diesen Prozessen nachhaltig entziehen, denn die Märkte werden auch im Sport globaler und verschmelzen. Mittlerweile muss man zudem, z. B. was die hochklassigen Ligen des Deutschen Fußball Bundes betrifft, von veralterten Sichtweisen wie dem traditionellen deutschen Verein gemeinnütziger Natur ohne Gewinnerzielungsabsicht abkommen und diese betrachten als solche, die sie sind: Unternehmensähnliche Organisationen mit dem Ziel der Gewinn- bzw. Nutzenmaximierung (Fritz, 2006, S. 20; Dockter, 2002, S. 9). Non-Profit-Orientierung sowie ehrenamtliche Führung genügen den Herausforderungen des globalisierten Sports nicht mehr im erforderlichen Maß (Riedl & Chachy, 2002, S. 48). Allgemein lässt sich festhalten, dass die Anforderungen, die sich den Clubs stellen, zunehmend unternehmerischer Natur sind.

Diese Vereine, deren unterschiedliche Mitglieder und Vertreter sowohl gleiche wie auch sehr divergierende Interessen besitzen, treten auf öffentlicher Bühne regelmäßig in den sportlichen Wettstreit. Hierfür benötigen sie leistungsstarke, schlagkräftige Mannschaften, um im Wettbewerb bestehen zu können. Die Öffnung der Märkte durch gesellschaftliche Entwicklung und Gerichtsurteile wie dem viel besprochenen Bosman-Urteil zog vor allem auf dem Markt potentieller Spieler, dem Humankapital der professionellen Vereine (Dockter, 2002, S. 46), gravierende Veränderungen nach sich. Durch das Wegfallen der EU-Ausländerbeschränkungen konnten die Vereine aus einem größeren Pool ihre Spieler auswählen und verpflichten (Riedl & Cachay, 2002, S. 42f.). Jedoch war der Preis hierfür eine größere Anzahl an Konkurrenten auf dem Spielmarkt sowie erhöhte Gehaltsforderungen der wenigen Spitzenakteure. Das Gros der ausländischen Sportler hingegen forderte geringere Bezüge als deutsche Spieler (Riedl & Cachay, 2002, S. 104). Das Arbeitsplatzangebot verschob sich daher zu Gunsten ausländischer Profifußballer und auf Kosten deutscher Nachwuchsspieler (Dockter, 2002, S. 159). Man kann festhalten, dass sich in nahezu allen Ligen der Mannschaftssportarten der Ausländeranteil der Mannschaften nach Inkrafttreten des Bosman-Urteils sprunghaft steigerte. Nach einem rasanten Anstieg des Ausländeranteils in der Fußball-Bundesliga von 18,8% in der Spielzeit 1995/1996 auf 42,4% (2000/2001) verläuft er seitdem schwankend zwischen 40% bis 50%<sup>1</sup>. Die Zusammensetzung der Teams bezogen auf die Nationalität der Spieler wird dadurch immer vielfältiger, und es treffen in den Teams immer häufiger viele unterschiedliche Kulturen, Normen und Denkweisen aufeinander. Ungeachtet dieser Tatsache besteht weiterhin in der schnelllebigen Welt des Sports die Notwendigkeit gemeinsam die bestmögliche Leistung zu bringen.

Die Personalrekrutierungspolitik, eine Hauptaufgabe des unternehmerischen Handelns der Manager der Lizenzvereine (Dockter, 2002, S. 18), wird von vielfältigen Faktoren beeinflusst, unter anderem Zeit- und Geldknappheit, Konkurrenz und den unterschiedlichen Interessen der

---

<sup>1</sup> Am 20.7.2008 während der Vorbereitungs- und Transferphase der Bundesligasaison 2008/09 machten die 254 in der Bundesliga tätigen ausländischen Profispieler einen Ausländeranteil von 50,3% aus (o.V., 2008b, http)

