

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



Ausgabe 1/2024

[www.sport-und-management.de](http://www.sport-und-management.de)

# Impressum

**Herausgeber** Prof. Dr. Frank Daumann  
Prof. Dr. Benedikt Römmelt

**Editorial Board** Prof. Dr. Gerd Nufer  
Prof. Dr. André Bühler  
Prof. Dr. Rainer Cherkeh

**Reviewer Board** Prof. Dr. Markus Breuer  
Prof. Dr. Michael Dinkel  
Prof. Dr. Florian Follert  
Prof. Dr. Eike Emrich  
Prof. Dr. Albert Galli  
Jun.Prof. Freya Gassmann  
Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger  
Prof. Dr. Gregor Hovemann  
Prof. Dr. Gerhard Schewe

**Chefredakteur/  
Editor-in-Chief** Dr. Anne Engelhardt  
E-Mail: [redaktion@sciamus.de](mailto:redaktion@sciamus.de)

**Layout/ Design** Dr. Anne Engelhardt

**Verlag/ Publisher** Sciamus GmbH  
Waldsteinweg 14  
D-95182 Döhlau  
E- Mail: [redaktion@sciamus.de](mailto:redaktion@sciamus.de)

**Erscheinungsweise** Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint mehrmals jährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.

**Für Autoren/  
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:

Sciamus GmbH  
Waldsteinweg 14  
D-95182 Döhlau  
- Redaktion -

E-Mail: [redaktion@sciamus.de](mailto:redaktion@sciamus.de)

**ISSN** 1869-8247  
Ausgabe 1/2024  
© 2010 - 2024 Sciamus GmbH, Döhlau

**Copyright** Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.

**Elektronische  
Volltexte** [www.sport-und-management.de](http://www.sport-und-management.de)

## Inhaltsverzeichnis

Jörn Littkemann, Christian Geyer & Christina Schönherr <b>Altersdiversität, Fluktuation und Integrationsmaßnahmen in professionellen Fußball-teams – Eine Analyse am Beispiel der 1. Fußballbundesliga.....</b>	1
Aylin Faber, Karoline Heinze & Frank Daumann <b>Bevorzugen Fußballspielerinnen Trainerinnen? Eine Analyse der Trainerpräferenzen von Fußballspielerinnen.....</b>	31



# Nachhaltig erfolgreicher

Nachhaltigkeit als gesamtgesellschaftliche Aufgabe hat längst den Sport-, Kultur- und Eventbereich erreicht. Sportvereine, Verbände und Kultureinrichtungen sind nicht nur gefordert, nachhaltigere Events zu schaffen, sie sollen auch als Gesamtorganisation nachhaltiger wirken.

## Welche Managementansätze überzeugen

Welche Konzepte und Instrumente eines **sport- und kultur-spezifischen Nachhaltigkeitsmanagements** überzeugen, nimmt das Expertenteam um André Bühler und Gerd Nufer aus vielseitigsten fachlichen Perspektiven in den Blick:

- ▶ **Grundlegende Themen** des Nachhaltigkeitsmanagements
- ▶ **Betriebswirtschaftliche Funktionen** eines nachhaltigen Managements
- ▶ **Spezielle Aspekte** des Nachhaltigkeitsmanagements in Sport und Kultur
- ▶ **Fallbeispiele** aus dem Fußball, Basketball, Golfsport sowie aus dem Kultursektor

Ein einzigartiges Lehr- und Praxisbuch, das in 20 Kapiteln die unterschiedlichen Facetten eines ganzheitlichen **Nachhaltigkeitsmanagements** mit exklusiven **Brancheneinblicken** aufzeigt.



Online informieren  
und versandkostenfrei bestellen:  
[www.ESV.info/23663](http://www.ESV.info/23663)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder:  
Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Tel. (030) 25 00 85-265  
Fax (030) 25 00 85-275  
ESV@ESVmedien.de · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)



## Nachhaltigkeitsmanagement in Sport und Kultur

Grundlagen – Anwendungen –  
Praxisbeispiele

Herausgegeben von **Prof. Dr. André Bühler**  
und **Prof. Dr. Gerd Nufer**

2023, IX, 434 Seiten, € 59,95. ISBN 978-3-503-23663-3

eBook: € 54,90. ISBN 978-3-503-23664-0

Sportmanagement, Band 9

---

Jörn Littkemann, Christian Geyer & Christina Schönherr

# Altersdiversität, Fluktuation und Integrationsmaßnahmen in professionellen Fußballteams – Eine Analyse am Beispiel der 1. Fußballbundesliga

## Abstract

Aufgrund von spezifischen Faktoren wie befristeten Verträgen oder der hohen Nachfrage nach den besten Spielern seitens besonders finanzkräftiger Teams ist die Fluktuationsrate im professionellen Fußball deutlich höher als in Industrieunternehmen. Dieses Phänomen stellt Vereine u. a. immer wieder vor die Herausforderung Integrationsmaßnahmen zu etablieren, um neue Spieler schnellstmöglich und erfolgreich in bestehende Strukturen einzuarbeiten, damit der sportliche Erfolg nicht auf der Strecke bleibt. Gemessen am durchschnittlichen Ruhestandsalter von Profifußballern werden im Vergleich zu Industrieunternehmen auch oft noch sehr erfahrene Spieler transferiert, während Wechsel von Führungskräften kurz vor Erreichen der Regelaltersgrenze im industriellen Sektor eher selten sind. Verglichen mit der Stammbesetzung von Industrieunternehmen erscheinen die Kader von Profifußballteams in ihrer Zusammensetzung (bspw. bezüglich ihrer Herkunft oder der aufgrund teils unkonventionell verlaufenden Karrierepfade hinsichtlich der Erfahrung der einzelnen Spieler) recht heterogen und entsprechend der zeitlich relativ kurz andauernden Profikarriere verhältnismäßig altersdivers. Generell werden Themen wie die Fluktuation des Personalstammes wie auch die Integration neuer Mitarbeiter im ökonomischen Kontext vor dem Hintergrund der Auswirkung und Effekte von Diversität und dem sog. „War for Talents“ derzeit verstärkt in Wissenschaft und Praxis diskutiert. In diesem Beitrag wird am Beispiel der ersten Fußballbundesliga der Einfluss von Altersdiversität unter der Berücksichtigung von Fluktuationsquoten erörtert, bevor aufbauend auf diesen Ergebnissen und einem Abgleich mit der Sportpraxis verschiedene Integrationsmaßnahmen für Spieler unterschiedlichen Alters abgeleitet werden.

**Schlüsselwörter:** Altersdiversität, Fluktuation, Integration, 1. Fußballbundesliga

## 1. Einleitung

Die Tätigkeit von Profifußballteams<sup>1</sup> wird in den letzten Dekaden vor allem von drei Entwicklungstrends geprägt.<sup>2</sup> Die Kommerzialisierung<sup>3</sup> bewirkt unter anderem, dass den Vereinen<sup>4</sup> mehr Einnahmequellen zur Verfügung stehen.<sup>5</sup> In Kombination mit der Professionalisierung führt dies dazu, dass die „Fußballunternehmen“<sup>6</sup> nicht mehr nur im sportlichen Gebiet konkurrieren, sondern auch im wirtschaftlichen Bereich Erfolge aufweisen müssen.<sup>7</sup> Gleichzeitig führt die Globalisierung in Verbindung mit dem Bosman-Urteil des Europäischen Gerichtshofes im Jahr 1995 und der damit verbundenen Aufhebung der Ausländerbeschränkung zu einer erhöhten Mobilität der Spieler, die die Teamzusammensetzung verändert und die mit der Kommerzialisierung eine Erhöhung der Spielerfluktuation in den Profifußballteams begründet.<sup>8</sup> Die regelmäßigen Zu- und Abgänge von Spielern kann diese Zusammenarbeit jedoch erschweren,<sup>9</sup> weil die etablierten Kommunikationsstrukturen, Routinen und Beziehungen zwischen den Spielern aufgebrochen und neu ausgehandelt werden müssen.<sup>10</sup>

Gleichzeitig werden mit dem Eintritt neuer Spieler neue Ideen und Perspektiven in das Team eingebracht.<sup>11</sup> Die unterschiedlichen Fähigkeiten der Teammitglieder können sich positiv auf die Teamleistung auswirken.<sup>12</sup> Vor allem das körperliche Leistungsvermögen der Spieler ist für den Sport eine entscheidende Größe, mit dem eine unterschiedliche Rollenausübung im Team verknüpft ist,<sup>13</sup> und welche teilweise auch vom Alter der Spieler abhängt.<sup>14</sup> Ob die Altersdiversität der Spieler jedoch wirklich zum Teamerfolg beiträgt, ist ungewiss,<sup>15</sup> da sich aufgrund von Kategorisierungsprozessen die Kommunikation und der Zusammenhalt zwischen den Teammitgliedern verschlechtern kann und dies einen unmittelbaren Einfluss auf die Fluktuation haben kann – so zumindest ein theoretischer Ansatz.<sup>16</sup>

---

<sup>1</sup> Profisport wird in Abgrenzung zum Freizeit- und Amateursport mit dem Ziel betrieben, ihn über den Weiterverkauf an interessierte Nachfrager zu vermarkten (vgl. Franck, 1995, S. 7).

<sup>2</sup> Vgl. Andresen & Altmann, 2006, S. 325; Gerhards, Mutz & Wagner, 2014, S. 232.

<sup>3</sup> Kommerzialisierung meint die Ökonomisierung eines grundsätzlich nicht wirtschaftlichen Gesellschaftsbereichs (vgl. Quitzau, 2016, Kommerzialisierung).

<sup>4</sup> Die Begriffe „Team“, „Gruppe“, „Mannschaft“ und „Verein“ werden in diesem Beitrag synonym verwendet.

<sup>5</sup> Vgl. Andresen & Altmann, 2006, S. 325; Lehnart, Möhlenbruch & Müller, 2004, S. 121.

<sup>6</sup> Schilhaneck, 2006, S. 1.

<sup>7</sup> Vgl. Andresen & Altmann, 2006, S. 325.

<sup>8</sup> Vgl. EuGH 15.12.1995 C-415/93; Gerhards, Mutz & Wagner, 2014, S. 232 f.; Lehnart, Möhlenbruch & Müller, 2004, S. 125

<sup>9</sup> Vgl. Gerhards, Mutz & Wagner, 2014, S. 238.

<sup>10</sup> Vgl. Birrer & Seiler, 2008, S. 332; Eys, Evans & Benson, 2020, S. 40.

<sup>11</sup> Vgl. Eys, Evans & Benson, 2020, S. 40.

<sup>12</sup> Vgl. Tziner & Eden, 1985, S. 90.

<sup>13</sup> Vgl. Rulofs, 2011, S. 87.

<sup>14</sup> Vgl. Botek et al., 2016, S. 70; Sal de Rellán-Guerra et al., 2019, S. 125 f.

<sup>15</sup> Vgl. Ganser & Scherm, 2021, S. 5.

<sup>16</sup> Vgl. Williams & O'Reilly, 1998, S. 83–87.

Eine erfolgreiche Integration der neuen Teammitglieder könnte entsprechend dazu beitragen, die Potenziale der Neuzugänge zur Verbesserung der Teamleistung zu nutzen,<sup>17</sup> wobei die Herausforderung darin besteht, die Spieler so zu integrieren, dass eine Angleichung erfolgt, ohne eine zu homogene Einheit herzustellen, die die mit der Heterogenität verbundenen Potenziale untergräbt.<sup>18</sup>

Der vorliegende Beitrag zielt darauf ab. In einem ersten Schritt wird untersucht, welche Auswirkung Altersdiversität in Profifußballteams auf die Teamleistung hat. In einem zweiten Schritt wird ein Konzept entwickelt, das neue Spieler in die bestehende Teamstruktur zur Nutzung der Potenziale der Altersdiversität für eine höhere Teamleistung integriert, wobei die altersunterschiedlichen Anforderungen berücksichtigt werden sollen. Daraus abgeleitet werden die Forschungsfragen wie folgt konkretisiert: Welche Auswirkungen hat Altersdiversität auf die Teamleistung in Profifußballteams? Wie könnte die Integration unterschiedlich alter Spieler unter Berücksichtigung der Fluktuation gestaltet werden, um Altersdiversität als Chance für eine höhere Teamleistung zu nutzen?

Um ein einheitliches theoretisches Verständnis zugrunde zu legen, werden zunächst die theoretischen und begrifflichen Grundlagen zu den thematisch relevanten Aspekten vorgestellt. Anschließend werden die in der Forschungsliteratur vorherrschenden Theorien zu den Auswirkungen von Altersdiversität auf die Teamleistung skizziert, danach wird der Stand der Forschung kurz dargestellt. Im darauffolgenden Kapitel vier wird unter Berücksichtigung der altersunterschiedlichen Anforderungen ein Konzept zur Integration der Neuzugänge diskutiert. Der Beitrag schließt im finalen Kapitel mit einer Zusammenfassung und würdigt die Ergebnisse kritisch.

## **2. Theoretische Grundlagen**

### **2.1. Teamentstehung und Fluktuation in Profifußballteams**

Nachfolgend wird skizziert, wie sich ein Team optimalerweise entwickelt, um danach aufzuzeigen, wie dieser Teamentstehungsprozess im Profifußball durch die Spielerfluktuation beeinflusst wird.

