



Nicolas Fink

Fußballkompetenz und Fußballexpertise im modernen Fußball

Eine umfassende Analyse der Akteure,
ihrer Fähigkeiten und deren Interaktionen



Springer Spektrum

Fußballkompetenz und Fußballexpertise im modernen Fußball

Nicolas Fink

Fußballkompetenz und Fußballexpertise im modernen Fußball

Eine umfassende Analyse der Akteure,
ihrer Fähigkeiten und deren Interaktionen



Springer Spektrum

Nicolas Fink
Hemsbach, Deutschland

ISBN 978-3-662-70663-3 ISBN 978-3-662-70664-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-70664-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ken Kissinger

Springer Spektrum ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Genderhinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch auf die gleichzeitige Verwendung männlicher, weiblicher und diverser Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten daher gleichermaßen für alle Geschlechter. Die gewählte Sprachform dient ausschließlich der Vereinfachung und stellt keine Wertung dar.

Vorwort

Dieses Buch widmet sich der faszinierenden Welt der Fußballkompetenz und Fußball-expertise und beleuchtet die Vielfalt der Rollen und Akteure, die den modernen Fußball ausmachen. Die Kapitel erforschen die Entwicklung von Kompetenzen, die nicht nur auf dem Spielfeld, sondern auch hinter den Kulissen entscheidend sind. Von den Spielern über die Trainer und sportlichen Leiter bis hin zu den Funktionären, Journalisten und den Fans – alle Beteiligten tragen durch ihre einzigartigen Fähigkeiten und Perspektiven zur lebendigen Kultur des Fußballs bei.

Als Autor verfolge ich das Ziel, die zahlreichen Facetten der Fußballkompetenz aufzuzeigen, die sich durch physischen Einsatz, taktisches Verständnis, strategisches Denken und soziale Interaktion entfalten. Dabei soll deutlich werden, dass Fußball nicht nur ein Spiel ist, sondern ein Netzwerk aus Kompetenzen und Expertisen, das durch die Wechselwirkungen zwischen den Akteuren geformt und bereichert wird. Jeder Akteur trägt durch seine spezifische Expertise zur Dynamik des Fußballs bei und prägt die gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftliche Bedeutung dieses Sports.

Fußball ist heute weit mehr als ein sportlicher Wettbewerb: Er ist ein globales Phänomen, das erhebliche finanzielle Mittel, politische, persönliche und sportpolitische Interessen sowie Machtstrukturen umfasst. Die hohen Einnahmen und die öffentliche Aufmerksamkeit, die der Fußball auf sich zieht, machen ihn zu einem Spielfeld, auf dem neben sportlichen Leistungen auch ökonomische und kulturelle Interessen aufeinandertreffen. Große Turniere und Veranstaltungen fesseln ganze Nationen, sorgen für kollektive Begeisterung und schaffen Identifikation und Stolz. Der Sport vermittelt nicht nur sportliche Werte, sondern ist fest in den Kulturen der Länder verankert und trägt zur Definition kollektiver Identitäten bei.

Gleichzeitig ist jedoch nicht alles im Fußball so strukturiert und leistungsorientiert, wie es auf den ersten Blick scheint. Die Besetzung wichtiger Positionen und die Einflussnahme innerhalb des Systems erfolgen nicht immer aufgrund von Kompetenzen oder Fähigkeiten allein, sondern werden häufig durch Netzwerke, Bekanntschaften oder auch glückliche Zufälle geprägt. Oftmals erhalten Personen entscheidende Positionen oder Einfluss, weil sie die richtigen Kontakte pflegen oder durch ungeplante Gelegenheiten, die sich ihnen bieten. Dadurch entsteht ein vielschichtiges Gefüge, in dem nicht nur sportliche,

sondern auch persönliche und politische Verbindungen eine Rolle spielen. Gerade deshalb ist es umso wichtiger, Fußballkompetenz und Fußballexpertise gezielt und unabhängig davon zu erkennen und wertzuschätzen, ‚woher‘ eine Person stammt oder durch wen sie in das System eingebunden ist. Ein Blick auf die tatsächlichen Fähigkeiten, Erfahrungen und den Beitrag jeder Person zum Fußball schafft die Basis für ein fundiertes und langfristig erfolgreiches gegenseitiges Verständnis, das nicht auf Zufällen und Netzwerken, sondern auf wirklicher Expertise basieren kann.

Der Leser wird durch die Kapitel in die Rollen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Akteure eingeführt und erfährt, wie sich ihre Kompetenzen entwickeln und im Kontext des modernen Fußballs zur Expertise reifen. Ob als Spieler mit technischen und taktischen Fähigkeiten, als Trainer mit Führungs- und Strategiekompetenzen, als sportlicher Leiter mit Managementfähigkeiten oder als leidenschaftlicher Fan, der seine emotionale Bindung zum Spiel pflegt – die Vielfalt und das Zusammenspiel dieser Rollen machen den Fußball zu einem einzigartigen Phänomen, das weit über das Spielfeld hinaus wirkt.

Ich möchte an dieser Stelle all den Menschen danken, die mich nicht nur bei der Entstehung dieses Buches, sondern auch bei meinen bisherigen Fachpublikationen unterstützt haben. Euer Engagement, Fachwissen und Bereitschaft, eure Perspektiven zu teilen, haben maßgeblich dazu beigetragen, dass dieses Werk in seiner jetzigen Form vorliegt. Mein besonderer Dank gilt meiner Familie, die mir stets den nötigen Rückhalt gegeben hat, um meine Arbeit mit Leidenschaft und Hingabe zu verfolgen. Ohne ihre Geduld und Unterstützung wären die verschiedenen Veröffentlichungen nicht möglich gewesen.

Ich lade Sie ein, in die Tiefen der Fußballkompetenz und Fußballexpertise einzutauchen und die zahlreichen Ebenen zu entdecken, die den Fußball bereichern und prägen. Dieses Buch ist nicht nur für Fußballbegeisterte, sondern für alle, die verstehen möchten, wie der Sport als soziales, kulturelles und wirtschaftliches Gefüge wirkt und wie sich im Spannungsfeld zwischen sportlichen Zielen und gesellschaftlichen Interessen komplexe Dynamiken entwickeln.

Hemsbach, Deutschland

Nicolas Fink

Interessenkonflikt Der/die Autor*in hat keine für den Inhalt dieses Manuskripts relevanten Interessenkonflikte.

Inhaltsverzeichnis

1	Der Fußball zwischen Kompetenz und Erwartungshaltung	1
1.1	Erfolg im Fußball: Erwartungen und Ergebnisse	2
1.1.1	Kooperation und Konkurrenz im Spannungsfeld des Fußballs	3
1.1.2	Zielsetzung und sportlicher Erfolg	4
1.1.2.1	Ergebnisunsicherheit und emotionale Bindung im Profifußball	5
1.1.2.2	Strategische Zielsetzung für nachhaltigen Erfolg	6
1.1.3	Konflikte und Meinungsverschiedenheiten auf dem Weg zum Erfolg	8
1.1.4	Professionalisierung und Stakeholdermanagement	10
1.1.4.1	Die Ausgliederung von Profimannschaften und ihre Herausforderungen	10
1.1.4.2	Stakeholder-Theorien und deren Einfluss auf Fußballvereine	11
1.2	Entwicklung und Einfluss von Kompetenzen: Vom Potenzial zur Expertise	12
1.2.1	Kompetenztheorien und ihre Anwendung im Sport	13
1.2.2	Das Modell der Entstehung, Entwicklung und Wirkung von Kompetenzen	14
1.2.3	Begabungen und Potenzial	16
1.2.3.1	Begabung als Ausgangspunkt für sportliche Entwicklung	17
1.2.3.2	Talent und Spezialisierung im sportlichen Kontext	19
1.2.3.3	Intelligenz als Einflussfaktor im Sport	21
1.2.4	Wissen und Kenntnisse als Grundlage der Fußballkompetenz	23
1.2.5	Fähigkeiten und Fertigkeiten: Das Training sportlicher Kompetenz	25
1.2.6	Dispositionen: Psychische Grundlagen im Profisport	28
1.2.7	Haltungen und Werte im Kontext der Fußballkompetenz	29