Vereinsmitglieder. Sie hat zur Aufgabe eine dem Leistungsgrad der Ligen entsprechende Mannschaft zusammenzustellen. Maximaler Manager ist es mit den Teams maximalen sportlichen Erfolg zu erzielen. Dabei müssen sie bei der Finanzierung der Mannschaft die ihnen auferlegten Budgetgrenzen beachten um mindestens das jährliche Lizenzierungsverfahren erfolgreich zu bestehen (Fritz, 2006, S. 22). Trotz der Tatsache, dass eine stabilitätsorientierte, langfristig ausgerichtete Rekrutierungspolitik ein größeres Erfolgspotential hat als eine kurzfristig anpassungsorientierte (Dochter, 2002, S. 151), werden Vereine in den Wechselperioden auf den weltweiten Spielermärkten scheinbar kurzfristig aktiv und überbieten sich vor allem bei der Verpflichtung ausländischer Akteure in Transferwettstreits.

Am oben erwähnten Ziel der Leistungsoptimierung scheitern immer häufiger einzelne Spieler bzw. ganze Vereine und zahlen dabei im Vergleich zu ihrem finanziellen Spielraum überhöhte Ablösesummen. Missverständnisse wie der letztjährige teuerste Transfer der Vereinsgeschichte des Fußball-Bundesligisten und Champions-League-Teilnehmers SV Werder Bremen mit Carlos Alberto sind für den interessierten Beobachter eher Gewohnheit als Seltenheit. Nach Anpassungsproblemen und Schlafstörungen wurde der 8-Millionen-Mann nach insgesamt nur 57 Minuten Spielzeit ausgeliehen, um in der neuen Saison einen zweiten Neuanfang im Verein zu beginnen, zu dem es bisher jedoch nicht kam. Doch neben diesem exemplarisch aufgezeigten negativen Fall werden gleichermaßen positive Fälle bezüglich Leistung und Anpassung von neu verpflichteten ausländischen Sportlern in der Liga beobachtet. Als Beispiele dienen der Franzose Franck Ribéry und der Italiener Luca Toni vom FC Bayern München, welche von Beginn ihrer Tätigkeit an eine auffällige Leistungssteigerung ihres Teams mit beeinflussten. Derartige Vorgänge verdeutlichen die Notwendigkeit und den Einfluss der Integration von Profifußballern in das Mannschaftsgefüge und den Verein, eine Problematik, die sich – mehr denn je – den Bundesligacclubs stellt.

Daher soll in der vorliegenden Arbeit die Integration von ausländischen Profisportlern in Mannschaftssportarten am Beispiel Fußball behandelt werden. Doch was bedeutet Integration und wie äußert sich diese? Wieso gilt sie bei Unternehmen bzw. Vereinen als erstrebenswertes Ziel? Hierzu wird in Kapitel 2 basierend auf einer Analyse der aktuellen Literatur beschrieben, was eine gelungene Integration ausmacht. Dabei wird dieser Begriff zunächst genau definiert und abgegrenzt. Im Folgenden gilt dann das Interesse vor allem der Integration in Situationen, in welchen Personen mit unterschiedlichem Kulturhintergrund aufeinander treffen, wie dies durch die Vielzahl der Ausländer in den Mannschaften der Bundesliga der Fall ist.

Diese ausländischen Sportler haben nach ihrer Verpflichtung durch den deutschen Verein, wie zuvor beispielhaft beschrieben, häufig Integrations- und Anpassungsprobleme. Welche typischen Problemfelder ergeben sich also für sie? Entstehen auch anderen Mitarbeitern des Vereins, die länger dort arbeiten, unbekannte Situationen beim Kontakt und der Integration der neuen Arbeitskollegen? Die Beantwortung dieser Fragen ist eine Beschreibung sich wiederholender Probleme beim Beginn und im Verlauf des Auslandsaufenthalts der ausländischen Fußballer und möglicher negativer Effekte auf das Leben der Sportler und des

Teams. Sie erfolgt in Kapitel 2.2 durch Übertragung von Erkenntnissen aus betriebswirtschaftlichen Studien sowie sportwissenschaftlicher Quellen.