Das Zusammentreffen von Individuen bis zum Bestehen einer Einheit im Sinne eines Teams bis zur Gruppenauflösung durchläuft nach Tuckman (1965) und Tuckman & Jensen (1977) idealtypisch in den fünf Phasen Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning.<sup>19</sup>

In der Forming-Phase treffen die Teammitglieder aufeinander. Diese Phase ist von einer Orientierung der Teammitglieder geprägt, in der jedes Individuum auslöst, welches zwischenmenschliche und aufgabenbezogene Verhalten in der Gruppe akzeptiert wird. Es werden Abhängigkeitsbeziehungen zu Vorgesetzten

---

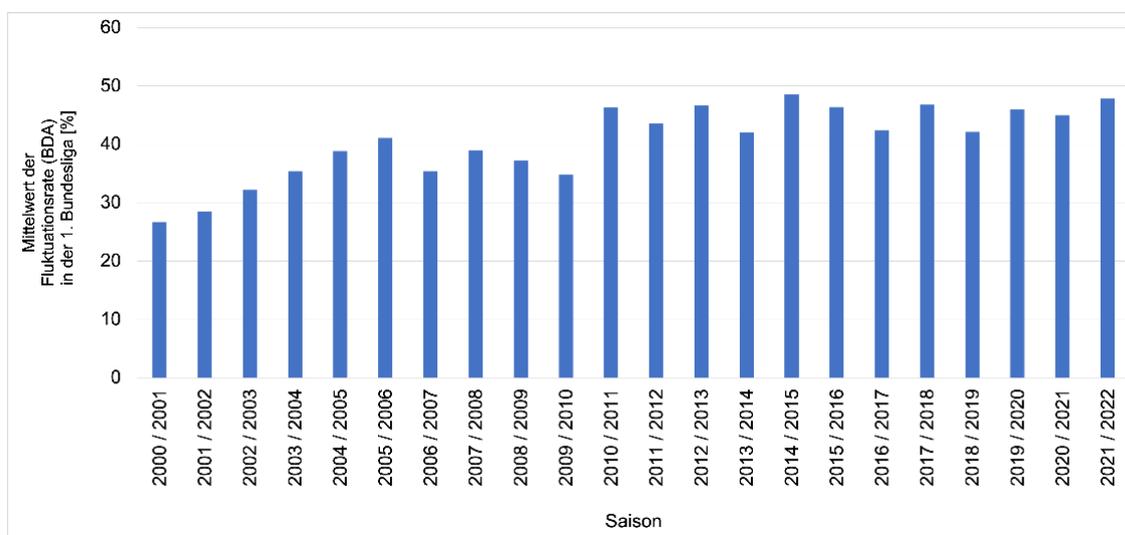
<sup>17</sup> Vgl. Benson, Evans & Eys, 2016, S. 464; Chen, 2005, S. 111 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Andresen & Altmann, 2006, S. 325.

<sup>19</sup> Vgl. Tuckman, 1965, S. 396; Tuckman & Jensen, 1977, S. 426.

und anderen Teammitgliedern geklärt. In der darauffolgenden Storming-Phase suchen die Teammitglieder ihren hierarchischen Platz in der Gruppe, was zu zwischenmenschlichen und aufgabenbezogenen Konflikten und Widerstand führen kann. Im Anschluss daran werden in der Norming-Phase die Konflikte und Widerstände überwunden und die Teammitglieder entwickeln ein Gefühl des Zusammenhalts. Die Gruppe entwickelt Normen und es werden Rollen innerhalb der Gruppe übernommen. Nachdem die Teammitglieder ihre Plätze in der Gruppe gefunden haben und damit eine Gruppenstruktur etabliert ist, können in der Performing-Phase die Rollen flexibel und aufgabenbezogen zur Lösung der Gruppenaufgabe eingesetzt werden. Sobald die Gruppenaufgabe bewältigt und damit das Gruppenziel erreicht wurde, löst sich die Gruppe in der Adjourning-Phase in der bestehenden Konstellation auf.<sup>20</sup>

Im Profifußball besteht die Besonderheit, dass die Adjourning-Phase in der Regel nicht vollständig durchlaufen wird, weil sich die Mannschaft in der Regel nicht vollständig auflöst, sondern ein Teil der Mannschaft zusammen bleibt.<sup>21</sup> Eine Besonderheit stellen die zweimal im Jahr stattfindenden Transferphasen im Fußball dar.<sup>22</sup> Die nachfolgende Abbildung stellt die Mittelwerte der Fluktuationsraten in den Teams der ersten Fußballbundesliga im Zeitverlauf in den Saisons von 2000/2001 bis 2021/2022 dar.



**Abb. 1: Mittelwerte der Fluktuationsraten in den Bundesligavereinen in den Saisons 2000/2001 bis 2021/2022.<sup>23</sup>**

Es wird ersichtlich, dass in der Saison 2021/2022 im Mittel nahezu die Hälfte der Spieler ihre Bundesligateams verlassen haben. Anhand der Abbildung ist eben-

<sup>20</sup> Vgl. Tuckman, 1965, S. 396; Tuckman & Jensen, 1977, S. 426.

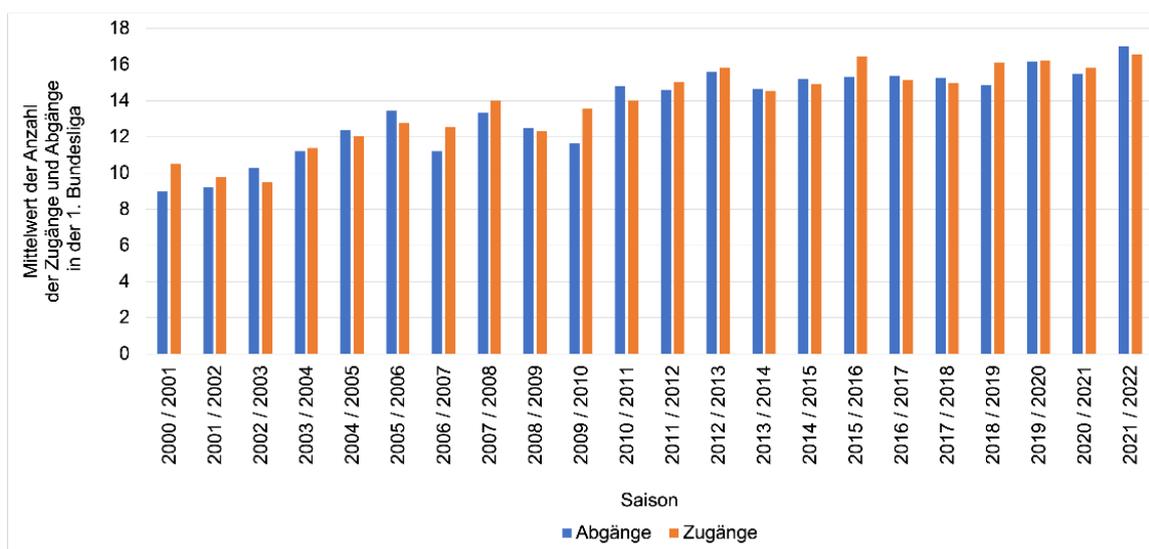
<sup>21</sup> Vgl. Schüler, Wegner & Plessner, 2020, S. 400.

<sup>22</sup> Vgl. Tippenhauer, 2010, S. 57. Die Wechselperiode I begann in der Saison 2022/2023 am 01.07.2022 und endete am 01.09.2022. Die Wechselperiode II begann am 01.01.2023 und endete am 31.01.2023 für Deutschland, vgl. FIFA, 2022, S. 8.

<sup>23</sup> Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten des Internetportals [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) im Beobachtungszeitraum von 2000/2001 bis 2021/2022.

falls zu erkennen, dass sich die mittlere Fluktuation im Zeitverlauf von rund 26 % in der Saison 2000/2001 auf rund 48 % in der Saison 2021/2022 erhöht und damit ihre Bedeutung zugenommen hat.<sup>24</sup>

Mit dem Austritt von Spielern aus einem Profifußballteam geht gemeinheim auch ein Eintritt neuer Spieler einher.<sup>25</sup> In der nachfolgenden Abbildung 2 sind die Mittelwerte der Zu- und Abgänge in den Bundesligavereinen in den Saisons von 2000/2001 bis 2021/2022 dargestellt.



**Abb. 2: Mittelwerte der Spieler-Zu- und Abgänge in den Bundesligavereinen in den Saisons 2000/2001 bis 2021/2022.**<sup>26</sup>

Die Grafik zeigt, dass in den Bundesligateams die ausgetretenen Spieler um eine nahezu entsprechende Anzahl neuer Spieler ersetzt worden sind.

## 2.2. Altersdiversität

Grundsätzlich hängen die im voranstehenden Kapitel beschriebene Fluktuation und Altersdiversität eng miteinander zusammen. Beispielhaft seien hier Einflüsse auf die Unternehmenskultur oder die Arbeitszufriedenheit genannt. Entsprechend sollten Unternehmen wie Vereine eine effektive Personalpolitik anstreben, die

<sup>24</sup> Verglichen mit anderen Branchen stellt dies einen sehr hohen Wert dar. Eine von der Bundesagentur für Arbeit (2022) veröffentlichte Studie gibt für die Wirtschaftszweige „Verarbeitendes Gewerbe“, „Handel“, „Gesundheitswesen“ und „Öffentliche Verwaltung“ beispielsweise Fluktuationsquoten im Bereich von 13,2 bis 28% an. Noch imposanter wirkt die Fluktuationsrate im Profifußball, wenn man eine repräsentative Studie von Lünendonk (2023) als Vergleich heranzieht. Dort wird die mittlere Fluktuationsquote in Deutschland über sämtliche Branchen mit 15,2 % angegeben.

<sup>25</sup> Vgl. Eys, Evans & Benson, 2020, S. 39.

<sup>26</sup> Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten des Internetportals [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) im Beobachtungszeitraum von 2000/2001 bis 2021/2022.

sowohl die Vielfalt der Altersgruppen als auch die Fluktuation berücksichtigen, um eine nachhaltige Arbeitsumgebung zu schaffen.<sup>27</sup>

In diesem Kapitel wird zuerst der allgemeine Begriff der Diversität und im Anschluss daran der spezielle Begriff der Altersdiversität festgelegt und als beobachtbares Attribut klassifiziert. Im Anschluss daran wird aufgezeigt, wie ausgeprägt die Altersdiversität in den Bundesligavereinen in der letzten Saison war.

Diversität bedeutet „Vielfalt“ oder „Vielfältigkeit“.<sup>28</sup> Gemäß Harrison/Klein (2007) beschreibt Diversität die Verteilung der Verschiedenartigkeit zwischen Individuen einer sozialen Einheit wie beispielsweise Teams oder Organisationen hinsichtlich eines bestimmten Attributes.<sup>29</sup> Die Attribute können alles umfassen, was ein Individuum im Vergleich von sich selbst zu anderen Individuen als „verschieden“ feststellen kann.<sup>30</sup> Diversität existiert also nur auf Kollektivebene im Verhältnis zu anderen Menschen, eine Einzelperson kann demnach nicht divers sein.<sup>31</sup>

In diesem Beitrag wird das Diversitätsmerkmal des „Alters“ thematisiert. Der Begriff des „Alters“ ist gemäß dem chronologischen Altersbegriff eine quantitative zeitliche Größe, die das zeitliche existenzielle Bestehen einer Person oder eines Gegenstandes angibt.<sup>32</sup> Das chronologische Alter kann nur als ein Indikator für den Stand altersbezogene Prozesse eines Individuums dienen,<sup>33</sup> wird in dieser Arbeit aber wegen seiner Möglichkeit des relativen Vergleichs zwischen verschiedenen Individuen im Sinne von „jünger“ oder „älter“ verwendet.<sup>34</sup>

In der folgenden Abbildung 3 sind das Durchschnittsalter sowie der Variationskoeffizient als Altersdiversität der 18 Teams der ersten Bundesliga in der Saison 2021/2022 angegeben. Die Altersdiversität wurde hier mittels dem Variationskoeffizienten für intervallskalierte Merkmale berechnet, der die bereinigte Streuung der einzelnen Alterswerte der Teammitglieder um das Durchschnittsalter aller Teammitglieder angibt.<sup>35</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Rutz et al., 2023, S. 404 ff.

<sup>28</sup> Vgl. o. V., o. J.

<sup>29</sup> Vgl. Harrison & Klein, 2007, S. 1200.

<sup>30</sup> Vgl. Van Knippenberg & Schippers, 2007, S. 517; Williams & O'Reilly, 1998, S. 81.

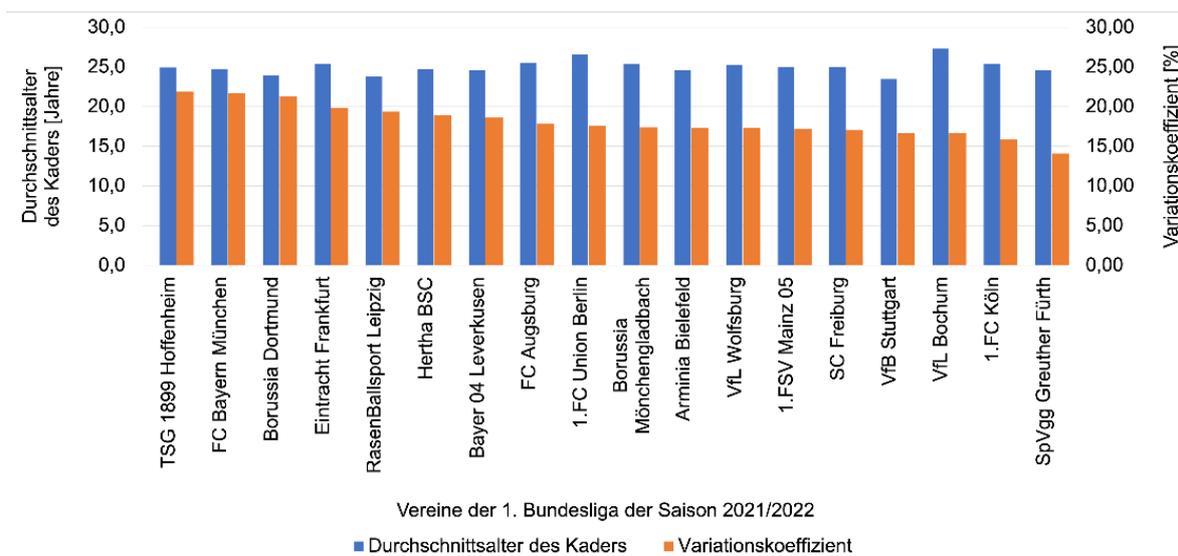
<sup>31</sup> Vgl. Bornewasser, Bläsing & Frenzel (2015), S. 149.

<sup>32</sup> Vgl. Bruggmann, 2000, S. 6.

<sup>33</sup> Vgl. Sterns & Miklos, 1995, S. 248.

<sup>34</sup> Vgl. Bruggmann, 2000, S. 6.

<sup>35</sup> Vgl. Przybysz, 2016, S. 24 f.



**Abb. 3: Durchschnittsalter und Altersdiversität in den Bundesligavereinen in der Saison 2021/2022.**<sup>36</sup>

Das Durchschnittsalter der Kader lag zwischen rund 23 und 27 Jahren, wobei der jüngste Spieler 16 und der älteste Spieler 38 Jahre alt war. Der Variationskoeffizient betrug zwischen rund 14 % und 22 %.