1.2.8	Beziehungen und Netzwerke: Soziale Einflüsse auf die Fußballkompetenz	30
1.2.9	Kompetenzentwicklung: Auf dem Weg zu spezifischen Kompetenzprofilen	31
1.2.9.1	Kompetenzmodelle und deren Anwendung in der Bewertung.	33
1.2.9.2	Entwicklung zur Expertise: Eine kontinuierliche Reise	34
1.2.10	Motivation und Emotion: Antriebskräfte des Erfolgs	35
1.3	Die multidimensionale Natur der Fußballkompetenz und Fußballexpertise	38
1.3.1	Vernetzung im Fußball: Interdependente Strukturen	38
1.3.2	Spielwahrnehmung und Beobachtungsfähigkeiten	40
1.3.3	Struktur und Aufbau der Fußballkompetenz und Fußballexpertise	41
1.3.4	Struktur und Zielsetzung dieses Buches	43
1.3.5	Die Zielsetzung des Buches.	44
	Literatur.	45
2	Die Bedeutung von Fußballkompetenz und Fußballexpertise bei Fußballspielern	51
2.1	Die Rolle des Spielers im modernen Fußball: Ein integrativer Akteur	54
2.1.1	Begriffsklärung: Was es bedeutet, ein Fußballspieler zu sein	54
2.1.1.1	Entwicklung und Verantwortung eines Spielers innerhalb des Teams	55
2.1.1.2	Taktische Einordnung und Spielertypologie.	56
2.1.2	Strukturelle Rahmenbedingungen der Spielerentwicklung	57
2.1.2.1	Entwicklungsphasen eines Spielers	58
2.1.2.2	Institutionelle Förderung und Unterstützung	59
2.1.2.3	Talententwicklung und Spezialisierung	63
2.1.3	Wechselbeziehung zwischen Spielern und anderen Akteuren.	64
2.1.4	Aufgaben und Pflichten eines Fußballspielers.	66
2.1.5	Herausforderungen im Karriereweg eines Spielers	68
2.2	Komponenten der Leistungsfähigkeit eines Fußballspielers	72
2.2.1	Physische Grundlagen der Leistungsfähigkeit.	73
2.2.1.1	Veranlagung und gesundheitliche Voraussetzungen	73
2.2.1.2	Technische Fähigkeiten im Fußball	80
2.2.1.3	Konditionelle Voraussetzungen für das Spiel	82
2.2.2	Kognitive und psychische Leistungsfaktoren	84
2.2.2.1	Psychische Belastbarkeit und Resilienz	85
2.2.2.2	Soziale Kompetenzen eines Spielers.	86
2.2.2.3	Taktisches Verständnis und kognitive Leistung	88

2.2.3	Wahrnehmung, Intuition und Reflexion im Spiel	90
2.2.3.1	Wahrnehmungsfähigkeit und Spielintelligenz	90
2.2.3.2	Die Rolle der Intuition im Spiel	92
2.2.3.3	Selbstreflexion und kontinuierliche Weiterentwicklung	93
2.3	Entwicklung eines Kompetenzmodells für Fußballspieler	93
2.3.1	Torwart: Kompetenzen und spezifische Anforderungen	94
2.3.1.1	Allgemeine Kompetenzen eines Torwarts.	94
2.3.1.2	Kompetenzprofil nach Torwart-Typ	95
2.3.1.3	Detailliertes Kompetenzprofil nach Torwart-Typ	99
2.3.2	Abwehrspieler: Typen und Kompetenzprofile	100
2.3.2.1	Allgemeine Kompetenzen eines Abwehrspielers	101
2.3.2.2	Das Kompetenzprofil des Innenverteidiger.	104
2.3.2.3	Das Kompetenzprofil des Außenverteidigers	106
2.3.2.4	Strukturen der Abwehr	108
2.3.3	Mittelfeldspieler: Anforderungsprofile je nach Position	109
2.3.3.1	Allgemeine Kompetenzen eines Mittelfeldspielers	110
2.3.3.2	Ausdifferenzierung der Mittelfeldpositionen	112
2.3.3.3	Kompetenzprofil eines defensiven Mittelfeldspielers.	113
2.3.3.4	Kompetenzprofil eines zentralen Mittelfeldspielers	115
2.3.3.5	Kompetenzprofil eines offensiven Mittelfeldspielers	117
2.3.3.6	Strukturen des Mittelfelds.	119
2.3.4	Stürmer: Erfolgsfaktoren und Positionierung	120
2.3.4.1	Allgemeine Kompetenzen eines <i>Stürmers</i>	121
2.3.4.2	Ausdifferenzierung der Positionen des Sturms.	123
2.3.4.3	Kompetenzprofil eines Mittelstürmers	124
2.3.4.4	Kompetenzprofil eines Flügelstürmers	126
2.3.4.5	Strukturen des Sturms.	127
2.3.5	Die Entwicklung eines Spieler-Experten im Fußball.	128
2.3.5.1	Mentale Stärke als Basis der Spieler-Fußballkompetenz	129
2.3.5.2	Kompetenzen von Schlüsselspielern.	133
2.3.5.3	Führungskompetenzen von Führungsspielern	136
2.3.5.4	Spieler mit Schlüssel- und Führungskompetenzen.	140
2.4	Ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung im Fußball	144
2.4.1	Persönlichkeitsentwicklung und Leistungssport	144
2.4.1.1	Nachwuchsleistungszentren und die Persönlichkeitsförderung	144
2.4.1.2	Selbstvertrauen, Motivation und Durchsetzungsvermögen	147
2.4.1.3	Spielercharaktere und ihre Rolle für den Erfolg.	148
2.4.2	Medienkompetenz und Umgang mit öffentlichem Druck	149

2.4.3	Leistungsfaktoren und Teamdynamik	150
2.4.3.1	Leistungsfaktoren von Fußballspielern.	150
2.4.3.2	Teamunterstützende Anpassungsfähigkeit	152
2.4.3.3	Dunning-Kruger-Effekt.	152
2.5	Zusammenführung zur Fußballkompetenz und Fußballexpertise von Fußballspielern	154
2.5.1	Kompetenz- und Expertise-Entwicklungsmodell für Fußballspieler	154
2.5.2	Entwicklung der Fußballkompetenz: Vom Anfänger zum fortgeschrittenen Spieler	156
2.5.3	Übergang zur Expertise: Schlüsselfaktoren und Einflussgrößen für Spieler.	157
2.5.4	Ganzheitliche Entwicklung von Fußballkompetenz und Expertise	159
	Literatur.	161
3	Die Bedeutung von Fußballkompetenz und Fußballexpertise bei Fußballtrainern	177
3.1	Die Rolle des Trainers im modernen Fußball: Mehr als nur ein Taktiker	180
3.1.1	Begriffsklärung: Was es bedeutet, ein Trainer zu sein.	180
3.1.2	Strukturelle Rahmenbedingungen für Trainer	181
3.1.3	Wechselbeziehung zwischen Trainern und anderen Akteuren.	183
3.1.3.1	Interne und externe Beziehungen sowie Vereinspolitik und -kultur	184
3.1.3.2	Beziehungen eines Trainers zu den verschiedenen Anspruchsgruppen	185
3.1.4	Aufgaben eines Fußballtrainers	187
3.1.5	Herausforderungen im Trainerberuf	189
3.2	Komponenten der Leistungsfähigkeit eines Trainers.	191
3.2.1	Lösen komplexer Probleme als Traineralltag.	192
3.2.1.1	Die Motivation im Umgang mit komplexen Herausforderungen	193
3.2.1.2	Die Rolle der Intuition in der Entscheidungsfindung	194
3.2.1.3	Reflexion als Schlüssel zur kontinuierlichen Verbesserung	196
3.2.2	Informationsverarbeitung und die Dual-Process-Theorie	197
3.2.3	Kompetentes Handeln als Fußballtrainer.	198
3.2.4	Der Wertefilter und seine Bedeutung für Führungsentscheidungen	199
3.2.4.1	Hauptmerkmale eines Wertefilters	200
3.2.4.2	Werteorientierte Führung im Fußball	201
3.2.5	Qualifikationsvoraussetzungen von Trainern.	202