Um diesen Problemen zu bewältigen, benötigen die betroffenen Personen – vor allem die neu verpflichteten und in den Vereinsalltag zu integrierenden Ausländer, aber auch bisherige Mitarbeiter des Vereins – einen bestimmten Erfahrungsschatz, Merkmale und Fähigkeiten. In der Personalwissenschaft existiert für den Bereich der Expatriates – von Unternehmen für längere Zeit ins Ausland entsandte Mitarbeiter – eine Vielzahl an wissenschaftlichen Untersuchungen. Darin finden sich Erläuterungen, welche Merkmale und Fähigkeiten für eine erfolgreiche Tätigkeit im Ausland nötig sind. Diese Fähigkeiten ermöglichen gleichzeitig ein erfolgreiches Lösen von Problemsituationen wie es Integrationsproblematiken sind. In der vorliegenden Arbeit sollen diese Informationen dazu dienen, die folgende Frage zu beantworten: Welche Kompetenzen benötigen die Vereinsmitglieder für einen gelungenen interkulturellen Kontakt, um die angestrebte Integration zu verwirklichen? Für Vereine sind Erkenntnisse dieser Art sehr interessant, da schon beim Auswahlverfahren diese Kompetenzen der Ausländer überprüft werden können. Daraus lassen sich Rückschlüsse ziehen, inwiefern diese Sportler ins Team passen, sich schnell integrieren und anpassen können bzw. vorbereitende oder begleitende Maßnahmen von Nöten sind und ob sie letztlich die Fähigkeit besitzen, die Leistung der Mannschaft zu steigern.

Der ausländische Fußballer ist ein Teil dieser Mannschaft, eines Teams. Welche Faktoren die Arbeit eines Teams beeinflussen, soll in Kapitel 3 analysiert werden. Da Sportmannschaften nur im Gruppenverbund ihre Leistungen bewältigen können, ist hierbei vor allem die nähere Beschreibung der die Gruppenleistung bestimmenden Variablen von logischer Konsequenz. Ein Team, das durch Spieler mehrerer Nationen gebildet wird, vereinigt in sich meist auch verschiedene, sich unterscheidende Kulturen. Die Mitglieder dieser kulturell heterogenen Mannschaften müssen trotz der interkulturellen Unterschiede eine Gemeinschaftsleistung erbringen. In der idealen Vorstellung ist die optimale Teamleistung der Definition nach mehr als die Summe der Individualbeiträge der einzelnen Teammitglieder. Hierbei scheint fehlende Integration sich negativ auszuwirken. Mit Hilfe von Erkenntnissen aus der Fachliteratur wird diskutiert und untersucht, welchen Einfluss in der interkulturellen Begegnung kulturelle Heterogenität auf die sportliche Leistung der Gruppe hat. Das Ziel des zweiten Abschnitts dieses Kapitels ist demnach, zu erschließen, welche Vor- und Nachteile heterogene Teams gegenüber homogenen besitzen.

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen muss die Frage gestellt werden, welche Möglichkeiten bestehen, um die Kenntnisse der beteiligten Personen zu erweitern, damit Integration gelingen kann und fehlende Kompetenzen sich nicht negativ auf die Effektivität des Teams auswirken. Hierfür werden als Maßnahmen mögliche interkulturelle Trainingsmaßnahmen beschrieben. Die Informationen hierzu werden aus einer Darstellung der in der Personal- und Sozialwissenschaft entwickelten und dort besprochenen Konzepte bezogen. Auch die in Praxis von Dienstleistungsinstituten für global agierende Unternehmen angebotenen und eingesetzten Methoden fließen hier mit ein. Dabei werden einerseits Konzepte zur Kompetenzerweiterung des Einzelnen, andererseits solche für mehrere Personen bzw. Gruppen im Detail vorgestellt. Welche dieser Konzepte können nun im professionellen