## 2.3 Theorien zur Auswirkung von Diversität auf die Teamleistung

### 2.3.1. Informations- und Entscheidungstheorien

In der Diversitätsforschung wird grundsätzlich untersucht, wie sich die Vielfalt zwischen Teammitgliedern auf den Gruppenprozess und auf das Gruppenergebnis sowie auf die Einstellung und das Wohlergehen der einzelnen Teammitglieder auswirkt.<sup>37</sup> Sie greift dabei auf drei unterschiedliche Theoriestränge zurück, die die Effekte einer diversen Teamzusammensetzung in Bezug zum Teamprozess und Teamerfolg in Gruppen erklären sollen.<sup>38</sup> Diese werden im Folgenden in ihren Grundzügen vorgestellt.

Informations- und Entscheidungstheorien nehmen an, dass bei einer heterogenen Teamstruktur die einzelnen Teammitglieder unterschiedliche Fähigkeiten, Informationen, Erfahrungen und Wissen haben, wodurch im Team ein größerer gemeinsamer Fähigkeiten-, Informations- und Wissenspool entsteht.<sup>39</sup> Unterschiedlich alte Individuen haben unterschiedliche Kompetenzen, die aus ihren Lebensphasen sowie der physischen und kognitiven Entwicklung des Körpers und Geistes resultieren.<sup>40</sup> Die Physis sowie die fluide Intelligenz erreichen ihre Maximalleistung bereits vor dem 25. Lebensjahr,<sup>41</sup> während die kristalline Intelligenz mit

<sup>36</sup> Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten des Internetportals [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) in der Saison 2021/2022.

<sup>37</sup> Vgl. Van Knippenberg & Schippers, 2007, S. 517.

<sup>38</sup> Vgl. Williams & O'Reilly, 1998, S. 83.

<sup>39</sup> Vgl. Williams & O'Reilly, 1998, S. 87.

<sup>40</sup> Vgl. Kunze & Reinwald, 2017, S. 239.

<sup>41</sup> Vgl. Baltes, Freund & Li, 2016, S. 59; Haberkorn, 2013, S. 42.

dem gesammelten Erfahrungswissen mit zunehmenden Alter ansteigt, wodurch mit dem Altern Wissensvorteile entstehen.<sup>42</sup> Die diversen Fähigkeiten und der Wissenspool im Team kann sich positiv auf die Gruppenleistung auswirken.<sup>43</sup> Der Effekt wird vorrangig bei nicht routinierten Aufgaben erwartet, die von unterschiedlichen Wissensbeständen und Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder profitieren, wie die Lösung von komplexen Problemen sowie Innovationen.<sup>44</sup>

Die Informations- und Entscheidungstheorien postulieren einen positiven Zusammenhang zwischen Altersdiversität in Teams, dem Teamprozess und der Teamleistung.

### **2.3.2. Theorie der sozialen Kategorisierung**

Eine weitere Theorie, die zur Erklärung der Wirkung einer heterogenen Teamzusammensetzung auf den Teamprozess und den Teamerfolg herangezogen wird, ist die Theorie der sozialen Kategorisierung. Die theoretischen Überlegungen gehen auf Tajfel (1981), Tajfel & Turner (1979) und Turner (1987) zurück und gehen mit der Theorie der sozialen Identität (Hogg & Abrams (1988)) einher.<sup>45</sup> In den Theorien wird angenommen, dass Individuen das Verlangen haben, ihre Selbstachtung und Anerkennung zu erhalten und eine eigene soziale Identität zu definieren.<sup>46</sup> Dieses Verlangen wird durch soziale Vergleiche der eigenen Meinung und Fähigkeit mit anderen Individuen gestillt.<sup>47</sup> Dafür erfolgt eine soziale Kategorisierung, bei dem ein Teammitglied sich selbst und die anderen Teammitglieder in Kategorien einteilt,<sup>48</sup> die vor allem anhand demografischer Merkmale wie das Alter, Geschlecht und Ethnizität erfolgen.<sup>49</sup> Das Individuum ordnet zuerst sich selber in eine Kategorie ein und bildet seine soziale Identität.<sup>50</sup> Um das eigene Selbstwertgefühl zu stärken, wird ein Vergleich zwischen den vorhandenen Kategoriengruppen vorgenommen und die eigene Gruppe mit positiven Attributen verknüpft.<sup>51</sup>

Einem selbst ähnliche Teammitglieder werden dabei der eigenen favorisierten „In-Group“ zugeordnet, während die unähnlichen Mitglieder in die „Out-Group“ einsortiert werden.<sup>52</sup> Die Kategorisierung kann dazu führen, dass gegenüber den Mitgliedern der „Out-Group“ eine negative Grundhaltung entgegengebracht wird und sie als weniger vertrauenswürdig oder kooperativ als ihre eigenen

<sup>42</sup> Vgl. Baltes, Freund & Li, 2016, S. 59.

<sup>43</sup> Vgl. Tziner & Eden, 1985, S. 90.

<sup>44</sup> Vgl. Van Knippenberg & Schippers, 2007, S. 518.

<sup>45</sup> Vgl. Hogg & Abrams, 1988, S. 6–30; Tajfel, 1981, S. 254–267; Tajfel & Turner, 1979, S. 33–47; Turner, 1987, S. 42–67.

<sup>46</sup> Vgl. Tajfel (1981), S. 254; Turner (1987), S. 42 ff.

<sup>47</sup> Vgl. Tajfel (1981), S. 256 f.

<sup>48</sup> Vgl. Turner (1987), S. 42 ff.

<sup>49</sup> Vgl. Messick & Mackie, 1989, S. 54.

<sup>50</sup> Vgl. Hogg & Abrams, 1988, S. 19.

<sup>51</sup> Vgl. Turner, 1987, S. 57 f.

<sup>52</sup> Vgl. Turner, 1987, S. 45.

Gruppenmitglieder angesehen und diskriminiert werden.<sup>53</sup> Durch die Subgruppenbildung könnte es zu Stereotypisierungen, Konflikten, einer eingeschränkten Kommunikation und einem geringeren Zusammenhalt zwischen den Teammitgliedern kommen.<sup>54</sup> Da das Alter ein sichtbares Merkmal darstellt und sich die Karriere- und privaten Lebensphasen voneinander unterscheiden, besteht nach der Theorie der sozialen Kategorisierung die Möglichkeit der Subgruppenbildung hinsichtlich der Altersstruktur.<sup>55</sup>

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Theorie der sozialen Kategorisierung von einem negativen Zusammenhang zwischen Altersdiversität in Teams, dem Teamprozess und dem Teamergebnis ausgeht.

### **2.3.3. Ähnlichkeit-Attraktion-Paradigma**

Die dritte Theorie, die zur Erklärung der Wirkung einer heterogenen Teamzusammensetzung auf den Teamprozess und den Teamerfolg herangezogen wird, ist das Ähnlichkeit-Attraktion-Paradigma, welches unter anderem von Byrne (1966), Byrne, Clore & Worchel (1966) und Byrne & Griffitt (1973) konzeptualisiert wurde.<sup>56</sup>

Das Ähnlichkeit-Attraktion-Paradigma nimmt an, dass Individuen, die sich aneinander in beobachtbaren Merkmalen wie das Alter, Geschlecht und Ethnizität sowie in nicht direkt beobachtbaren Merkmalen wie Einstellungen und Werten ähnlich sind, sich attraktiver und sympathischer empfinden, als Menschen, die sich in den Attributen unterscheiden.<sup>57</sup> Zwischen ihnen besteht eine höhere Anziehungskraft. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass sich Personen, die ähnliche Merkmale aufweisen, ähnliche Lebenserfahrungen gemacht und sich entsprechende Werte und Einstellungen entwickelt haben, die eine Interaktion zwischen den Individuen vereinfacht und als positiv und erstrebenswert empfunden werden kann.<sup>58</sup> Der Austausch mit einer ähnlichen Person kann die eigenen Einstellungen und Werte positiv verstärken, während die Beziehung zu einer unähnlichen Person als negativ und bestrafend erachtet werden kann.<sup>59</sup>

Auch diese Theorie vermutet eine negative Auswirkung einer altersdiversen Teamzusammensetzung auf den Teamprozess und den Teamerfolg.

---

<sup>53</sup> Vgl. Brewer, 1979, S. 321; Tajfel & Turner, 1979, S. 38 f.

<sup>54</sup> Vgl. Bunderson & Sutcliffe, 2002, S. 881; Williams & O'Reilly, 1998, S. 84.

<sup>55</sup> Vgl. Kunze & Reinwald, 2017, S. 240.

<sup>56</sup> Vgl. Byrne, 1961, S. 713–715; Byrne, Clore & Worchel, 1966, S. 220–224; Byrne & Griffitt, 1973, S. 317–336.

<sup>57</sup> Vgl. Byrne, Clore & Worchel, 1966, S. 222.

<sup>58</sup> Vgl. Williams & O'Reilly, 1998, S. 85.

<sup>59</sup> Vgl. Williams & O'Reilly, 1998, S. 85.

### 3. Empirische Ergebnisse im Profi-Fußball

Nachdem die unterschiedlichen, grundlegenden Theoriestränge skizziert wurden, sollen nachfolgend ausgewählte empirische Ergebnisse aus dem professionellen Fußball dargestellt werden.

Tworek et al. (2020) untersuchten die 166 sportlich erfolgreichsten Fußballteams in 10 europäischen Ligen gemäß der Koeffizientenrangliste der UEFA in den Saisons 2013/2014 bis 2017/2018. Sie stellten fest, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen Altersdiversität und der Teamleistung bei 8 von 10 Ligen besteht. Bei der französischen Liga konnte ein signifikant positiver und bei der zypriischen Liga ein signifikant negativer Zusammenhang festgestellt werden.<sup>60</sup>

Nüesch (2009) analysierte die Auswirkung von Altersdiversität der Teams auf die Teamleistung (gemessen an der Tordifferenz der gegeneinander antretenden Teams) anhand von 612 Mannschaften über einen Zeitraum von sechs Saisons in der deutschen Bundesliga. Er identifizierte andere demografische Eigenschaften der Spieler sowie den Kontext als Moderatorvariablen, die die Auswirkung der Altersdiversität auf die Spielleistung beeinflussen. Durch die Konstanthaltung jener Drittvariablen wurde eine neutrale Wirkung von Altersdiversität auf die Spielleistung festgestellt, wobei Nüesch (2009) jedoch einräumt, dass die demografische Diversität nicht grundsätzlich irrelevant sei.<sup>61</sup>

Beck und Meyer (2012) untersuchten 3.366 Spiele der deutschen Bundesliga und verglichen die Altersdiversität nicht isoliert, sondern inkludierten das Alter in die Gesamtheterogenität der Teamzusammensetzung (operationalisiert über die Zusammenfassung der Diversitätsmerkmale der Betriebszugehörigkeit zum Verein gemäß aktuellem Vertrag, Gesamtbetriebszugehörigkeit zum Verein gemäß dem ersten Vertrag, Alter, Nationalität, Erfahrung und Erfolg der einzelnen Spiele). Sie ermittelten die Auswirkung der Heterogenität der gegeneinander angetretenen Fußballteams auf ihren Spielerfolg anhand der erzielten Tordifferenz der Mannschaften. Als Forschungsergebnis wurde festgestellt, dass eine höhere Teamheterogenität die Teamleistung verschlechtert.<sup>62</sup>

Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Auswirkung von Altersdiversität auf die Teamleistung im Profifußball nicht eindeutig zu bestimmen ist. Das Potenzial von Altersdiversität, die unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungswerte der Spieler werden wohl noch nicht ausreichend genutzt. Um die Vorteile eines größeren Wissens- und Erfahrungspools nutzen zu können, müsste es aktiv gefördert werden. Ein entscheidender Erfolgsfaktor wird im ökonomischen Kontext hierbei der Integration zugesprochen.<sup>63</sup> Für diesen Beitrag eignet sich die Betrachtung

---

<sup>60</sup> Vgl. Tworek et al., 2020, S. 201–204.

<sup>61</sup> Vgl. Nüesch, 2009, S. 386.

<sup>62</sup> Vgl. Beck & Meyer, 2012, S. 335–356.

<sup>63</sup> Vgl. Hauschildt et al., 2016, S. 222; Kunze & Reinwald, 2017, S. 244 f.

des Integrationsprozesses vor allem deswegen, da er auch für Externe eine beobachtbare Prozesskomponente im Umgang mit Diversität darstellt.

## **4. Entwicklung eines Integrationskonzeptes**

### **4.1. Vorgehensweise und grundlegende Annahmen**

Aufbauend auf den bisherigen Ergebnissen wird nachfolgend ein Integrationskonzept<sup>64</sup> für das erfolgreiche Onboarding unterschiedlich alter Spieler erarbeitet. Dabei werden die Spieler in Altersgruppen nach dem Vorbild von Schulte (2009) unter Beachtung der derzeit geltenden Regularien für die Teilnahme an U21-Wettbewerben eingeteilt. Nachfolgend werden einige Maßnahmen skizziert, die sich für eine bestimmte Altersgruppe in besonderem Maße eignen, wobei sich die unterschiedlichen Maßnahmen je Altersgruppe nicht hermetisch ausschließen lassen und sich so beispielsweise Maßnahmen für junge Spieler ebenso für Spieler gehobenen Alters eignen.

Grundsätzlich hängt die Dauer des Integrationsprozesses von Unternehmens-, Tätigkeits- und individuellen Faktoren ab und ist deswegen variabel.<sup>65</sup> Der Prozess soll in diesem Beitrag mit der Verpflichtung eines Spielers für die jeweilige Mannschaft starten und mit der erfolgreichen Integration des Spielers in die bestehende Teamstruktur enden.<sup>66</sup> Dieser individuelle und unkonkrete Zeitraum wird aufgrund der durchzuführenden Integrationskontrolle auf den Beginn der nach der Verpflichtung nächsten Transferperiode begrenzt, da in diesem Zeitraum durchgeführte Trainingseinheiten und Spiele eine Einschätzung über den Integrationserfolg ermöglicht und der Spieler bei einer misslungenen Integration weitertransferiert werden könnte.<sup>67</sup>

Die Einführung<sup>68</sup> der Spieler erfolgt dabei auf zwei Ebenen: zum einen auf der fachlichen Ebene (die sportliche Einarbeitung) und zum anderen auf der sozialen Ebene des Teams.<sup>69</sup> Mit der fachlichen Einarbeitung wird das Ziel verfolgt, dass der Neuzugang die von ihm erwartete Tätigkeit relativ schnell ausführen kann, während das Ziel der sozialen Eingliederung die Sozialisation durch die Annahme bestehender Strukturen, Werten und Normen, dem Wohlfühlen und damit verbundenen Wunsch nach Verbleib im Team ist.<sup>70</sup> Mit der Integration kann durch das Aushandeln und Priorisieren durchzuführender Aufgaben und Treffen von Rollenentscheidungen die für die erfolgreiche Ausübung einer Rolle notwendige Rollenklarheit entstehen, die Bearbeitung zugeteilter Aufgaben wird erlernt, es erfolgt ein Vertrauen in die Rolle (Selbstwirksamkeit) und durch die Anpassung

---

<sup>64</sup> Hier interpretiert als die Entwicklung von Maßnahmenbündeln für jede definierte Subgruppe.