3.2.5.1	Kompetenzmodell des Deutschen Olympischen Sportbund	203
3.2.5.2	Das Trainerlizenzsystem im Fußball.	204
3.2.5.3	Inhaltliche Schwerpunkte der Trainerausbildung in verschiedenen Ländern	206
3.3	Entwicklung eines Kompetenzmodells für Fußballtrainer.	210
3.3.1	Fähigkeiten nach dem KODE® KompetenzAtlas Teamsport	210
3.3.1.1	Personale Kompetenz: Persönliche Stärken des Trainers	213
3.3.1.2	Aktivitäts- und Handlungskompetenz eines Fußballtrainers	219
3.3.1.3	Sozial-kommunikative Kompetenz eines Fußballtrainers	226
3.3.1.4	Fach- und Methodenkompetenz eines Fußballtrainers	233
3.3.2	Selektion von Kompetenzen im Trainerkontext.	239
3.3.2.1	Selektion der Kompetenzen eines Trainers.	239
3.3.2.2	Selektion der Kompetenzen der Mitarbeitenden im Trainerteam	241
3.3.2.3	Selektion der Kompetenzen des Kaders	246
3.3.3	Bündelung von Kompetenzen	250
3.3.3.1	Die Bündelung der Kompetenzen eines Trainers	250
3.3.3.2	Bündelung von Kompetenzen des Trainerstabs	260
3.3.3.3	Bündelung von Kompetenzen der Spieler.	261
3.3.4	Kombination von Kompetenzen.	262
3.3.4.1	Kombination von Kompetenzen im Trainerstab	263
3.3.4.2	Kombination von Kompetenzen der Spieler.	264
3.3.5	Die Erarbeitung einer Spielidee.	266
3.3.5.1	Pep Guardiola und die Spielweise des Tiki-Taka	266
3.3.5.2	José Mourinho und die Spielweise des Konterfußball	268
3.3.5.3	Sir Alex Ferguson und die Spielweise des Flügelspiel	271
3.3.5.4	Jürgen Klopp und die Spielweise des Pressing und Gegenpressing	273
3.3.5.5	Diego Simeone und die Spielweise des Defensivspiels.	275
3.3.5.6	Thomas Tuchel und die Spielweise des flexiblen Positionsspiel.	277
3.4	Problemlösungsfähigkeit und Performance von Fußballtrainern.	279

3.4.1	Definition und Konzept der Trainerperformance	280
3.4.2	Problemlösungsfähigkeit	281
3.4.2.1	Wahrnehmung- und Verarbeitungsfähigkeit	281
3.4.2.2	Werteorientierung und Schlüsselkompetenzen	282
3.4.3	Einflussfaktoren auf die Performance von Trainern	284
3.4.3.1	Taktische Kompetenz und Flexibilität	284
3.4.3.2	Teamführung und mentale Stärke	285
3.4.3.3	Einfluss externer Faktoren auf die Trainerperformance	286
3.4.3.4	Anpassungsfähigkeit und Krisenmanagement	287
3.4.4	Bewertung von Trainern	288
3.4.4.1	Das Trainer-Dilemma	289
3.4.4.2	Messbarkeit der Performance von Fußballtrainern	290
3.4.4.3	Objektive und subjektive Bewertungsfaktoren	291
3.4.5	Einflussfaktoren auf die Performance von Trainern	295
3.5	Zusammenführung zur Fußballkompetenz und Fußballexpertise von Fußballtrainern	295
3.5.1	Entwicklung eines Dynamischen Kompetenzmodell für Fußballtrainer	296
3.5.2	Entwicklung der Fußballkompetenz: Vom Anfänger zum fortgeschrittenen Trainer	298
3.5.3	Übergang zur Expertise: Schlüsselfaktoren und Einflussgrößen für Trainer	299
3.5.4	Ganzheitliche Entwicklung von Fußballkompetenz und Fußballexpertise	301
	Literatur	304
4	Die Bedeutung von Fußballkompetenz und Fußballexpertise bei Sportlichen Leiter	319
4.1	Die Rolle des Sportlichen Leiters im modernen Fußball: Verantwortung und Strategie	322
4.1.1	Begriffsklärung: Was es bedeutet, ein Sportlicher Leiter zu sein	322
4.1.1.1	Die Historische Entwicklung der Managementfunktion im Fußball	323
4.1.1.2	Rollenwahrnehmung und -ausprägung eines Sportlichen Leiters	326
4.1.2	Strukturelle Rahmenbedingungen für Sportliche Leiter	328
4.1.3	Wechselbeziehung zwischen Sportlichen Leitern und anderen Akteuren	331

4.1.4	Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Sportlichen Leiters	334
4.1.5	Herausforderungen von Sportlichen Leitern	335
4.2	Führungstheorien und Modelle für Sportliche Leiter	338
4.2.1	Transaktionale Führung: Leistung gegen Gegenleistung	340
4.2.2	Transformationale Führung: Inspirierende Motivation und Innovation	342
4.2.3	Situative Führung im Fußball	344
4.2.4	Verhaltenstheorien im Fußball: Führung durch Vorbild und Interaktion	346
4.2.5	Teamführung und Teamkohäsion: Zusammenhalt und Erfolg	347
4.2.6	Path-Goal-Theorie und Zielsetzung im Sport	349
4.2.7	Ausbildungsprogramme für Sportliche Leiter	350
4.2.7.1	DFB-Akademie: Zertifikatsprogramm ,Management im Profifußball‘	351
4.2.7.2	FA Technical Directors Course	352
4.2.7.3	UEFA Diploma in Football Management	353
4.2.7.4	FIFA Technical Directors Handbook	353
4.3	Entwicklung eines Kompetenzmodell für Sportliche Leiter	355
4.3.1	Fachliche Kompetenz eines Sportlichen Leiters	357
4.3.1.1	Taktisches und technisches Wissen im Management	357
4.3.1.2	Spielerentwicklung: Grundlagen und Förderstrategien	359
4.3.1.3	Scouting und Transferkompetenz	360
4.3.1.4	Ressourcen- und Potenzialmanagement	362
4.3.2	Strategische Kompetenz eines Sportlichen Leiters	364
4.3.2.1	Langfristige Planung für nachhaltigen Erfolg	364
4.3.2.2	Verständnis des gesamten Fußballsystems und Vernetzung	366
4.3.2.3	Verständnis des vereinsinneren Systems	367
4.3.2.4	People-Management Philosophie	369
4.3.3	Wirtschaftliche Kompetenz eines Sportlichen Leiters	370
4.3.3.1	Wettbewerbs- und Marktorientierung	370
4.3.3.2	Budgetmanagement	372
4.3.3.3	Verhandlungsgeschick	374
4.3.4	Soziale und interkulturelle Kompetenz eines Sportlichen Leiters	375
4.3.4.1	Führungs- und Teamfähigkeit	376
4.3.4.2	Interne Kommunikationsfähigkeit	377
4.3.4.3	Externe Kommunikationsfähigkeit	379
4.3.4.4	Interkulturelles Verständnis	380
4.3.4.5	Konflikt- und Krisenmanagement unter öffentlichem Druck	382