<sup>65</sup> Vgl. Huber, 1992, Sp. 764.

<sup>66</sup> Vgl. Schulte, 2009, S. 167.

<sup>67</sup> Vgl. Schulte, 2009, S. 167.

<sup>68</sup> Die Begriffe Einführung, Integration, Onboarding und organisationale Sozialisation werden in diesem Beitrag vereinfacht als Synonyme verwendet.

<sup>69</sup> Vgl. Becker, 2004, S. 514 f.; Statement (1).

<sup>70</sup> Vgl. Becker, 2004, S. 515; Lohaus & Habermann, 2015, S. 15.

an bestehende Strukturen entsteht eine soziale Akzeptanz der Teammitglieder.<sup>71</sup> Durch die Integration kann eine höhere Individualleistung und Arbeitszufriedenheit entstehen und die Loyalität gegenüber dem Team steigern, was letztendlich zu einer geringeren Fluktuation führen kann.<sup>72</sup> Eine geringere Fluktuation könnte zu einer höheren Teamleistung führen,<sup>73</sup> welche mit der Integration angestrebt werden soll.

Die im nachfolgenden Kapitel aufbereiteten Vorschläge zu Integrationsmaßnahmen altersunterschiedlicher Spieler erfolgen anhand von Praxisbeispielen der 18 Bundesligavereine sowie anhand von Beiträgen und Statements des Fußballfachmagazins *kicker*.<sup>74</sup> Die Praxisbeispiele zeigen entweder auf, wie neue Spieler integriert wurden und werden als Best Practice-Beispiele in das Konzept übernommen, oder zeigen mögliche Anforderungen an die Integration auf. Sie wurden im Rahmen einer Analyse auf Beiträge zu Integrationsmaßnahmen in der Fach-Rubrik „Bundesliga“ aufgrund der Aktualität in den 105 Einzelheften des Jahrgangs 2021 sowie in den 71 Einzelheften von Januar bis August des Jahrgangs 2022 im elektronischen Fußballfachmagazin *kicker* erhoben. Da der Eintritt von Spielern in ein Sportteam dem Eintritt von Arbeitnehmern in ein Unternehmen ähnelt,<sup>75</sup> werden die Beispiele bei Verfügbarkeit um empirische Befunde aus dem Unternehmenskontext ergänzt.

Die in der Fachzeitschrift *kicker* identifizierten Statements zur Integration werden im Anhang dieses Beitrages ausführlich dargestellt.

#### **4.2. Integration von Spielern zwischen 16 und 23 Jahren**

Nachfolgend werden die Praxisbeispiele als Statements aufgegriffen und auf deren Basis Gestaltungsvorschläge zur Integration für Spieler unterschiedlicher Altersgruppen beginnend mit der Altersgruppe zwischen 16 und 23 Jahren abgeleitet.

##### ***Einbindung in Trainingseinheiten***

Spieler zwischen 16 und 23 Jahren (im Folgenden als „junge“ Spieler bezeichnet) weisen einen geringen Erfahrungsstand auf und müssen ihre sportlichen Fähigkeiten noch weiterentwickeln.<sup>76</sup> Trotz der vorhandenen Motivation benötigen sie Hilfestellung und Ansporn bei ihrer fachlichen Einarbeitung,<sup>77</sup> die unter anderem im Training erfolgen kann.<sup>78</sup> In dem Zusammenhang konstatierte Saks (1993) für

<sup>71</sup> Vgl. Bauer et al., 2007, S. 718; Feldman, 1981, S. 310.

<sup>72</sup> Vgl. Bauer et al., 2007, S. 718.

<sup>73</sup> Vgl. Allen, 2006, S. 237; Chen, 2005, S. 112.

<sup>74</sup> Daten aus dem Sportmagazin *kicker* wurden bereits mehrfach in der wissenschaftlichen Literatur herangezogen (vgl. Gaede, Kleist & Schaecke, 2012, S. 380; Nüesch, 2009, S. 382; Schulte, 2009, S. 77 f.).

<sup>75</sup> Vgl. Benson, Evans & Eys, 2016, S. 464.

<sup>76</sup> Vgl. Schulte, 2009, S. 151.

<sup>77</sup> Vgl. Statements (1), (2) und (16).

<sup>78</sup> Vgl. Statement (3).

Neuzugänge in Unternehmen, dass die Teilnahme an formalen Trainings die Ausübung der Rolle infolge der Verringerung von Angst und Stress und die Erhöhung der Selbstwirksamkeit unterstützen kann.<sup>79</sup> Aufgrund der relativ geringen Erfahrung junger Spieler könnten sie zur Erweiterung der sportlichen Leistungsfähigkeit schon frühzeitig in die Einheiten mit den Mannschaftskollegen einbezogen werden. Bei Borussia Dortmund wurde sich beispielsweise um eine Sondererlaubnis bemüht, damit ein junger neuer Spieler schon vor der Vertragsunterzeichnung an den Mannschaftstrainings teilnehmen kann.<sup>80</sup>

### ***Begleitung und Betreuung durch einen Paten***

Mit dem Wechsel der jungen Spieler in den Profikader gehen erhöhte Anforderungen an die körperliche Leistungsfähigkeit durch eine erhöhte Spielgeschwindigkeit einher.<sup>81</sup> Von den jungen Spielern wird erwartet, dass sie sich an die erhöhten Anforderungen anpassen.<sup>82</sup> Sie sollten hohe technische Leistungen abhängig von ihrer Spielposition erbringen, wie beispielsweise sich als Anspielpunkt für die Mitspieler anbieten, im Spiel torgefährlich sein,<sup>83</sup> oder den Ball für die potenzielle Realisierung eines Tores dem Mitspieler vorlegen.<sup>84</sup> Bei diesem Lernprozess könnten die neuen Spieler von ihren erfahrenen Mitspielern formal als Pate unterstützt werden.<sup>85</sup> Paten haben allgemein die Aufgabe, den Neuzugang in das Team einzuführen, wie beispielsweise ihm die formalen und informellen Teamregeln aufzuzeigen, ihn fachlich und im persönlichen Bereich zu betreuen und zu Leistungsfähigkeit zu motivieren.<sup>86</sup> Diese könnten durch ihre eigenen Erfahrungen im Profibereich soziale Kompetenzen wie Einsatzbereitschaft, Selbstkontrolle und Teamorientierung lehren.<sup>87</sup> Den jungen Spielern könnte individuell vermittelt werden, wie sie ihre Persönlichkeit, beispielsweise durch den Glauben an die eigenen Fähigkeiten, weiterentwickeln können, um ein leistungsfähiger Sportler zu sein.<sup>88</sup> Ebenso können Paten als Ansprechpartner für Probleme fungieren.<sup>89</sup> Da junge Spieler teilweise aus dem Ausland kommen und in den Profikader integriert werden sollen, könnten sie vom Gefühl des Heimwehs betroffen sein, was die Integration in das Team erschweren könnte.<sup>90</sup> Um die jungen Spieler sozial zu integrieren und das Ziel des Wohlfühlens der Spieler und die Chance des Verbleibs im Team zu erhöhen,<sup>91</sup> könnte ihnen Familienanschluss gewährt werden.<sup>92</sup> Auch empirische Ergebnisse zeigen auf, dass Neuzugänge von

<sup>79</sup> Vgl. Saks, 1994, S. 650 f.

<sup>80</sup> Vgl. Statement (5).

<sup>81</sup> Vgl. Statement (9).

<sup>82</sup> Vgl. Statements (8) und (9).

<sup>83</sup> Vgl. Statement (6).

<sup>84</sup> Vgl. Statement (11).

<sup>85</sup> Vgl. Statement (1).

<sup>86</sup> Vgl. Brettschneider, 1979, S. 325.

<sup>87</sup> Vgl. Statement (7).

<sup>88</sup> Vgl. Statement (14).

<sup>89</sup> Vgl. Brettschneider, 1979, S. 325.

<sup>90</sup> Vgl. Lehnart, Möhlenbruch & Müller, 2004, S. 174.

<sup>91</sup> Vgl. Lohaus & Habermann, 2015, S. 15.

<sup>92</sup> Vgl. Statement (18).

der Unterstützung eines Paten profitieren können und ihn als hilfreich zur Integration im Team empfinden.<sup>93</sup>

### ***Unterstützung bei der Erledigung außersportlicher Belange***

Mit einem frühen Eintritt in den Profibereich kann die Trennung von den Eltern stattfinden,<sup>94</sup> wodurch die jungen Spieler zum ersten Mal zumindest physisch auf sich alleine gestellt sind. Vorrangig auch bei Spielern aus dem Ausland ist die Trennung mit neuen Herausforderungen verbunden, wie die Suche nach einer geeigneten Unterkunft.<sup>95</sup> Um den Spielern den Einstieg in einen neuen Lebensabschnitt zu erleichtern und ihnen die Möglichkeit zur Konzentration auf den sportlichen Bereich zu ermöglichen, könnte man ihnen diesbezüglich Hilfestellung anbieten.<sup>96</sup> Diese Unterstützungsangebote könnten sich auf alle denkbaren außersportlichen Belange beziehen, womit der Spieler zum ersten Mal in seinem Leben konfrontiert ist und die dafür notwendigen Kenntnisse nicht besitzt, wie im persönlichen Bereich die Durchführung von Einkäufen und das Aufklären über eine ausgewogene Ernährung, im Bereich der Familie die Organisation eines Kindergartenplatzes, das Managen der Finanzen, das Verwalten von Immobilien und Fahrzeugen und die Übersetzung im Spiel und Training.<sup>97</sup>

### ***Fördern von Beziehungen durch Teamaktivitäten***

Der Aufbau von Beziehungen und die Qualität von Beziehungen zu den Teamkollegen könnte die Integration positiv beeinflussen und die allgemeine Arbeitszufriedenheit des Neuzugangs steigern.<sup>98</sup> Zudem können die Beziehungen zu mehreren Kollegen die Rollenklarheit verbessern und die soziale Integration erleichtern.<sup>99</sup> Das Kennenlernen und der Austausch zwischen den Spielern könnte über gemeinsame Aktivitäten gefördert werden.<sup>100</sup> Diese können zur besseren Kommunikation und Förderung des Gruppenzusammenhaltes einerseits informell und spontan durch die Spieler in Form eines Teamtreffens selbst initiiert werden.<sup>101</sup> Andererseits könnten gemeinsame Aktivitäten auch geplant werden.<sup>102</sup> Bei Borussia Dortmund finden beispielsweise Begrüßungsrituale mit Musik und Tanz statt, bei denen der Neuzugang als Entertainer auftritt.<sup>103</sup> Diese Treffen könnten bewusst durch eine Terminfestlegung und Informieren der Spieler gestaltet werden.

<sup>93</sup> Vgl. Allen, McManus & Russell, 1999, S. 453; Louis, Posner & Powell, 1983, S. 860 f.

<sup>94</sup> Vgl. Schulte, 2009, S. 151.

<sup>95</sup> Vgl. Statement (15).

<sup>96</sup> Vgl. Statement (14).

<sup>97</sup> Vgl. Bach, 2003, S. 51.

<sup>98</sup> Vgl. Korte, 2010, S. 34.

<sup>99</sup> Vgl. Morrison, 2002, S. 1156 f.

<sup>100</sup> Vgl. Lohaus & Habermann, 2015, S. 137.

<sup>101</sup> Vgl. Kirk, 2008, Rdnr. 214; Statement (16).

<sup>102</sup> Vgl. Kirk, 2008, Rdnr. 214.

<sup>103</sup> Vgl. Statement (31).

### 4.3. Integration von Spielern zwischen 24 und 33 Jahren

#### ***Vorstellung des Neuzugangs***

Spieler zwischen 24 und 33 Jahren konnten in ihrer bisherigen Karrierelaufbahn bereits Erfahrungen sammeln. Ihre sportliche Ausbildung ist annähernd abgeschlossen, weshalb an sie in der Regel auch die Erwartungen und Anforderungen durch die Teamverantwortlichen und Mitspieler als Leistungsträger steigen.<sup>104</sup> Um dem Spieler und der Öffentlichkeit die mit dem Eintritt des Spielers erwartete Bedeutung für das Team als Rolle des Leistungsträgers zu demonstrieren, könnten die neuen Spieler unter Anwesenheit öffentlicher Medienvertreter als Neuzugang vorgestellt werden.<sup>105</sup> Die Zelebrierung der Vorstellung des neuen Spielers in einem formellen und großen Rahmen durch die Verantwortlichen des Vereins,<sup>106</sup> könnte dem neuen Spieler Wertschätzung ausdrücken und ihm seine Rolle als potentieller Leistungsträger für das Team deutlich machen.

#### ***Festlegung von Zielen***

Die Spieler in der Leistungsphase ihrer Karriere haben bereits einige Zeit in ihrer Tätigkeit als Profifußballer vollbracht. Sie müssen zwar noch konkret in die spezifische Rolle in ihren neuen Verein durch Kommunikation von Erwartungen und Einweisung in teamspezifische Strategien fachlich integriert werden,<sup>107</sup> aber aufgrund ihrer Vorerfahrung und nicht mehr notwendigen Orientierungszeit im Profifußball können die Erwartungen durch die Vereinsverantwortlichen an den neuen Spieler höher und konkreter sein.<sup>108</sup> Um dem Spieler die an ihn gestellten Erwartungen mitzuteilen und die Erfüllung der Erwartungen sicherzustellen, könnten mit ihm eindeutige sportliche Ziele und die Vorgehensweise zur Zielerreichung abgestimmt werden und ggf. vertraglich festgehalten werden.<sup>109</sup> Dies könnte beispielsweise die Etablierung des Spielers als Torwart sein, was neben dem Training über die Teilnahme an 10 Pflichtspielen erfolgen soll.<sup>110</sup>

#### ***Erteilen von Feedback***

Um dem Spieler mitzuteilen, ob seine Handlungen den Erwartungen entsprechen, Rollenklarheit zu schaffen und die Zusammenarbeit weiter zu verbessern, könnte Feedback erteilt werden.<sup>111</sup> Rückmeldungen sind erforderlich, um dem Spieler deutlich zu machen, welche Ziele und Aufgaben mit der Ausübung der Rolle verbunden sind.<sup>112</sup> Positives Feedback könnte in Form von Lob erfolgen,<sup>113</sup> während

<sup>104</sup> Vgl. Schulte, 2009, S. 151 f.

<sup>105</sup> Vgl. Statement (21).

<sup>106</sup> Vgl. Statements (21) und (22).

<sup>107</sup> Vgl. Statements (20) und (24).

<sup>108</sup> Vgl. Schulte, 2009, S. 151 f.; Statements (24), (25) und (26).

<sup>109</sup> Vgl. Brenner, 2014, S. 11; Schulte, 2009, S. 152; Statement (25).

<sup>110</sup> Vgl. Statement (25).

<sup>111</sup> Vgl. Lohaus & Habermann, 2015, S. 136 f.

<sup>112</sup> Vgl. Kieser, 1990, S. 169.

<sup>113</sup> Vgl. Statement (11).

eine Nicht-Erfüllung der Erwartungen zur Bekräftigung (öffentlich) kritisiert werden könnte.<sup>114</sup> Empirische Befunde zeigen auf, dass Feedback zu Rollenklarheit und geringerer Fluktuation führen kann.<sup>115</sup>

### ***Schaffen von Anreizen***

Da die Spieler zwischen 24 und 33 Jahren in der Leistungsphase aufgrund der Physis und Erfahrungen im Alter mit der potenziell höchsten Leistungsfähigkeit sind,<sup>116</sup> könnte es für die Teamleistung vorteilhaft sein, wenn sich der Spieler schnell integriert. Um die neuen Spieler in dieser Phase zu einer schnellen und reibungslosen Integration und zu einer höheren Leistungsfähigkeit zu motivieren, könnten Anreize geschaffen werden.<sup>117</sup> Mit einer überdurchschnittlich finanziellen Vergütung oder einem Bonus als monetärer Anreiz wird die vorhandene Berufserfahrung sowie die Übernahme von Verantwortung und der mögliche damit verbundene Mehraufwand wertgeschätzt.<sup>118</sup> Die Höhe der Vergütung trägt dazu bei, wie lange ein Arbeitnehmer in der Organisation verbleibt.<sup>119</sup> Aber auch nicht-monetäre Anreize, wie die Vereinbarung eines überdurchschnittlich langen Verpflichtungszeitraumes,<sup>120</sup> könnten dem neuen Spieler Wertschätzung zeigen und damit zur Integration beitragen.

## **4.4. Integration von Spielern ab 34 Jahren**

### ***Kommunikation von Erwartungen***

Profifußballspieler ab einem Alter von 34 Jahren (im Folgenden als „ältere Spieler“ bezeichnet) konnten in ihrer bisherigen Profisportkarrieren bereits weitreichende Erfahrungen sammeln.<sup>121</sup> Von ihnen wird i. d. R. nicht mehr erwartet, dass sie ihr komplettes Spiel umstellen, sondern sie sollen ihr bisher erlangtes sportliches Können im neuen Team anwenden,<sup>122</sup> was ihnen nach einer gewissen Anlaufzeit mit der Unterstützung der Mitspieler im Zusammenspiel gelingen kann.<sup>123</sup> Ältere Spieler geben ihr Erfahrungswissen an die jüngeren, unerfahrenen Mitspieler weiter.<sup>124</sup> Sie tragen damit zur Entwicklung der jüngeren Spieler bei und geben ihnen Orientierung.<sup>125</sup> Damit die älteren Spieler die Erwartungen erfüllen

---

<sup>114</sup> Vgl. Statement (9).

<sup>115</sup> Vgl. Ashford & Cummings, 1985, S. 76 f.; Morrison, 1993, S. 557; Parsons, Herold & Leatherwood, 1985, S. 339 f.

<sup>116</sup> Vgl. Gaede, Kleist & Schaecke, 2012, S. 385 f.; Schulte, 2009, S. 152; vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.

<sup>117</sup> Vgl. Brenner, 2014, S. 14; Schulte, 2009, S. 189.

<sup>118</sup> Vgl. Sass, 2019, S. 32.

<sup>119</sup> Vgl. Kropp et al., 2014, S. 4.

<sup>120</sup> Vgl. Statement (23).

<sup>121</sup> Vgl. Schulte, 2009, S. 151 f.

<sup>122</sup> Vgl. Statement (32).

<sup>123</sup> Vgl. Statement (33).

<sup>124</sup> Vgl. Schulte, 2009, S. 152.

<sup>125</sup> Vgl. Tippenhauer, 2010, S. 72.

und ihnen ihre Rolle im Team klar ist, sollten diese Erwartungen an sie kommuniziert werden.

### **Gewähren von Entscheidungsspielräumen**

Ältere Spieler weisen einen hohen Stand an Erfahrungen auf und stehen kurz vor dem Ende ihrer aktiven Profisportkarriere.<sup>126</sup> Sie haben wahrscheinlich bereits (mehrfach) das Team gewechselt und den Integrationsprozess durchlaufen.<sup>127</sup> Unter Berücksichtigung der Erfahrungen weisen sie ein hohes Leistungspotenzial auf,<sup>128</sup> sodass vor allem auch ihnen eigene Freiheiten zur Entscheidung wie das Umsetzen der avisierten Spielstrategie innerhalb der sportlichen Rolle eingeräumt werden können.<sup>129</sup> Mit dieser Maßnahme könnte Wertschätzung vermittelt und damit auf das Wohlbefinden und den Verbleib im Team abgezielt werden.<sup>130</sup>

## **5. Fazit, Limitationen und Ausblick**

In diesem Beitrag wurde zunächst der Status quo hinsichtlich der Fluktuation und Neuverpflichtungen anhand der Bundesliga dargestellt und im Nachgang aufgezeigt, dass die dort spielenden Teams eine hohe Altersdiversität aufweisen. Im Anschluss wurden unterschiedliche, grundsätzliche Theoriestränge zu Auswirkungen und Effekten von Altersdiversität skizziert, bevor diese mit empirischen Ergebnissen aus dem Fußball abgeglichen wurden. Hierbei wurde deutlich, dass sich kein eindeutiges Bild zur Wirkrichtung der Diversität im professionellen Fußball zeichnen ließ.

Aufgrund der speziellen, vorliegenden Gegebenheiten des professionellen Fußballs wurde der Integration von Neuzugängen eine wichtige Rolle im Umgang mit Diversität zugesprochen und mittels eines Vergleiches zwischen Praxis und wissenschaftlicher Literatur ein Integrationskonzept für Neuzugänge unterschiedlichen Alters abgeleitet. Die nachfolgende Tabelle fasst die besonders geeigneten Maßnahmen zur Spielerintegration je Altersgruppe nochmals zusammen.

Altersgruppe	Spieler zwischen 16 und 23 Jahren	Spieler zwischen 24 und 33 Jahren	Spieler ab 34 Jahren
Maßnahmen	Einbindung in Trainingseinheiten	Vorstellung des Neuzugangs	Kommunikation von Erwartungen
	Begleitung und Betreuung durch einen	Festlegung von Zie-	

<sup>126</sup> Vgl. Schulte, 2009, S. 151.

<sup>127</sup> Vgl. Schulte, 2009, S. 151.

<sup>128</sup> Vgl. Statement (32).

<sup>129</sup> Vgl. Statement (34).

<sup>130</sup> Vgl. Lohaus & Habermann, 2015, S. 15.

	Patent	len	
	Unterstützung bei der Erledigung außersportlicher Belange	Erteilen von Feedback	Gewähren von Entscheidungsspielräumen
	Fördern von Beziehungen durch Teamaktivitäten	Schaffen von Anreizen	

**Tab. 1: Übersicht zu den Integrationsmaßnahmen je definierter Alterssubgruppe.**

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, schließen sich hierbei die verschiedenen Maßnahmen je Gruppe nicht hermetisch aus, sondern sind je nach Beurteilung verschiedener, vor allem spielerindividueller Faktoren, durchaus auch in einer älteren oder jüngeren Subgruppe anzuwenden. Grundsätzlich kann man von einer idealtypisch verlaufenden Spielerkarriere ausgehen, wobei im Zweifelsfall von Clubverantwortlichen geprüft werden muss, ob diese Annahme tatsächlich vertretbar ist.

Zudem beruht die vorliegende Untersuchung auf weiteren Annahmen, die der Komplexität der Thematik nicht immer vollends gerecht werden. Die Ableitung von Maßnahmen für das Integrationskonzept erfolgte vorrangig anhand von Integrationsbeispielen von Bundesligateams. Die Maßnahmen wurden im Rahmen einer Analyse der Fachzeitschrift *kicker* erhoben. Die Analyse von Zeitschriften wurde auf den Zeitraum von 2021 bis August 2022 beschränkt. Die erneute Durchführung der Analyse der Zeitschrift *kicker* für Zeiträume vor dem Jahr 2021 oder für zukünftige Zeiträume könnte weitere Maßnahmen offenbaren. Diese könnten genutzt werden, um das Integrationskonzept zu erweitern. Vor allem für die ältere Altersklasse ab 34 Jahren konnten relativ wenige Maßnahmen identifiziert werden. Außerdem kann in der Praxis natürlich nicht allein aufgrund einer gelungenen Integration auf sinkende Fluktuationsquoten geschlossen werden, da die Fluktuation vielschichtig begründet sein kann.

Zudem sei die fehlende Berücksichtigung der informellen Rolle des zu transferierenden Spielers erwähnt. In der Praxis wird es einen Unterschied machen, ob ein Spieler als „Superstar“ oder „Führungsspieler“ verpflichtet werden soll, ganz ungeachtet seines Alters. Ebenso konnte die formelle Rolle (bspw. Kapitän, Teil des Mannschaftsrates, etc.) im bestehenden Teamgefüge in diesem Beitrag nicht ausreichend betrachtet werden, genauso wie die Rollen, die für die Integration zuständig sein sollten. Auch „neuere“ Karrieremodelle im Fußball, bei denen ältere Spieler Verträge erhalten, die über das eigentliche Karriereende hinaus ihre Gültigkeit haben, um dann beispielsweise als Markenbotschafter oder Teil des Trainer- oder Managementteams zu arbeiten, wurden hier nicht berücksichtigt. Dane-

ben wird auch von einem idealtypischen Verlauf der Teamformierung ausgegangen, wobei u. a. Spielerverletzungen, Trainerwechsel oder Leihfristenden von Spielern, die dann zum eigentlichen Team wieder hinzustoßen, ebenfalls nicht berücksichtigt wurden.

Zudem ist ebenfalls nicht klar zu beantworten, ab wann eine Spielerverpflichtung tatsächlich als „gescheitert“ oder gelungen gewertet werden kann. So hat sich in der Praxis beispielsweise wiederholt gezeigt, dass einige Spieler zunächst eine Anlaufphase von 1 bis 2 Saisons brauchten, bevor sie dann sportlich durchstarteten.

Auch die allgemeine Reduzierung der Transferaktivitäten auf die reinen sportlichen Belange, die Altersdiversität und die Integration werden der Komplexität in der Realität nicht gerecht. Es bleibt letztlich abzuwarten, inwiefern die Vereine ihre Spielerverpflichtungen künftig steuern, insbesondere vor steigenden finanziellen und sportlichen Herausforderungen, gerade im Wettbewerb mit ökonomisch tendenziell besser aufgestellten Konkurrenten, wie beispielsweise der englischen Premier League. Eine noch stärkere Professionalisierung der Transfer- und Integrationsaktivitäten scheint vor den genannten Hintergründen jedoch legitim zu sein und ein erster Ansatzpunkt – auch für semiprofessionelle Teams – sei mit der Entwicklung des Integrationskonzeptes gegeben.

**Zu den Autoren****Prof. Dr. Jörn Littkemann**

Kontakt:  
FernUniversität in Hagen  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbes. Unternehmensrechnung und Controlling  
E-Mail: [joern.littkemann@fernuni-hagen.de](mailto:joern.littkemann@fernuni-hagen.de)

**Christian Geyer, M.Sc.**

Kontakt:  
FernUniversität in Hagen  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbes. Unternehmensrechnung und Controlling  
E-Mail: [christian.geyer@fernuni-hagen.de](mailto:christian.geyer@fernuni-hagen.de)

**Christina Schönherr, M.Sc.**

Kontakt:  
Catella Project Management GmbH, Düsseldorf  
E-Mail: [c.schoenherr1@web.de](mailto:c.schoenherr1@web.de)

---

## Literatur

Agentur für Arbeit (2022) Blickpunkt Arbeitsmarkt. Der Arbeitsmarkt in Deutschland 2021. Nürnberg.

Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?. In: *Journal of Management*. 32 (2). S. 237–256.

Allen, T. D., McManus, S. E. & Russell, J. E. (1999). Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support. In: *Journal of Vocational Behavior*. 54 (3). S. 453–470.

Andresen, M. & Altmann, T. (2006). Diversity und Erfolg im Profifußball. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*. 75 (6). S. 325–332.

Ashford, S. & Cummings, L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. In: *Journal of Occupational Psychology*. 58 (1). S. 67–79.

Bach, M. (2003). Die Integration neuer Spieler in Vereinen der Fußball-Bundesliga. Ergebnisse einer empirischen Studie zur Praxis der Betreuung und Integration neuer Spieler in der ersten Fußball-Bundesliga. In: *Personalführung*. 36 (10). S. 50–56.

Baltes, P. B., Freund, A. M. & Li, S.-C. (2016). The Psychological Science of Human Ageing. In: Johnson, M. L., Bengtson, V. L., Coleman, P. G. & Kirkwood, T. B. L. (Hrsg.). *The Cambridge Handbook of Age and Ageing*. Ausgabe 4 (S. 47-71). Cambridge: Cambridge University Press.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. In: *The Journal of Applied Psychology*. 92 (3). S. 707–721.

Beck, N. & Meyer, M. (2012). Modeling team performance. Theoretical and empirical annotations on the analysis of football data. In: *Empirical Economics*. 43 (1). S. 335–356.

Becker, F. G. (2004). Personaleinführung. In: *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*. 33 (9). S. 514–519.

Benson, A. J., Evans, M. B. & Eys, M. A. (2016). Organizational socialization in team sport environments. In: *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*. 26 (4). S. 463–473.