4.3.5	Innovation, Anpassungsfähigkeit und Führung in einer digitalen Fußballwelt	384
4.3.5.1	Technologieeinsatz im Management.	384
4.3.5.2	Anpassungsfähigkeit in dynamischen Umfeldern	385
4.3.5.3	Leadership in digitaler Transformation.	387
4.3.5.4	Netzwerk- und Beziehungsmanagement.	388
4.3.5.5	Selbstmanagement als Anpassungsfähigkeit.	389
4.4	Strategische Planung und operative Umsetzung im sportlichen Management.	391
4.4.1	Entwicklung einer sportlichen Strategie	391
4.4.1.1	Entwicklung einer sportlichen Philosophie	392
4.4.1.2	Balance zwischen kurzfristigen Erfolgen und langfristigen Zielen	393
4.4.1.3	Integration aller Stakeholder zur Ausrichtung des Vereins	394
4.4.2	Förderung von Jugend- und Nachwuchsspielern.	397
4.4.2.1	Identifikation und Entwicklung von Talenten.	398
4.4.2.2	Übergang von Jugendspielern in den Profibereich	400
4.4.3	Spielertransfers: Strategie und Ausrichtung.	402
4.4.3.1	Langfristige Verstärkung des Teams.	403
4.4.3.2	Marktverständnis und Spielerbewertung	404
4.4.3.3	Einfluss des Trainers auf Transfers	405
4.4.4	Trainerentlassungen und -rekrutierungen	406
4.4.4.1	Entscheidungsfindung bei der Trainerrekrutierung	406
4.4.4.2	Entscheidungsfindung bei der Trainerentlassung	408
4.4.4.3	Der Trainer als langfristiger Partner des Sportlichen Leiters	409
4.4.5	Ressourcen- und Potenzialmanagement als Schlüsselfaktor für den langfristigen Erfolg.	410
4.5	Zusammenführung zur Fußballkompetenz und Fußballexpertise von Sportlichen Leitern	412
4.5.1	Entwicklung eines Dynamischen Kompetenzmodell für Sportliche Leiter.	412
4.5.2	Entwicklung der Fußballkompetenz: Vom Anfänger zum fortgeschrittenen Sportlichen Leiter.	414
4.5.3	Übergang zur Expertise: Schlüsselfaktoren und Einflussgrößen für Sportliche Leiter.	415
4.5.4	Ganzheitliche Entwicklung von Fußballkompetenz und Fußballexpertise bei Sportlichen Leitern	417
	Literatur.	419

5 Die Bedeutung der Fußballkompetenz und Fußballexpertise bei Fußballfunktionären	429
5.1 Die Rolle des Fußballfunktionärs im modernen Fußball:	
Steuerung und Einflussnahme	432
5.1.1 Begriffsklärung: Was es bedeutet, ein Fußballfunktionär zu sein	434
5.1.1.1 Ehrenamtliche Fußballfunktionäre:	
Engagement und Einfluss	434
5.1.1.2 Hauptamtliche Fußballfunktionäre:	
Professionalität und Verantwortung	440
5.1.2 Strukturelle Rahmenbedingungen für Fußballfunktionäre	444
5.1.3 Wechselbeziehung zwischen Fußballfunktionären anderen Akteuren	447
5.1.4 Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Fußballfunktionären	449
5.1.5 Herausforderungen für Fußballfunktionäre	450
5.2 Führungstheorien und -modelle für ehren- und hauptamtliche Fußballfunktionäre	454
5.2.1 Kontingenztheorien in der Praxis: Flexibilität und Anpassung	455
5.2.2 Transaktionale Führung: Motivation durch Zielvereinbarungen	457
5.2.3 Leader-Member-Exchange (LMX) Theorie:	
Aufbau starker Beziehungen	458
5.2.4 Servant Leadership in Non-Profit-Organisationen	461
5.2.5 Transformationale Führung für nachhaltige Veränderung	462
5.2.6 Strategische Managementtools für Fußballfunktionäre	464
5.3 Entwicklung eines Kompetenzmodells für Fußballfunktionäre	466
5.3.1 Sportpolitische Kompetenz von Fußballfunktionären	468
5.3.1.1 Verständnis sportpolitischer und regulatorischer Strukturen	469
5.3.1.2 Repräsentation in sportpolitischen Gremien	471
5.3.1.3 Lobbyarbeit und politisches Agenda-Setting	474
5.3.1.4 Konfliktmanagement in sportpolitischen Kontexten	477
5.3.1.5 Verhandlungsgeschick	479
5.3.2 Sportliche Kompetenz und Fußballverständnis von Fußballfunktionären	480
5.3.2.1 Taktisches und technisches Verständnis	481
5.3.2.2 Historisches Wissen und Spielkultur	483
5.3.2.3 Fankulturkompetenz in Bezug auf Fußballfunktionäre	484

5.3.3	Strategische und operative Kompetenz von Fußballfunktionären	486
5.3.3.1	Strategische Planung und Zielorientierung	486
5.3.3.2	Investitionsmanagement	488
5.3.3.3	Krisenmanagement	489
5.3.3.4	Risikomanagement	490
5.3.4	Wirtschaftliche und finanzielle Kompetenz von Fußballfunktionären	492
5.3.4.1	Finanz- und Schuldenmanagement	493
5.3.4.2	Einnahmesicherung und -steigerung	494
5.3.4.3	Vertragsrecht	496
5.3.4.4	Digitalisierung, Technologie und Datenanalyse	497
5.3.5	Kommunikations- und Führungskompetenz von Fußballfunktionären	499
5.3.5.1	Interne Kommunikation und Teamführung	499
5.3.5.2	Externe Kommunikation und Repräsentation	501
5.3.5.3	Kreative Problemlösung	502
5.3.6	Soziale und ethische Kompetenz von Fußballfunktionären	503
5.3.6.1	Resilienz-Management in Bezug auf Fußballfunktionäre	504
5.3.6.2	Ethik und Integrität	505
5.3.6.3	Inklusion und Diversität	506
5.3.6.4	Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung	507
5.4	Herausforderungen der Entscheidungsfindung für Fußballfunktionäre im Spannungsfeld von Medien, Emotionen und Interessen	509
5.4.1	Öffentliche Diskussion und Medienpräsenz von Funktionärsentscheidungen	510
5.4.1.1	Medienlandschaft und Dynamik	511
5.4.1.2	Einfluss der Medien auf die öffentliche Meinung	512
5.4.2	Emotionale Befangenheit der Beteiligten	514
5.4.2.1	Emotionale Bindung der Fans an den Verein	515
5.4.2.2	Einfluss von Emotionen auf die Wahrnehmung von Funktionärsentscheidungen	516
5.4.2.3	Emotionale Ziele von Teilhabern, Aufsichtsräten und weiteren Kontrollorganen	518
5.4.3	Der Fußball zwischen Kommerzialisierung und Fußballromantik	520
5.4.3.1	Kommerzialisierung als Notwendigkeit von sportlichem Erfolg	520

5.4.3.2	Der Einfluss der Kommerzialisierung auf die Fankultur	521
5.4.3.3	Fußballromantik: Der Wunsch nach Authentizität und Identität	523
5.4.4	Faktoren zur Bewertung von Funktionären	525
5.4.4.1	Herausforderung der Gremienarbeit	526
5.4.4.2	Einfluss von Sympathie und Antipathie	527
5.4.4.3	Netzwerke und persönliche Beziehungen	528
5.5	Zusammenführung zur Fußballkompetenz und Fußballexpertise von Fußballfunktionären	528
5.5.1	Entwicklung eines Modells dynamischen Modell für Fußballfunktionäre	529
5.5.2	Entwicklung der Fußballkompetenz: Vom Anfänger zum fortgeschrittenen Fußballfunktionär	531
5.5.3	Übergang zu Expertise: Schlüsselfaktoren und Einflussgrößen für Fußballfunktionäre	533
5.5.4	Ganzheitliche Entwicklung von Fußballkompetenz und Fußballexpertise bei Fußballfunktionären	535
	Literatur	537
6	Die Bedeutung von Fußballkompetenz und Fußballexpertise in Bezug auf Fußballjournalisten	545
6.1	Die Rolle des Fußballjournalisten im modernen Fußball: Vermittler und Analytiker	548
6.1.1	Begriffsklärung: Was es bedeutet, ein Fußballjournalist zu sein	548
6.1.1.1	Abhängigkeiten und Wechselspiele zwischen Medien und dem Fußball	549
6.1.1.2	Entwicklung von Berufsbildern im Fußballjournalismus	549
6.1.1.3	Sonderfall Fußballexperten in den Medien	552
6.1.2	Strukturelle Rahmenbedingungen für Fußballjournalisten	553
6.1.3	Wechselbeziehungen von Fußballjournalisten zu anderen Akteuren	555
6.1.4	Aufgaben von Fußballjournalisten	557
6.1.5	Herausforderungen im Fußballjournalismus	558
6.2	Journalistische Theorien und Modelle für den Fußballjournalismus	560
6.2.1	Klassische Journalismus-Modelle: Selektion, Gewichtung und Deutungsmacht	560
6.2.1.1	Gatekeeping-Theorie: Entscheidungsmacht über den Informationsfluss	561
6.2.1.2	Gatewatching-Theorie: Beobachtung statt Selektion im digitalen Raum	562

6.2.2	Journalistische Rollen und Funktionen im Fußball: Zwischen Neutralität, Einflussnahme und Rahmung.	563
6.2.2.1	Objektivität und Neutralität: Berufsethos im Spannungsfeld von Emotion und Verantwortung	563
6.2.2.2	Framing-Theorie: Wie Medienberichterstattung Bedeutung konstruiert.	564
6.2.2.3	Agenda-Setting-Theorie: Thematische Steuerung der öffentlichen Aufmerksamkeit	565
6.2.2.4	Priming-Theorie: Einfluss auf Wahrnehmung und Bewertung durch Vorstrukturierung	565
6.2.3	Digitale und multimediale Journalismus-Modelle: Wandel journalistischer Praxis im digitalen Zeitalter.	566
6.2.3.1	Konvergenzjournalismus: Integration von Plattformen, Redaktionen und Formaten.	567
6.2.3.2	Participatory Journalism: Partizipation, Community- Orientierung und neue Machtverhältnisse	567
6.2.4	Ethische Modelle im Journalismus: Verantwortung, Gemeinwohl und gesellschaftliche Legitimation.	569
6.2.4.1	Responsibility-Theorie: Gewissensethik und Selbstbindung journalistischer Akteure	569
6.2.4.2	Public Interest-Theorie: Journalismus als Dienst an der Öffentlichkeit	570
6.2.5	Kritik und Weiterentwicklung bestehender Modelle	570
6.3	Entwicklung eines Kompetenzmodells im Fußballjournalismus.	571
6.3.1	Fußballfachliche Kompetenz für Fußballjournalisten	574
6.3.1.1	Taktisches und technisches Wissen im Journalismus	575
6.3.1.2	Fußballanalyse-Fähigkeiten	577
6.3.1.3	Fankulturkompetenz in Bezug auf Fußballjournalisten	579
6.3.1.4	Strukturen im Fußball	581
6.3.2	Journalistische Kompetenz im Fußballjournalismus	583
6.3.2.1	Journalistische Grundlagen.	585
6.3.2.2	Ethik, Objektivität und Verantwortungsbewusstsein.	587
6.3.2.3	Medienrecht in Bezug.	589
6.3.3	Technologische Kompetenz im Fußballjournalismus	590
6.3.3.1	Multimedia Kompetenz in Bezug auf Fußballjournalisten	591
6.3.3.2	Social Media Kompetenz in Bezug auf Fußballjournalisten	593
6.3.3.3	Datenjournalismus und Analytische Fähigkeiten in Bezug auf Fußballjournalisten	595

6.3.4	Soziale und persönliche Kompetenz von Fußballjournalisten	597
6.3.4.1	Selbst- und Zeitmanagement in Bezug auf Fußballjournalisten	598
6.3.4.2	Kommunikation- und Zusammenarbeitsfähigkeit	600
6.3.4.3	Krisenkommunikation.	602
6.3.4.4	Netzwerkpflege	604
6.3.4.5	Kontinuierliche Weiterbildung	606
6.3.5	Kreative Kompetenz in Bezug auf Fußballjournalisten	608
6.3.5.1	Visuelle Gestaltung und Designkompetenz in Bezug auf Fußballjournalisten	609
6.3.5.2	Videoproduktion und -bearbeitung in Bezug auf Fußballjournalisten	611
6.3.5.3	Innovative Ansätze bei der Berichterstattung in Bezug auf Fußballjournalisten	613
6.3.5.4	Adaptivität und Flexibilität in Bezug auf Fußballjournalisten	615
6.4	Fußballjournalismus im Spannungsfeld von Skandalisierung, Emotionen und wirtschaftlichen Zwängen	617
6.4.1	Wandel der Medienlandschaft und Jobunsicherheit.	618
6.4.1.1	Zunahme von Sendern und Plattformen	618
6.4.1.2	Jobunsicherheit in der digitalen Ära	619
6.4.1.3	Balanceakt zwischen Ethik und wirtschaftlichen Zwängen	620
6.4.2	Emotionale Dynamiken des Fußballjournalismus	621
6.4.2.1	Fußballjournalisten als Fan und die Auswirkung auf die Objektivität	621
6.4.2.2	Emotionale Bindung der Fußballjournalisten	622
6.4.2.3	Verlust der Objektivität.	623
6.4.3	Drang zur Skandalisierung.	624
6.4.3.1	Fokussierung auf Personalfragen	624
6.4.3.2	Vermarktung von Skandalen und Verdrängung des eigentlichen Sportgeschehens.	626
6.4.3.3	Negativität und Sensationsjournalismus in der Berichterstattung.	627
6.5	Zusammenführung zur Fußballkompetenz und Fußballexpertise bei Fußballjournalisten.	629
6.5.1	Entwicklung eines Modells Dynamischen Kompetenzmodell für Fußballjournalisten	630
6.5.2	Entwicklung der Fußballkompetenz: Vom Anfänger zum fortgeschrittenen Fußballjournalisten	632
6.5.3	Übergang zur Expertise: Schlüsselfaktoren und Einflussgrößen für Fußballjournalisten.	634

6.5.4	Ganzheitliche Entwicklung von Fußballkompetenz und Fußballexpertise bei Fußballjournalisten	636
	Literatur.	638
7	Die Bedeutung von Fußballkompetenz und Fußballexpertise sowie Fankompetenz und Fanexpertise bei Fans und Zuschauern.	645
7.1	Die Rolle von Fans und Zuschauern im modernen Fußball: Leidenschaft und Gemeinschaft.	648
7.1.1	Begriffsklärung: Was es bedeutet, ein Fan oder Zuschauer zu sein.	648
7.1.1.1	Eine Betrachtung von Fans mit der Rational Choice-Theorie	649
7.1.1.2	Die Entstehung von Fanbindung: Soziale, emotionale und kulturelle Einflussfaktoren im Fußball.	650
7.1.2	Strukturelle Rahmenbedingungen von Fans und Zuschauern	652
7.1.2.1	Cluster: Intensive und emotionale Bindung	653
7.1.2.2	Cluster: Gelegenheitsorientierte und pragmatische Unterstützung.	654
7.1.2.3	Cluster: Konsum- und erfolgsorientierte Fankultur	655
7.1.2.4	Cluster: Sozialer und analytischer Zugang.	656
7.1.2.5	Cluster: Passive und distanzierte Unterstützung.	657
7.1.3	Wechselbeziehung zwischen Fans und Zuschauern zu anderen Akteuren	658
7.1.4	Beiträge von Fans und Zuschauern	660
7.1.5	Herausforderungen für Fans und Zuschauer	662
7.2	Einflüsse auf die Entwicklung des Fandaseins	665
7.2.1	Identität und Gemeinschaft im Fußball: Symbolische und funktionale Aspekte des Fandaseins.	666
7.2.1.1	Individualisierung des Individuums in einer Gemeinschaft.	668
7.2.1.2	Fußball als Identifikationsquelle in einer dynamischen Gesellschaft.	670
7.2.2	Grundlagen psychischer Systeme	672
7.2.2.1	Wahrnehmung und Aktivierung	673
7.2.2.2	Informationsaufnahme, Verarbeitung und Reiz	674
7.2.2.3	Einstellungen als bilanzierende Bewertungen	675
7.2.2.4	Kognitive, affektive und konative Komponenten	677
7.2.2.5	Integrationsmodell des psychischen Systems.	678
7.2.3	Psychosoziale Einflüsse auf die Entwicklung des Fandaseins.	679
7.2.3.1	Sozialisationsprozesse im Fandasein	680