Birrer, D. & Seiler, R. (2008). Gruppendynamik und Teambuilding. In: Beckmann, J. & Kellmann, M. (Hrsg.). *Anwendungen der Sportpsychologie*. Ausgabe 1 (S. 311 – 392). Hildesheim: Hogrefe.

- Bornewasser, M., Bläsing, D. & Frenzel, S. (2015). Diversität als Erfolgsfaktor für Innovation. In: Bornewasser, M., Schlick, C. M. & Bouncken, R. B. (Hrsg.). Teamkonstellation und betriebliche Innovationsprozesse. Ausgabe 1 (S. 139-177). Wiesbaden: Springer.
- Botek, M., Krejčí, J., McKune, A. J. & Klimešová, I. (2016). Somatic, Endurance Performance and Heart Rate Variability Profiles of Professional Soccer Players Grouped According to Age. In: *Journal of Human Kinetics*. 54 (1). S. 65–74.
- Brenner, D. (2014). Onboarding, Wiesbaden.
- Brettschneider, D. (1979). Patensystem als Führungersatz? Kritische Anmerkungen zur Einführung eines Patensystems. In: *Personal*. 31 (8). S. 324–327.
- Brewer, M. B. (1979). In-Group Bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cognitive-Motivational Analysis. In: *Psychological Bulletin*. 86 (2). S. 307–324.
- Bruggmann, M. (2000). Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource, zugl. Diss. Univ. Zürich, 2000, Wiesbaden.
- Bunderson, J. S. & Sutcliffe, K. (2002). Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects. In: *Academy of Management Journal*. 45 (5). S. 875–893.
- Byrne, D. (1961). Interpersonal Attraction and Attitude Similarity. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 62 (3). S. 713–715.
- Byrne, D., Clore, G. L. & Worchel, P. (1966). Effect of economic similarity-dissimilarity on interpersonal attraction. In: *Journal of Personality and Social Psychology*. 4 (2). S. 220–224.
- Byrne, D. & Griffitt, W. (1973). Interpersonal Attraction. In: *Annual Review of Psychology*. 24 (1). S. 317–336.
- Chen, G. (2005). Newcomer Adaptation in Teams: Multilevel Antecedents and Outcomes. In: *The Academy of Management Journal*. 48 (1). S. 101–116.
- EuGH: Bosman. C-415/93 vom 15.12.1995 (NJW 1996, S. 505-512).
- Eys, M., Evans, M. B. & Benson, A. (2020). *Group Dynamics in Sport*, Auflage 5. Morgantown: FiT Publishing.
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. In: *Academy of Management Review*. 6 (2). S. 309–318.
- FIFA (2022). *Worldwide registration periods calendar*, Fédération Internationale de Football Association.

---

Franck, E. (1995). Die ökonomischen Institutionen der Team sportindustrie. Eine Organisationsbetrachtung, zugl. Diss. Univ. München, 1994, Wiesbaden.

Gaede, N., Kleist, S. & Schaecke, M. (2012). „Elf Freunde müsst ihr sein?“. Die strategische Entscheidung der Teamzusammensetzung. In: Schewe, G. & Littke-mann, J. (Hrsg.). Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive. Auflage 3 (S. 369-412). Schorndorf: Hofmann.

Ganser, J. & Scherm, E. (2021). Wir sind (k)ein Team! – Gestaltung der Zusammenarbeit in altersdiversen Teams. In: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 50 (11). S. 4–9.

Gerhards, J., Mutz, M. & Wagner, G. G. (2014). Die Berechnung des Siegers: Marktwert, Ungleichheit, Diversität und Routine als Einflussfaktoren auf die Leistung professioneller Fußballteams. In: Zeitschrift für Soziologie. 43 (3). S. 231–250.

Haberkorn, S. (2013). Vom Werte „alten Eisens“: Betriebliche Personalpolitik im Lichte des demographischen Wandels. Eine empirische Untersuchung für Deutschland. Mering: Rainer Hampp Verlag.

Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. In: Academy of Management Review. 32 (4). S. 1199–1228.

Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C. & Kock, A. (2016). Innovationsmanagement. Auflage 6. München: Vahlen.

Hogg, M. A. & Abrams, D. (1988). Social Identifications. A social psychology of intergroup relations and group processes, London: Routledge.

Huber, K. H. (1992). Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter. In: Gaugler, E. & Weber, W. (Hrsg.). Handwörterbuch des Personalwesens, Auflage 2 (S. 763-773). Stuttgart: Haufe

Kieser, A. (1990). Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. Auflage 2. Neuwied: Kommentator-Verlag.

Kirk, W. (2008). Public Management. Personalmanagement und Planung. Auflage 2. Norderstedt: Books on Demand.

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating Training Programs. The Four Levels, Auflage 3. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Korte, R. (2010). 'First, get to know them': a relational view of organizational socialization. In: Human Resource Development International. 13 (1). S. 27–43.

Kropp, P., Danek, S., Purz, S., Dietrich, I. & Fritzsche, B. (2014). Die vorzeitige Lösung von Ausbildungsverträgen. Eine Beschreibung vorzeitiger Lösungen in

---

Sachsen-Anhalt und eine Auswertung von Bestandsdaten der IHK Halle-Dessau. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg.

Kunze, F. & Reinwald, M. (2017). Age-Diversity-Management in Teams und Organisationen. In: Jochmann, W., Böckenholt, I. & Diestel, S. (Hrsg.). HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation. Ausgabe 1 (S. 237-252). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lehnart, M., Möhlenbruch, F. & Müller, S. (2004). Kulturelle Vielfalt in der Bundesliga. In: Wächter, H. & Führung, M. (Hrsg.). Anwendungsfelder des Diversity-Management. Diversity Homepages – Fußball-Bundesliga – Diversitätspolitik in Städten. Ausgabe 1 (S. 109-188). München: Springer Link.

Lünendonk & Hossenfelder GmbH (2023). Lünendonk®-Studie 2023: Personalvermittlung in Deutschland 2021 und 2022. o.O.

Lohaus, D. & Habermann, W. (2015). Integrationsmanagement – Onboarding neuer Mitarbeiter, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Louis, M., Posner, B. & Powell, G. (1983). The Availability and Helpfulness of Socialisation Practices. In: Personnel Psychology. 36 (4). S. 857–866.

Messick, D. & Mackie, D. (1989). Intergroup Relations. In: Annual review of psychology. 40 (1). S. 45–81.

Morrison, E. W. (1993). Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes. In: Academy of Management Journal. 36 (3). S. 557–589.

Morrison, E. W. (2002). Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties during Socialization. In: The Academy of Management Journal. 45 (6). S. 1149–1160.

Nüesch, S. (2009). Are Demographic Diversity Effects Spurious?. In: Economic Analysis and Policy. 39 (3). S. 379–388.

o. V. (o. J.). Diversität. Verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Diversitaet> [11.04.2023]

Oechsler, W. A. & Paul, C. (2019). Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement. Auflage 11. Oldenburg: De Gruyter.

Parsons, C. K., Herold, D. M. & Leatherwood, M. L. (1985). Turnover during initial employment: A longitudinal study of the role of causal attributions. In: Journal of Applied Psychology. 70 (2). S. 337–341.

---

Przybysz, P. (2016). Empirische Untersuchungen der Auswirkung von Altersdiversität in Innovationsteams, Diss., Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, Greifswald.

Quitau, J. (2016). Das Spiel als Premium-Produkt. Die Ökonomie der Bundesliga. Verfügbar unter <https://www.bpb.de/themen/sport/bundesliga/160773/das-spiel-als-premium-produkt/> [11.04.2023]

Rulofs, B. (2011). Diversity Management – Perspektiven und konzeptionelle Ansätze für den Umgang mit Vielfalt im organisierten Sport. In: Braun, S. & Nobis, T. (Hrsg.). Migration. Integration und Sport. Zivilgesellschaft vor Ort. Ausgabe 1 (S. 83 – 97). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Rutz, M., Rack, O., Angerer, E., & Ellwart, T. (2023). Generationenübergreifenden Wissenstransfer in Unternehmen fördern. In: Zölch, M. & Mücke, A. (Hrsg.) Fit für den demografischen Wandel?: Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. (S. 404 – 424). Bern: Haupt Verlag.

Saks, A. M. (1994). Moderating Effects of Self-Efficacy for the Relationship between Training Method and Anxiety and Stress Reactions of Newcomers. In: Journal of Organizational Behavior. 15 (7). S. 639–654.

Sal de Rellán-Guerra, A., Rey, E., Kalén, A. & Lago-Peñas, C. (2019). Age-related physical and technical match performance changes in elite soccer players. In: Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports. 29 (9). S. 1421–1427.

Sass, E. (2019). Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?. Wiesbaden.

Schilhaneck, M. (2006). Vom Fußballverein zum Fußballunternehmen. Medialisierung, Kommerzialisierung, Professionalisierung. Auflage 2. Berlin: LIT Verlag.

Schüler, J., Wegner, M. & Plessner, H. (Hrsg.) (2020). Sportpsychologie. Grundlagen und Anwendung. Berlin: Springer.

Schulte, K. (2009). Teaminvestitionen im Profifußball, zugl. Diss. FernUniv. Hagen, 2008, Norderstedt: Books on Demand.

Sterns, H. L. & Miklos, S. M. (1995). The Aging Worker in a Changing Environment: Organizational and Individual Issues. In: Journal of Vocational Behavior. 47 (3). S. 248–268.

Tajfel, H. (1981). Human groups and social categories. Studies in social psychology, Cambridge: Wiley.

- 
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In: Austin, W. G. & Worchel, S. (Hrsg.). *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Ausgabe 1 (S. 33–47). Monterey: Brooks/Cole.
- Tippenhauer, H.-D. (2010). *Der wahrgenommene Einfluss von Führungsspielern in der Fußball-Bundesliga. Eine Betrachtung aus der Sicht von Spielern, Trainern, Experten und Medienvertretern*. Diss. Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. In: *Psychological Bulletin*. 63 (6). S. 384–399.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. In: *Group & Organization Studies*. 2 (4). S. 419–427.
- Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group. A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Tworek, K., Zgrzywa-Ziemak, A., Hopej, M. & Kamiński, R. (2020). Workforce diversity and organizational performance – a study of European football clubs. In: *Argumenta Oeconomica*. 45 (2). S. 189–211.
- Tziner, A. & Eden, D. (1985). Effects of Crew Composition on Crew Performance: Does the Whole Equal the Sum of Its Parts?. In: *Journal of Applied Psychology*. 70 (1). S. 85–93.
- Van Knippenberg, D. & Schippers, M. (2007). Work Group Diversity. In: *Annual Review of Psychology*. 58 (1). S. 515–541.
- Williams, K. & O'Reilly, C. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. In: *Research in Organizational Behavior*. 20 (1). S. 77–140.

## Anhang

- (1) „Alle unseren jungen Spieler sind sehr ambitioniert, bringen schon ein gesundes Selbstbewusstsein mit, stehen aber teils noch am Anfang ihrer Karriere. [...] Sie werden in diesem Prozess entsprechende Unterstützung von gestandenen, sehr erfahrenen Akteuren wie unserem Kapitän Marco Reus oder Mats Hummels benötigen.“
- (2) „Natürlich brauchen unsere Neuzugänge die Unterstützung von einem Marco Reus oder Mats Hummels – auch in schwierigen Momenten“, hatte der neue Sportdirektor Sebastian Kehl bereits vor der ersten Haller-Diagnose eine deutliche Botschaft an die beiden Routiniers gesandt, die nun mehr denn je Gültigkeit besitzt.
- (3) Reus präsentiert sich seit dem ersten Tag der Vorbereitung „top“, sagt der neue BVB-Trainer Marco Rose anerkennend. Wie er das Training und die neuen Aufgaben angenommen sowie die vielen U-19- und U-23-Spieler im Trainingslagerkader mitgezogen habe, sei „captain-like“ gewesen – eines Kapitäns würdig.
- (4) „Es ist extrem wichtig, dass die Spieler bereit sind zu lernen, wenn sie neu kommen.“
- (5) Schon bevor der Deal mit der PSV final fixiert war, trainierte er dank einer Sondererlaubnis das erste Mal mit seinen neuen Kollegen.
- (6) „Ich kann jedem jungen Spieler nur ans Herz legen, dass er schaut, auf dem Platz zu stehen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass man sich in den Jahren, in denen man auch spielt und nicht nur trainiert und eingewechselt wird, viel besser entwickelt. Nicht nur, was die technischen Fähigkeiten auf dem Platz betrifft, sondern auch im Kopf. Man ist viel selbstbewusster, man entwickelt sich ganz anders.“
- (7) In dieser Zeit entstand eine besondere Beziehung zwischen dem früheren Kapitän des BVB, der stets ein Vorbild war in Sachen Einsatzwille, taktische Disziplin und Teamgedanke, und dem deutlich jüngeren Spanier – in dem Schmelzer allerdings während der gemeinsamen Arbeit im Krafraum einen Bruder im Geiste erkannte. [...] „Ich habe ihm gesagt, dass ich stolz auf ihn bin, wie er das vergangene Jahr durchgezogen hat, wie er nach dieser Verletzung und auch nach kleineren Rückschlägen immer weitergemacht hat.“
- (8) Haben Sie die komplexen Anforderungen im Spiel gegen den Ball von Trainer Christian Streich schon verinnerlicht? „Er fordert natürlich schon einiges.“ [...]
- (9) Allen voran Neuzugang Donyell Malen, der auch gegen Leipzig mit den hohen Ansprüchen fremdelte – und dafür erstmals öffentlich von Rose gerügt wurde. „Für Donny geht es darum, sich an die Bundesliga zu gewöhnen, an das Tempo, an die Physis“, sagte der BVB-Trainer, „aber er muss auch an seinem Mindset arbeiten. Es ist wichtig, dass er auch gegen den Ball viel Energie aufwendet, um dadurch in andere Situationen zu kommen.“ Man müsse ihn überzeugen, „dass das wichtig für ihn ist“.
- (10) Auch mit seinem neuen Sturmpartner Erling Haaland, der mit ihm den Berater teilt, kommt Malen schnell ins Gespräch – und kassiert direkt eine Ansage. „Ich habe ihm gesagt, dass er mir viele Bälle vorlegen muss, sonst werde ich sauer“, verrät der stets torhungrige Haaland später – und grinst dann absichtlich so übertrieben in die Kamera, als wäre er der Bösewicht aus einem James-Bond-Film.
- (11) Kaum beim FC Bayern angekommen, wird Ryan Gravenberch (20) vom Trainer und von den Mitspielern mit Lob nur so überhäuft. Wie erleben Sie die ersten Wochen beim FC Bayern? „Mir geht es hier total gut. Alles war neu: neue Mitarbeiter, neue Mitspieler, neuer Trainer. Aber es fühlt sich super an. Langsam ge-