	7.2.3.2	Kulturelle Einflüsse	681
	7.2.3.3	Emotionale und kognitive Bindung	682
7.3		Entwicklung eines Kompetenzmodells für Fans und Zuschauer	684
	7.3.1	Emotionale Kompetenz in Bezug auf Fans und Zuschauer	686
	7.3.1.1	Emotionale Bindung und Selbstreflexion	686
	7.3.1.2	Resilienz bei Rückschlägen	688
	7.3.1.3	Empathie	689
	7.3.2	Kognitive Kompetenz von Fans und Zuschauer	691
	7.3.2.1	Taktikverständnis	692
	7.3.2.2	Kritische Analyse	694
	7.3.2.3	Strategieeinsicht	695
	7.3.3	Soziale Kompetenz in Bezug von Fans und Zuschauer	697
	7.3.3.1	Teamgeist	697
	7.3.3.2	Kommunikationsstärke	699
	7.3.3.3	Konfliktbewältigung	701
	7.3.4	Kulturelle Kompetenz von Fans und Zuschauer	702
	7.3.4.1	Kulturelles Verständnis	703
	7.3.4.2	Traditionsbewusstsein	706
	7.3.4.3	Akzeptanz von Vielfalt	708
	7.3.5	Medienkompetenz von Fans und Zuschauer	710
	7.3.5.1	Kritisches Medienverständnis	710
	7.3.5.2	Informationsbewertung	712
	7.3.5.3	Kommunikation in digitalen Medien	714
	7.3.6	Kommerzielle Kompetenz von Fans und Zuschauer	716
	7.3.6.1	Wirtschaftliches Verständnis	716
	7.3.6.2	Hinterfragung von Entscheidungen	718
	7.3.6.3	Nachhaltiges Konsumverhalten	720
7.4		Zukunftsperspektiven und Herausforderungen der Fankultur	722
	7.4.1	Entwicklungstrends in der Fankultur	722
	7.4.1.1	Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf das Fanverhalten	723
	7.4.1.2	Veränderungen in der sozialen Dynamik der Fankultur	725
	7.4.1.3	Die Rolle von Nachhaltigkeit und Ethik in der Fankultur der Zukunft	726
	7.4.2	Herausforderungen der modernen Fankultur	728
	7.4.2.1	Zwischen Leidenschaft und Profit: Das Spannungsfeld der Kommerzialisierung im Fußball	728
	7.4.2.2	Vom Fan zum Kunden? Die Auswirkungen der Kommerzialisierung auf die Fan-Identität	730

7.4.2.3	Tradition bewahren, Innovation wagen: Der Balanceakt in der modernen Fankultur	733
7.4.3	Ausblick: Die Zukunft der Fankultur im Wandel	735
7.4.3.1	Entwicklung des Fußballs im Allgemeinen	735
7.4.3.2	Auswirkungen auf die Fans	736
7.5	Zusammenführung zur Fußballkompetenz und Fußballexpertise sowie Fankompetenz und Fanexpertise von Fans und Zuschauern	737
7.5.1	Entwicklung eines dynamischen Kompetenzmodell für Fans und Zuschauer	738
7.5.2	Entwicklung der Fußballkompetenz und Fankompetenz: Vom Anfänger zum fortgeschrittenen Fan und Zuschauer	740
7.5.3	Übergang zur Expertise: Schlüsselfaktoren und Einflussgrößen für Fans und Zuschauer	742
7.5.4	Ganzheitliche Entwicklung von Fußballkompetenz und Fußballexpertise sowie Fankompetenz und Fanexpertise bei Fans und Zuschauern	744
	Literatur	746
8	Die interdisziplinäre Fußballkompetenz: Akteure, Netzwerke und gesellschaftliche Bedeutung	753
8.1	Vielfalt und Interdependenz der Fußballkompetenzen: Eine ganzheitliche Perspektive	754
8.2	Zusammenführung der Kompetenzen	755
8.3	Wechselwirkungen und Beziehungen zwischen den Akteuren	757
8.4	Kulturelle und gesellschaftliche Bedeutung des Fußballs	760
8.5	Zukunftsperspektiven und Herausforderungen	762
8.6	Schlussfolgerung: Die Bedeutung und das Verständnis von Fußballkompetenz und Fußballexpertise	765
	Stichwortverzeichnis	771



Der Fußball zwischen Kompetenz und Erwartungshaltung

1

Inhaltsverzeichnis

1.1	Erfolg im Fußball: Erwartungen und Ergebnisse	2
1.1.1	Kooperation und Konkurrenz im Spannungsfeld des Fußballs	3
1.1.2	Zielsetzung und sportlicher Erfolg	4
1.1.2.1	Ergebnisunsicherheit und emotionale Bindung im Profifußball	5
1.1.2.2	Strategische Zielsetzung für nachhaltigen Erfolg	6
1.1.3	Konflikte und Meinungsverschiedenheiten auf dem Weg zum Erfolg	8
1.1.4	Professionalisierung und Stakeholdermanagement	10
1.1.4.1	Die Ausgliederung von Profimannschaften und ihre Herausforderungen	10
1.1.4.2	Stakeholder-Theorien und deren Einfluss auf Fußballvereine	11
1.2	Entwicklung und Einfluss von Kompetenzen: Vom Potenzial zur Expertise	12
1.2.1	Kompetenztheorien und ihre Anwendung im Sport	13
1.2.2	Das Modell der Entstehung, Entwicklung und Wirkung von Kompetenzen	14
1.2.3	Begabungen und Potenzial	16
1.2.3.1	Begabung als Ausgangspunkt für sportliche Entwicklung	17
1.2.3.2	Talent und Spezialisierung im sportlichen Kontext	19
1.2.3.3	Intelligenz als Einflussfaktor im Sport	21
1.2.4	Wissen und Kenntnisse als Grundlage der Fußballkompetenz	23
1.2.5	Fähigkeiten und Fertigkeiten: Das Training sportlicher Kompetenz	25
1.2.6	Dispositionen: Psychische Grundlagen im Profisport	28
1.2.7	Haltungen und Werte im Kontext der Fußballkompetenz	29
1.2.8	Beziehungen und Netzwerke: Soziale Einflüsse auf die Fußballkompetenz	30
1.2.9	Kompetenzentwicklung: Auf dem Weg zu spezifischen Kompetenzprofilen	31
1.2.9.1	Kompetenzmodelle und deren Anwendung in der Bewertung	33
1.2.9.2	Entwicklung zur Expertise: Eine kontinuierliche Reise	34
1.2.10	Motivation und Emotion: Antriebskräfte des Erfolgs	35
1.3	Die multidimensionale Natur der Fußballkompetenz und Fußballexpertise	38

1.3.1	Vernetzung im Fußball: Interdependente Strukturen	38
1.3.2	Spielwahrnehmung und Beobachtungsfähigkeiten	40
1.3.3	Struktur und Aufbau der Fußballkompetenz und Fußballexpertise	41
1.3.4	Struktur und Zielsetzung dieses Buches	43
1.3.5	Die Zielsetzung des Buches	44
Literatur		45

Zusammenfassung

In diesem Kapitel wird das Spannungsfeld zwischen Fußballkompetenz und den damit verbundenen Erwartungshaltungen im professionellen Fußball untersucht. Dabei wird aufgezeigt, wie sich Fußballkompetenz und Fußballexpertise je nach Anspruchsgruppe – seien es Spieler, Trainer, Manager oder Fans – unterschiedlich ausprägen. Der sportliche Erfolg wird nicht nur durch die Leistung auf dem Spielfeld bestimmt, sondern auch durch strategische Zielsetzungen und das Management von Erwartungen. Das Kapitel beleuchtet die multidimensionale Natur der Fußballkompetenz, die sich aus physischen, technischen, mentalen und sozialen Fähigkeiten zusammensetzt und für jede Anspruchsgruppe eine spezifische Bedeutung erhält. Es zeigt, wie diese Kompetenzen im Spannungsfeld der Interessen und Ziele verschiedener Akteure zur Expertise entwickelt werden können.