- wöhne ich mich auch an die Intensität im Training, an die Rahmenbedingungen hier.“
- Wie empfinden Sie das viele Lob? „Das freut mich zu hören. Wirklich.“
- (12) „Es ist klar, dass Donny noch nicht das zeigt, was wir uns erhofft haben“, sagt der BVB-Sportdirektor, „er strahlt zu wenig Torgefahr aus und bietet zu wenig an. Daran müssen wir mit ihm arbeiten.“ Der Niederländer habe die Qualität – und Dortmund Geduld, ergänzt Zorc.
- (13) „Ich konnte mich nirgends richtig eingewöhnen. Ich habe aber auch sehr früh angefangen und bei Galatasaray debütiert. Auch schnell in der Nationalelf. Da stiegen auch die Erwartungen und der Druck. Man muss erst lernen, damit umzugehen“, rekapituliert Kabak, [...].
- (14) Auch er ist – obwohl nur einige Jahre älter – ein Vorbild für Sie?  
 „Ja, und ich kann ihm nicht genug dafür danken, was er für mich getan hat, seit wir uns kennen. Als ich hierherkam, war ich ganz allein. Er kannte das, auch er war als junger Kerl nach Dortmund gekommen, ohne die Sprache zu sprechen. Er hat mir vom ersten Tag an gesagt, dass ich mich jederzeit melden kann, falls ich ein Problem haben sollte. Und auch sportlich hat er mir geholfen. Indem er mir vermittelt hat, an mich zu glauben, selbstbewusst zu sein und das auch auszustrahlen, egal wie jung ich sei. Man kann nur ein guter Sportler sein, wenn man an sich glaubt. Er hat mir das vorgelebt. An ihm konnte ich mich orientieren.“
- (15) Mit seiner Freundin Alice Magnusson teilt er nicht nur die Leidenschaft Fußball (beide spielten bis zum Sommer für den FC Bologna), sondern derzeit in Wolfsburg auch noch das Hotelzimmer. „Es braucht noch ein bisschen Zeit, aber fürs Erste ist es okay“, sagt Mattias Svanberg, „wir sind noch auf der Suche nach einem geeigneten Haus für uns.“
- (16) „Das klingt banal, aber hier sitzen regelmäßig 15, 20 Leute gemeinsam zusammen und trinken Kaffee. Ich bin generell ein sehr offener Typ, der auf Leute zugeht und sich traut, Fragen zu stellen. [...].“
- (17) In Dortmund ist das in den ersten Tagen nicht anders. Sein Blick ist fest und konzentriert, als er in Bad Ragaz das erste Mal mit den neuen Kollegen auf dem Platz steht. Mit ernster Miene hört er seinem neuen Trainer Marco Rose zu, als der den Arm um ihn legt und ein paar Begrüßungsworte spricht.
- (18) „Damals hatte Gio, der auch in meine alte Wohnung gezogen ist, noch keinen Führerschein, deshalb habe ich ihn jeden Tag mit zum Training genommen. Wir haben uns von Anfang an gut verstanden. Als dann der Lockdown kam, habe ich gemerkt, wie allein er in dieser Wohnung war. Seine Familie war in den USA und konnte ihn nicht besuchen. Er hatte natürlich ein paar Freunde vom Fußball hier, aber die Familie ist dadurch nicht zu ersetzen. Deshalb habe ich versucht, ihn ein bisschen zu unterstützen. Denn so wie man sich fühlt, spielt man auch. Ich habe ihn zu uns eingeladen, wir sind auch mal zu ihm gegangen. So ist dann diese enge Bindung entstanden. Er versteht sich auch gut mit meiner Frau und meinem Sohn.“
- (19) Mit ernster Miene hört er seinem neuen Trainer Marco Rose zu, als der den Arm um ihn legt und ein paar Begrüßungsworte spricht.
- (20) Thomas Müller sprach mit Leroy Sané – und Manuel Neuer nahm Sadio Mané [...] in den Arm. Der Kapitän redete eine Minute inklusive ein paar Handzeichen auf den Neuzugang ein.
- (21) Vorstandsboss Oliver Kahn geht voraus, Sadio Mané, im weißen Stehkragen-Hemd, folgt ihm auf das Podest, das Präsident Herbert Hainer und Sportvorstand

- Hasan Salihamidzic am Mittwoch in der Allianz-Arena komplettieren. Es soll ein spektakuläres Event werden, die Präsentation eines „Weltstars“, wie ihn die Verantwortlichen beim FC Bayern allesamt betiteln.
- (22) Eine offizielle Vorstellung im größeren Rahmen ist, voraussichtlich am Mittwoch, ebenso angedacht – wie es sich für einen Profi mit derart prominentem Namen nun mal gehört beim FCB.
- (23) Jedoch könnte sich mit einer Verpflichtung Manés ein Problem auftun: Spieler, die älter als 30 Jahre sind, erhalten meist nur eine Verlängerung des Vertrages um ein Jahr – so lautet ein ungeschriebenes Gesetz beim deutschen Branchenprimus. Manuel Neuer, Thomas Müller und Robert Lewandowski mussten in diesem Frühjahr diese Erfahrung ebenso machen wie einst Franck Ribery und Arjen Robben. Mané allerdings würde bei einer Einigung und einem Kommen an die Isar sicherlich einen längerfristigen Kontrakt erhalten. Es wird also zwischen neuem und bereits vorhandenem Personal unterschieden.
- (24) „Er hat zum Start der Vorbereitung ein paar Probleme gehabt, sich anzupassen an seine neue Position ...“ Inzwischen mache der Franzose zwar „schon Fortschritte“, so Nagelsmann, trotzdem tue er sich schwer, „die Leistung stabil auf den Platz zu bringen“. Der 29-Jährige müsse „sich weiterentwickeln und die Dinge übernehmen, die ich von ihm will“.
- (25) Und auch als originärer Torhüter ist dieser Profi anerkannt, die FCB-Führung holte ihn vor dieser Saison aus Schalke, um ihn als Neuers Nachfolger sukzessive zu etablieren. Zehn Pflichtspiele wurden ihm dafür vertraglich zugesichert.
- (26) Die größten Erwartungen lasten da auf den schmalen Schultern Manés.
- (27) Denn anders als zuletzt in Gladbach ist Ginter auf Anhieb wieder die echte Führungsfigur, das Herzstück der Freiburger Defensive.
- (28) Doch der Anfang kann sich sehen lassen. Auf dem Platz wirkt Siebatcheu trotz des noch vorhandenen Nachholbedarfs schon recht gut integriert, lediglich mit der deutschen Sprache hat der schlaksige Stürmer noch Probleme. „Sheraldo (Becker; Anm. d. Red.) hat mir am Anfang vor allem bei der Übersetzung sehr geholfen. Das Fußballdeutsch verstehe ich schon ein wenig, trotzdem habe ich eine helfende Hand gebraucht“, sagt Siebatcheu, der übrigens erst vergleichsweise spät zum Stürmer ausgebildet wurde.
- (29) Sanchez, gebürtiger Kolumbianer, ist seit 2018 Integrationsbeauftragter bei RB Leipzig und als Dolmetscher häufig mit Angelino in Kontakt.
- (30) "Einmal in Dortmund, bekommen die ausländischen Spieler alle Möglichkeiten zur schnellen Integration – unabhängig davon, ob sie allein nach Deutschland und ins BVB-Jugendhaus ziehen oder wie zum Beispiel der Schweizer Fink mit seiner Mutter in eine eigene Unterkunft: Von Stadt- und Stadionbesichtigung über Schule und Sprachkursen bis zur Top-Talente-Förderung bei Ex-Profi Otto Addo".<sup>131</sup>
- (31) Als der Neuzugang am Donnerstagabend im Teamhotel das obligatorische Begrüßungsritual absolvieren muss, entpuppt er sich als Entertainer: Mit dem Smartphone in der einen und dem Mikrofon in der anderen Hand singt er vor versammelter Mannschaft „One Dance“, einen Hit des kanadischen Musikers Drake. Stimmlich ist die Performance ausbaufähig, aber die Show kommt an – seine Mitspieler johlen und klatschen, während Malen rappt und tanzt.
- (32) Und, auch das ein Vorteil für eine schnelle Integration: Eine große Umstellung soll das Spiel der neuen Mannschaft für den erfahrenen Angreifer ebenfalls nicht

<sup>131</sup> Dieses Statement stammt von Borussia Dortmund U19 und wurde hier aufgrund der Vorbereitung der A-Junioren auf den Profifußball mit aufgenommen.

sein. „Tony ist 34, und wir haben ihn ehrlicherweise nicht dazugeholt [sic!], damit er sein Spiel komplett umstellt, sondern weil wir ein Potenzial erkennen, das er noch nicht so gezeigt hat“, sagt der Trainer: „Wir erhoffen uns einfach, dass er die Dinge, die er in den letzten Bundesliga-Jahren sehr eindrucksvoll gezeigt hat, bei uns fortführt und eine ähnliche Rolle bekleidet, wie er es beim 1. FC Köln getan hat.“

- (33) Auch Modeste blickt dem Prozess entspannt entgegen. [...] Bis das Zusammenspiel [sic!] perfekt funktioniere, benötige es noch Zeit, „auch wenn ich geile Mitspieler um mich herum habe“, aber, beruhigt er: „Das wird klappen.“
- (34) Was es mit ihm sehr angenehm macht ist, dass er Spielern total oft die Wahl lässt. Es gibt nicht nur das eine Richtige. Häufig müssen wir entscheiden, was wir für richtig halten. Das ist eine große Chance, um sich weiterzuentwickeln.

Quellen: (1): Sebastian, Kehl, Sportdirektor, Dortmund, kicker Nr. 53/2022, S. 8; (2): Sebastian, Kehl, Sportdirektor, Dortmund, kicker Nr. 59/2022, S. 3; (3): kicker Nr. 62/2021, S. 25; (4): Julian Nagelsmann, Trainer, München, kicker Nr. 57/2021, S. 8; (5): kicker Nr. 62/2021, S. 10; (6): David Raum, Spieler, Leipzig, kicker Nr. 68/2022, S. 8; (7): Marcel, Schmelzer, Spieler, Dortmund, kicker Nr. 41/2022, S. 21; (8): Michael Gregoritsch, Spieler, Freiburg, kicker Nr. 71/2022, S. 12; (9): Marco Rose, Trainer, Dortmund, kicker Nr. 90/2021, S. 25; (10): Erling Haaland, Spieler, Dortmund, kicker Nr. 62/2021, S. 12; (11): Ryan Gravenberch, Spieler, München, kicker Nr. 60/2022, S. 14; (12): Michael Zorc, Sportdirektor, Dortmund, kicker Nr. 90/2021, S. 25; (13) Ozan Kabak, Spieler, Hoffenheim, kicker Nr. 66/2022, S. 15; (14) Giovanni Reyna, Spieler, Dortmund, kicker Nr. 64/2021, S. 10; (15) Mattias Svanberg, Spieler, Wolfsburg, kicker Nr. 67/2022, S. 11; (16) Michael Gregoritsch, Spieler, Freiburg, kicker Nr. 71/2022, S. 12; (17): kicker Nr. 62/2021, S. 12; (18) Manuel Akanji, Spieler, Dortmund, kicker Nr. 94/2021, S. 7; (19): kicker Nr. 62/2021, S. 12; (20): kicker Nr. 76/2022, S. 33; (21): kicker Nr. 51/2022, S. 2; (22): kicker Nr. 50/2022, S. 20; (23): kicker Nr. 47/2022, S. 19; (24) Julian Nagelsmann, Trainer, München, kicker Nr. 69/2021, S. 7; (25): kicker Nr. 22/2021, S. 51; (26): kicker Nr. 64/2022, S. 12; (27): kicker Nr. 70/2022, S. 13; (28) Jordan Siebatcheu, Spiler, Berlin, kicker Nr. 64/2022, S. 17; (29): kicker Nr. 37/2022, S. 4; (30) Dr. Stefan Göke, Gründer und CEO der Talent-Plattform GOKIXX, Dortmund, kicker Nr. 14/2022, S. 16; (31) kicker Nr. 62/2021, S. 12; (32): Edin Terzic, Trainer, Dortmund, kicker Nr. 66/2022, S. 17; (33): Anthony Modeste, Spieler, Dortmund, kicker Nr. 66/2022, S. 17; (34) kicker Nr. 71/2022, S. 12.

**Tab. 2: Statements aus der Fachpresse zur Integration von Spielern.**<sup>132</sup>



**Nachhaltig erfolgreicher**

Bühler / Nufer

**Nachhaltigkeitsmanagement in Sport und Kultur**

Grundlagen – Anwendungen – Praxisbeispiele




<sup>132</sup> Quelle: In Anlehnung an Schulte, 2009, S. 165 f.

---

Aylin Faber, Karoline Heinze & Frank Daumann

# Bevorzugen Fußballspielerinnen Trainerinnen? Eine Analyse der Trainerpräferenzen von Fußballspielerinnen

## Abstract

Sowohl im professionellen Männer- als auch im Frauenfußball sind Trainerinnen unterrepräsentiert. In der vorliegenden Studie wird daher einer Ursache für diesen Sachverhalt im Frauenfußball nachgegangen, nämlich der Präferenzen der Spielerinnen für weibliche Trainer. Hierzu wurden Spielerinnen der Allianz Frauen-Bundesliga, der 2. Frauen-Bundesliga und der B-Juniorinnen-Bundesliga in der Saison 2018/2019 mit einem Online-Tool befragt. Die Untersuchung zeigt, dass klare persönliche Präferenzen hinsichtlich des Geschlechts für die Trainerposition vorliegen: Weite Teile der Fußballspielerinnen auf leistungssportlichem Niveau in Deutschland bevorzugen nicht zuletzt aufgrund von gesellschaftlich existierenden Geschlechterstereotypen männliche Trainer. Das führt zu einem erschwerten Zugang für Frauen zu Führungspositionen u.a. im Sport. Aus diesen Gründen ist davon auszugehen, dass Trainerinnen in diesem Leistungssportbereich aktuell sowie auf kurz- und mittelfristige Perspektive eine Ausnahmeerscheinung sind und bleiben. Allerdings zeigen die Ergebnisse ebenfalls, dass Erfahrungen mit Trainerinnen im Juniorinnenbereich auf Vereinsebene die Präferenz von Athletinnen für Frauen auf der Trainerposition positiv beeinflussen. Ein am Ziel, das Potential von Frauen auf Trainerpositionen im Spitzenfußball auszuschöpfen, ausgerichtetes Sportmanagement müsste demzufolge darauf einwirken, dass verstärkt Trainerinnen im Frauen-Juniorenbereich eingesetzt werden.