Zweimal elf Personen, ein Spielfeld mit zwei Toren und ein Ball – das Ziel ist es, diesen Ball mit den Füßen oder dem Kopf in das gegnerische Tor zu bringen, ohne dabei unsportliches Verhalten anzuwenden, im Zuge dessen mehr Tore zu schießen als der Gegner und somit ein Spiel in 90 min zu gewinnen. Dies sind die Rahmenbedingungen und Ziele der Sportart Fußball, auch wenn noch weitere Schärfungen der Regeln vorgenommen werden können, in Bezug auf Foulspiel, Abseits und seit einigen Jahren viel diskutiert: dem Handspiel, woraus ein Elfmeter entsteht oder eben auch nicht. So klar und einfach die Spielstruktur auch erscheint, so komplex ist das, was daraus erwächst: der sportliche Erfolg.

1.1 Erfolg im Fußball: Erwartungen und Ergebnisse

Ein wesentlicher Schlüsselfaktor, der über den sportlichen Erfolg eines Fußballclubs entscheidet, zeigt sich zunächst heruntergebrochen innerhalb eines Spiels durch das quantitative Endergebnis. Die Anzahl der Tore für eine Mannschaft entscheidet im Verhältnis zu den erzielten Toren der gegnerischen Mannschaft über den Ausgangspunkt eines Sieges, ein Unentschieden oder einer Niederlage. Diese Feststellung zum Spielende hat wiederum eine Auswirkung auf die Vergabe von Punkten im Sinne von drei Punkten für die siegreiche Mannschaft und im Umkehrschluss keinen Punkt für die unterlegene Mannschaft oder auch eine Verteilung jeweils eines Punktes für beide Mannschaften innerhalb eines

Unentschiedens. Im Rahmen einer Tabelle werden diese Punkte nach jedem abgeschlossenen Spieltag addiert, wodurch eine Platzierung abgebildet wird, die der Club anführt, der bis zu einem bestimmten Zeitpunkt die meisten Punkte sammeln konnte.

Das sportliche Abschneiden äußert sich wiederum in der Betrachtung mehrerer Spiele, die sich zu einer Halbserie, einer Liga, einem Turnier oder auch in der gesamten Konstellation aus verschiedenen Wettbewerben innerhalb einer Saison zusammensetzen. Der Grundstein hierzu wird in jedem einzelnen Spiel und somit beim Aufeinandertreffen von zwei Mannschaften gelegt. Der Organisationseinheit eines Clubs ist somit viel daran gelegen jedes einzelne Spiel maximal erfolgreich, sprich siegreich abzuschließen, wodurch ein sportlicher Misserfolg, ein Abstieg in eine tiefere Liga oder das Ausscheiden aus einem Wettbewerb vermieden werden soll.

Problematisch ist hierbei bereits, dass innerhalb eines Spiels zwei Mannschaften aufeinandertreffen, die sich im Kern das Ziel des Gewinnens bzw. des Erfolgs teilen, wodurch am Schluss eine Enttäuschungsanfälligkeit vorherrscht, da nicht beide Mannschaften siegen und somit ihre Ziele und Erwartungen an ein Spiel erreichen können. Das Endergebnis eines Spiels, ist in der Vielzahl der fußballbezogenen Konstrukte, anhand von erzielten Toren, einer Vergabe von Punkten im Rahmen einer Tabelle bzw. ein Weiterkommen oder einem Ausscheiden innerhalb einer KO-Phase eines Turniers objektiv messbar, erkennbar und für jedermann verständlich.

1.1.1 Kooperation und Konkurrenz im Spannungsfeld des Fußballs

Der Spannungsfaktor des Fußballs besteht nicht nur durch einen Club allein, womit jedes Team, jeder Trainer und jeder Spieler einen Gegner braucht, damit überhaupt ein wettbewerbs- aber auch konsumfähiges Produkt entsteht. Dies führt dazu, dass Clubs in Ligen, Wettbewerben oder Turnieren aufeinandertreffen, in welchen zwischen den Mannschaften eine sportliche Konkurrenz besteht, die aber gleichzeitig auch zu einem gewissen Anteil aus Kooperationsbereitschaft bestehen muss, in Bezug auf Anstoßzeiten, Einhaltung von Regelwerken, usw. So wird gewährleistet, dass das sportliche Produkt des Wettkampfes innerhalb der Liga einheitlich durchgeführt und auch angeboten werden kann. (Dewenter & Stadtmann, 2021; Friedrich et al., 2023)

Die Liga und ihre Mitglieder weisen durch ihre monopolartige Stellung und die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit untereinander Merkmale auf, die an kartellartige Strukturen erinnern (Hovemann, 2021). Dabei herrscht im Profifußball ein besonderes Gleichgewicht zwischen Kooperation und Konkurrenz, was oft als assoziative Konkurrenz oder Kooperenz bezeichnet wird (Woratschek, 2004). Der Wettbewerb in diesem Bereich wird durch eine gewisse Übereinkunft bezüglich der Rahmenbedingungen des Spiels geregelt, nicht jedoch in Bezug auf die Spielergebnisse. Solche Absprachen wären in anderen Wirtschaftssektoren ein Fall für Gerichte oder Kartellbehörden (Ehrke & Witte, 2002). Im Profifußball ist es jedoch notwendig, die Anzahl der Mannschaften in einer Liga zu begrenzen und Ressourcen zu teilen, um ein Gleichgewicht und eine nachhaltige Durch-

führung des Sports zu gewährleisten (Ehrke & Witte, 2002). Während in der Wirtschaft Monopole oft angestrebt werden, könnten sie im Sport schädliche Auswirkungen haben.

Ein entscheidender Punkt hierbei ist, dass zwangsläufig nicht jede Mannschaft ihre Ziele erreichen kann. In jeder Begegnung gibt es einen Gewinner und einen Verlierer, was bedeutet, dass Enttäuschung und unerfüllte Erwartungen stets ein Teil des Spiels sind. Dies spiegelt sich in der langfristigen Saisonplanung wider, bei der nicht nur einzelne Spiele, sondern das sportliche Abschneiden über eine gesamte Saison hinweg betrachtet werden muss. Erfolg ist somit mehr als das Endergebnis eines Spiels – er ist das Resultat von Planung, Strategie und der Fähigkeit, sich immer wieder neu zu orientieren.

1.1.2 Zielsetzung und sportlicher Erfolg

Im Vorfeld einer Spielzeit kann die Endplatzierung in einer Tabelle, das Abschneiden bei einem Turnier oder auch das Endergebnis eines Spiels nicht vorhergesehen, sondern nur erahnt und geschätzt werden. Doch während kurzfristiger Erfolg, in Form von Siegen oder Platzierungen, wichtig ist, zeichnet sich der sportliche Erfolg eines professionellen Fußballclubs eigentlich durch eine vielschichtige und langfristige Perspektive aus.

Ein wesentlicher Baustein für nachhaltigen Erfolg ist die konsequente Förderung junger Talente. Der Aufbau einer erfolgreichen Jugendakademie oder eines leistungsstarken Nachwuchsleistungszentrums ermöglicht es, Spieler frühzeitig an die Spielidee und die Anforderungen des Clubs heranzuführen. Junge Talente legen damit nicht nur die sportliche Basis für die Zukunft des Vereins, sondern eröffnen zugleich erhebliche wirtschaftliche Chancen. Spieler aus der eigenen Jugend, die in die Profimannschaft aufsteigen, sind meist kostengünstiger als externe Neuverpflichtungen und bereits optimal in die Vereinsphilosophie eingebunden. Darüber hinaus können sie durch zukünftige Transfers erhebliche Einnahmen generieren, was die Investition in die Nachwuchsförderung besonders profitabel macht. Erfolgreiche Vereine zeigen, dass die gezielte Integration eigener Talente sowohl sportliche als auch wirtschaftliche Vorteile bietet, da sie Transferkosten reduziert und gleichzeitig lukrative Verkäufe ermöglicht.

Neben der Talententwicklung spielt die Etablierung einer langfristigen Spielidee eine zentrale Rolle für den nachhaltigen Erfolg eines Vereins. Eine klare Philosophie, die sich über mehrere Spielzeiten erstreckt, gibt dem Club und seinen Spielern eine stabile Grundlage. Dies erfordert nicht nur taktische Flexibilität, sondern auch Kontinuität auf der Trainerbank sowie eine gezielte Kaderplanung. Teams, die an einer langfristigen Vision festhalten, können kurzfristige Rückschläge besser verkraften, da sie sich nicht von kurzfristigen Ergebnissen leiten lassen, sondern ihre Entscheidungen auf eine strategische Ausrichtung abzielen. Die Umsetzung einer solchen Spielidee ermöglicht es den Spielern, über Jahre hinweg ein hohes Maß an taktischem Verständnis und ‚Eingespeltheit‘ zu entwickeln, was den Unterschied in kritischen Momenten eines Spiels oder einer Saison ausmachen kann.

Auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eines Proficlubs sind entscheidend für den Erfolg. In einer zunehmend kommerzialisierten Fußballwelt müssen Clubs nicht nur sportlich erfolgreich sein, sondern auch finanziell gesund wirtschaften. Der Einfluss von Sponsoren, Fernsehgeldern und internationalen Einnahmequellen aus dem Verkauf von Merchandise-Produkten oder internationalen Turnieren wie der Champions League sind mittlerweile ebenso wichtig wie das sportliche Abschneiden auf dem Platz. Clubs, die wirtschaftlich solide aufgestellt sind, können besser in den Kader investieren, größere Risiken eingehen und somit auch in schwierigeren Zeiten konkurrenzfähig bleiben. Die wirtschaftliche Stabilität erlaubt es zudem, in moderne Trainingsanlagen, medizinische Betreuung und innovative Technologien zu investieren, die die Leistungsfähigkeit der Spieler weiter optimieren.

Der sportliche Erfolg ist nicht nur durch das bloße Gewinnen eines Spiels definiert. Er ist das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels von Erwartungen, Zielen und Wahrnehmungen, die weit über das eigentliche Geschehen auf dem Spielfeld hinausreichen. Während das Endergebnis – die Anzahl der erzielten Tore – objektiv feststellbar ist, wird der Erfolg subjektiv bewertet und unterschiedlich interpretiert. Für Fans, Trainer, Spieler und Vereinsverantwortliche sind es nicht nur Siege, die zählen, sondern auch die Erfüllung bestimmter Erwartungshaltungen und Zielsetzungen, die zu Beginn einer Saison definiert wurden.

Diese Erwartungshaltungen sind vielfältig. Für den einen Verein mag der Klassenerhalt das oberste Ziel sein, während für einen anderen nur die Meisterschaft oder ein internationaler Titel als echter Erfolg gilt. Die Bewertung sportlichen Erfolgs ist daher stets eingebettet in das Gesamtbild der Vereinsentwicklung, die individuellen Ambitionen und die Rahmenbedingungen, mit denen die Mannschaft konfrontiert ist.

1.1.2.1 Ergebnisunsicherheit und emotionale Bindung im Profifußball

Auf Seiten der Clubs ist es nicht möglich ein vollumfängliches lang- oder sogar kurzfristiges Qualitätsversprechen abzuliefern. Diese Ergebnisunsicherheit bezieht sich in diesem Fall nicht nur auf das Ergebnis eines einzelnen Fußballspiels, sondern auch der daraus resultierende Verlauf kompletter Wettbewerbe, da einzelne Spiele auf ein ‚Hoch‘ oder ein ‚Tief‘ einer Mannschaft Einfluss haben.

Im Vergleich hierzu haben Unternehmen in anderen Branchen einen direkten Einfluss auf die Qualität der angebotenen Produkte und die Beschaffenheit des Endprodukts. Shank (1999) umreißt die Ergebnisunsicherheit in Vergleichen mit anderen bekannten Produkten und Dienstleistungen, wodurch die Besonderheiten des Fußballs nochmal deutlicher werden. Er führt an, dass Theaterstücke ein Skript und Konzerte ein Programm haben, wohingegen der Sport während des Spiels spontan und unkontrolliert ist, aufgrund des Verhalten und der Fähigkeiten der beteiligten Akteure. Er belegt dies auch weiter, indem er äußert, dass man eine Komödie anschaut in der Erwartung zu Lachen oder man bei einem Horrorfilm bereits im Vorfeld weiß, dass man sich gruseln könnte. Bei einem Sportevent bzw. Fußballspiel ist unklar wie die Emotionen während und nach dem Spiel verlaufen. Bei einem engen Match mit einem abschließenden Sieg der favorisierten Mannschaft verspürt

man Aufregung und Freude, wobei bei einem langweiligen Spiel mit einer abschließenden Niederlage die Gefühlswelt wiederum anders aussieht. Die Herausforderungen von Profisportorganisationen zur Erschaffung des Sportevents sind also grundlegend verschieden zu anderen Entertainmentanbietern. (Shank, 1999).

Nicht nur aus der Darstellung von Shank, sondern auch anhand der Vielzahl an TV-Sendungen rund um Fußball oder der eigenen Erfahrungen eines jeden im Freundes-, Bekannten- oder Kollegenkreises wird deutlich, dass ein Ergebnis nicht nur ein Ergebnis ist, sondern im Vorfeld und im Nachgang eines Matches eine Vielzahl an Diskussionen, Einschätzungen und Meinungen kundgetan werden. Dies zieht sich über TV-Experten, ehemalige Fußballpersönlichkeiten, Spieler, Trainer, Manager bis hin zur Diskussion zwischen Arbeitskollegen, Freunden oder zwei Fans in der Kneipe um die Ecke. Hieraus wird der High-Involvement-Charakter (Stokburger-Sauer & Teichmann, 2014) des Fußballs deutlich, welcher besagt, dass sich Fans emotional stark an einen Sport binden und sich selbst als ein wichtiger und wesentlicher eines Clubs empfinden. Diese hohe Bindewirkung zeigt sich aus einer Mischung von Objektivität, Subjektivität und hoher Emotionalität: So kann ein Fan nach einem schlechten Spiel durchaus wütend und sauer sein, dies bedeutet jedoch nicht, dass er seine Loyalität und Treue aufgibt.

1.1.2.2 Strategische Zielsetzung für nachhaltigen Erfolg

Die Einordnung des eigentlichen sportlichen Abschneidens kann anhand einer Zielbildung erfolgen, die wiederum als Summe der getroffenen Entscheidungen, die z. B. durch das Verhalten am Transfermarkt vor einer Saison oder die jeweiligen taktischen Ausrichtungen des Trainers anhand seines zur Verfügung stehenden Kaders, zeigen. Die Entscheidungen werden aus einer Vielzahl von Alternativen und Möglichkeiten getroffen, welche jedoch auch durch wirtschaftliche Limitierungen eingeschränkt werden können. Somit äußern sich Ziele als Grundlage der Entscheidungsfunktion. (Fink, 2020)

Die Ausrichtung auf Saisonziele ermöglicht es Unterziele, z. B. auf das sportliche Abschneiden in verschiedenen Wettbewerben bezogen, zu definieren und diese auch weitestgehend zu koordinieren. In der Koordinationsfunktion geht es vielmehr um die Darstellung von Zielen und das Entwickeln von abgeleiteten Aufgaben und Maßnahmen und weniger um die Komplexität in der Messung der Unterziele oder Teilaspekte. (Fink, 2020)

Im Rahmen der strategischen Ausrichtung eines Clubs können Ziele auch eine Motivationsfunktion einnehmen, da hierbei ein wünschenswerter Soll-Zustand definiert wird, auf welchen systematisch hingearbeitet werden kann, wie das folgende Beispiel von FC Bayern offenlegt. Das Hinarbeiten kann bei den Clubverantwortlichen, den Spielern, den Trainern, aber auch bei allen Fans eine Identifikation schaffen, wodurch auch ein Wir-Gefühl ermöglicht wird (Fink, 2020), wobei auch schnell Drucksituation oder Fehleinschätzungen der gesamten Situation auch schnell zu negativen Folgen führen kann.

Dieser Punkt knüpft an die Informationsfunktion an. Durch das Kommunizieren der Ziele kann ein neuer und verbesserter Austausch zwischen Management, Trainer, Spielern und Fans geschaffen werden, da sich einzelne und klare Erwartungshaltungen bilden, wie