**Schlüsselwörter:** Frauenfußball, Trainerinnen, Geschlechtsstereotypen, Rollenkongruenztheorie

## 1. Hinführung, Zielstellung und Vorgehensweise

Es existiert im Sport, wie in vielen Teilbereichen der Gesellschaft, eine divergierende Behandlung der Geschlechter, wobei gerade der Sport – und insbesondere der Fußball – als männerdominierter Bereich gilt<sup>1</sup>. Insbesondere im Fußballsport stehen sowohl die Athleten und Athletinnen als auch die verantwortlichen Trainer(innen) aufgrund eines hohen gesellschaftlichen Stellenwerts der Sportart im Mittelpunkt der Berichterstattung und erhalten damit einhergehend

---

<sup>1</sup> Acosta und Carpenter, 2014; Fasting, Sand und Nordstrand, 2019.

ein hohes gesellschaftliches Ansehen. In diesem Zusammenhang fallen Begriffe wie ‚Erfolgstrainer‘ oder ‚Meistertrainer‘, um die Cheftrainer erfolgreicher Mannschaften zu beschreiben. Aus den Bezeichnungen geht hervor, dass dem Trainer ein relevanter Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Mannschaft attestiert wird und er deshalb eine Schlüsselposition einnimmt<sup>2</sup>. Wird jedoch die Situation von Trainerinnen im modernen Sport beleuchtet, fällt auf, dass die Geschlechtszugehörigkeit ein zentrales Differenzierungsmerkmal darstellt<sup>3</sup>. Auch im professionellen Fußball in Deutschland bilden Trainerinnen eine deutliche Minderheit: Bis zum Jahr 2018 absolvierten insgesamt 756 Männer und 29 Frauen den DFB-Lehrgang zur Erlangung der höchsten deutschen Fußballtrainerlizenz, was einem Frauenanteil von lediglich 3,7 % entspricht<sup>4</sup>. Während im Jahr 2022 an dem DFB-Lehrgang eine Frau teilnahm, bestand der Jahrgang im Jahre 2023 lediglich aus Männern<sup>5</sup>.

Während Trainerinnen im Männerfußball nach wie vor eine Seltenheit darstellen, ist in der Saison 2022/23 in der Frauenfußball-Bundesliga ein Drittel der Trainerposten mit Frauen besetzt<sup>6</sup>. Dies spiegelt sich auch auf internationaler Ebene wider: So wurden bei Frauen-Fußball Weltmeisterschaft 2023 von den teilnehmenden 32 Teams zwölf von Frauen (darunter das deutsche Team) trainiert<sup>7</sup>.

Obwohl zunehmend Frauen im Sportbusiness aktiv sind, bleibt eine vergleichbare Chance auf eine Trainerlaufbahn meist aus<sup>8</sup>. Vielmehr müssen sich Frauen in vielen Berufsbereichen immer noch mit traditionellen Geschlechterrollen auseinandersetzen und diesen trotzen<sup>9</sup>. Dabei existieren Vorurteile wie auch Akzeptanzschwierigkeiten gegenüber Frauen und speziell gegenüber Trainerinnen im Fußball, die primär auf Geschlechterstereotypen basieren<sup>10</sup> und zu einer Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen im Sport führen<sup>11</sup>. In diesem Zusammenhang ist ein erfolgreicher beruflicher Werdegang als Fußballtrainerin deutlich schwerer und mit mehr Aufwand verbunden als für deren männliche Kollegen<sup>12</sup>. Des Weiteren werden sowohl im Spitzen- als auch im Breitensport Männer nur in den seltensten Fällen von Frauen trainiert<sup>13</sup>, sodass insgesamt von einem vorliegenden Geschlechterbias ausgegangen werden muss.

Als Entscheidungsträger über den passenden Amtsinhaber bzw. die passende Amtsinhaberin auf der Cheftrainerposition fungieren in der deutschen (Frauen-)

<sup>2</sup> Brand et al., 2000; Wilson, Plumley und Flint, 2020; zurückhaltend z. B. eher Croft et al., 2023.

<sup>3</sup> Acosta und Carpenter, 2014; Sinning und Hofmann, 2017; Burillo et al., 2023; Serpell et al., 2023.

<sup>4</sup> Hellmann, 2018.

<sup>5</sup> o. V., 2023a.

<sup>6</sup> o. V., 2023b.

<sup>7</sup> o. V., 2023c.

<sup>8</sup> Wicker, 2019; Serpell et al., 2023.

<sup>9</sup> Cunningham und Sagas, 2008; Mikkonen, 2023.

<sup>10</sup> Heilman, 2012; Serpell et al., 2023.

<sup>11</sup> Burton, 2015; 2019.

<sup>12</sup> Sabo et al., 2016; Knoppers et al., 2022.

<sup>13</sup> Schlesinger und Weigelt-Schlesinger, 2012; Breuer, Feiler und Rossi, 2019.

Bundesliga und der 2. (Frauen-)Bundesliga die Vereinsführungen eigenständig. Auf der Ebene der Nationalmannschaft fasst hingegen der DFB den Beschluss, wer den Posten des verantwortlichen Trainers bzw. der verantwortlichen Trainerin besetzt. Da jedoch die Beziehung zwischen den Trainern/Trainerinnen und ihren Spielern/Spielerinnen von besonderer Relevanz ist und nachgewiesenen Einfluss auf die kognitive Leistung nimmt<sup>14</sup>, erscheint es als notwendig, deren Perspektive mit Blick auf die Trainerpräferenz zu berücksichtigen. Studien, die diese Thematik aus der Sicht von Fußballspielerinnen analysieren und welche Rolle und Relevanz Athletinnen dem Geschlecht des Trainers zuweisen, sind allerdings selten zu finden. Darüber hinaus besteht im Falle einer Präferenz von Trainerinnen die Möglichkeit auf die Notwendigkeit für einen verbesserten Zugang von Frauen zu höheren Positionen im Sport zu verweisen. Daher soll in dieser Erhebung der Frage über eine bestehende Präferenz von Trainerinnen im Frauenfußball nachgegangen werden<sup>15</sup>: Existiert eine Präferenz von Fußballspielerinnen für einen Trainer oder eine Trainerin und welche situativen Merkmale der Athletinnen beeinflussen diese Präferenz?

Die Basis der Untersuchung bilden die Frauenfußballligen mit einem hohen leistungssportlichen Niveau, d. h. die Allianz Frauen-Bundesliga, die 2. Frauen-Bundesliga und die B-Juniorinnen-Bundesliga, in der Saison 2018/2019.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Im zweiten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen gelegt. Das dritte Kapitel skizziert den Forschungsstand. Im vierten Kapitel wird die Methodik der Untersuchung vorgestellt. Im fünften Kapitel erfolgt die Präsentation der Ergebnisse und im sechsten Kapitel werden dieselben diskutiert und es werden Implikationen für das Sportmanagement abgeleitet. Der Darstellung der Limitationen der Untersuchung sowie der Auslotung des weiteren Forschungsbedarfs (7. Kapitel) folgen die Schlussfolgerungen im achten Kapitel.

## **2. Theorie der Geschlechterstereotype und Rolleninkongruenz-Theorie**

### **2.1. Theorie der sozialen Rolle**

Die die über Jahrzehnte im Sozialisationsprozess entwickelten, gesellschaftlich geprägten Geschlechterrollen<sup>16</sup> sind in der Gesellschaft mit verschiedenen (Verhaltens-)Erwartungen verbunden<sup>17</sup>. Damit eng verwandt ist das Konzept der Geschlechterstereotype basierend auf der Theorie der sozialen Rolle nach Eagly (1987), das auf Verallgemeinerungen aufgrund von charakteristischen Merkmalen

<sup>14</sup> Vella, Oades und Crow, 2013; Davis et al., 2018; Gosai, Jowett und Nascimento-Júnior, 2023.

<sup>15</sup> Eine Analyse aus der Perspektive der Spieler bleibt aus, da die Bereitschaft zur Teilnahme an der Erhebung im Männerbereich zu gering ausfiel. Persönliche Kontakte der Verfasser platzierten die Umfrage in zwölf teaminternen WhatsApp Gruppen von 2. Bundesliga bis Regionalliga. Von 329 potentiell erreichten Spielern haben lediglich 16 Spieler an der Studie teilgenommen. Dies entspricht einer Antwortrate von 4,9%.

<sup>16</sup> Süßenbach, 2004; Ellemers, 2018.

<sup>17</sup> Eckes, 2008; Thiele, 2023.

von Frauen und Männern basiert. Dieses lässt sich anhand von deskriptiven und präskriptiven Anteilen beschreiben<sup>18</sup>.

### *Deskriptive Geschlechterstereotype*

Nach Eckes (2008) und Heilman (2012) umfasst der deskriptive Part Annahmen über typische Eigenschaften und das damit einhergehende typische Verhalten der beiden Geschlechter. Der traditionellen Auffassung nach sind Frauen *empfindsam* und *emotional* und Männer *dominant* und *zielstrebig*. Generell wird mit dem männlichen Attribut *stark* ein leistungsorientiertes, verantwortungsbewusstes sowie autonomes und rationales Handeln assoziiert<sup>19</sup>. Frauen verfügen demgegenüber über kommunikative Fähigkeiten, ein höheres Maß an *Empathie* und *emotionaler Intelligenz* und sind *umgänglich*, *freundlich* und *sympathisch*<sup>20</sup>.

### *Präskriptive Geschlechterstereotype*

Der präskriptive Part über Geschlechterstereotype beschreibt, wie Frauen und Männer sein und wie sie sich verhalten *sollen*. Demnach lassen sich präskriptive Beschreibungen als Normen interpretieren: Dem traditionellen Verständnis zufolge sollen bei Frauen die sozialen Kompetenzen im Vordergrund stehen. Das mit dem männlichen Geschlecht assoziierte *selbstbewusste*, *dominante* und *leistungsorientierte* Verhalten entspricht dagegen nicht der weiblichen Verhaltensnorm<sup>21</sup>. Mit den beschriebenen Stereotypen gehen eine geschlechtsspezifische Rollenzuweisung sowie Verhaltenserwartungen der Gesellschaft einher<sup>22</sup>, die auf einer gewissen Gegensätzlichkeit von Männern und Frauen basieren: Daraus ergeben sich konkrete Eigenschaften, die nach Abele et al. (2008) als agentive, maskuline Charakteristika und im Kontrast dazu als kommunale, feminine Attribute, wie beispielsweise hilfsbereit, vertrauenswürdig oder fürsorglich, verstanden werden. Diese Rollen kommen primär in der Berufswelt zum Tragen<sup>23</sup>, da die Arbeitsteilung in der Familie noch überwiegend dem klassischen Rollenverständnis folgt. Entsprechend dieser Geschlechterstereotype und den damit einhergehenden geschlechtsspezifischen Erwartungen wird Frauen die „homemaker-Rolle“ und Männer die „breadwinner-Rolle“ zugewiesen<sup>24</sup>. Demnach liegen die Zuständigkeiten der Frau im Haushalt und in der Kinderbetreuung, während Männer einer beruflichen Vollzeittätigkeit nachgehen<sup>25</sup>.

<sup>18</sup> Eckes, 2008, Heilman, 2012.

<sup>19</sup> Heilman, 2012; Koenig, 2018.

<sup>20</sup> Reid et al., 2009, Eagly und Carli, 2007; Clarke, 2020.

<sup>21</sup> Heilman, 2012.

<sup>22</sup> Eckes, 2008.

<sup>23</sup> Cunningham und Sagas, 2008; Clarke, 2020.

<sup>24</sup> Eagly, 1987; Oláh, Vignoli & Kotowska, 2021.

<sup>25</sup> Peuckert, 2002, Ceci et al., 2009, Kümmerling, 2018.

Werden diese geschlechtsspezifischen gesellschaftlichen Erwartungen nicht erfüllt, dann können Sanktionen<sup>26</sup> unterschiedlicher Gestalt, wie z. B. eine geringere Bezahlung, eine geringere Beförderung, eine geringere Weiterempfehlung oder einen geringeren Status sowie einen geringeren entgegenbrachten Respekt, folgen. In diesem Kontext ist auch das vieldiskutierte geschlechtsspezifische Lohngefälle zu nennen<sup>27</sup>. U. a. Publikationen von Bonaccolto-Töpfer, Castagnetti und Rosti (2023), Caliendo und Wittbrodt (2022) und Fuchs et al. (2019) belegen eine vergleichsweise starke Ausprägung der durchschnittlichen geschlechtsspezifischen Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen in Deutschland. So bemisst das Statistische Bundesamt das unbereinigte auf die Arbeitsstunde bezogene Gender Pay Gap auf 18% und das bereinigte auf 7%<sup>28</sup>. Geschlechtsspezifische Unterschiede u.a. im Bildungsstand, Alter und in der Berufserfahrung können demzufolge das Ausmaß der Lohnunterschiede nicht vollständig erklären<sup>29</sup>. Vielmehr sind verhaltensbedingte Einflussfaktoren von Relevanz, wie beispielsweise Geschlechterstereotype, unterschiedliche geschlechtsbedingte Präferenzen wie auch Charakteristika in der Form der Risikobereitschaft und das damit verbundene Verhalten in Verhandlungssituationen, sowie die bestehende Unterrepräsentanz von Frauen in hochrangigen Positionen<sup>30</sup>. Demnach ist die Diskriminierung in der Behandlung von Frauen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen (sog. *treatment discrimination*) eine weitere Folge der Geschlechterstereotype. Auch im Sport lässt sich eine unterschiedliche Behandlung und vor allem Entlohnung von Männern und Frauen beobachten<sup>31</sup>.

Zusammenfassend beeinflussen Geschlechterstereotype sowohl die Einschätzung von Frauen und deren Leistungspotenzial durch andere als auch deren Selbsteinschätzung negativ<sup>32</sup>. Auf diese Weise wird die Unterrepräsentanz von Frauen, beispielsweise im Sport, weiter gefördert.

## 2.2. Rollenkongruenz-Theorie

Die sog. *Rollenkongruenz-Theorie* (Role Congruity Theory) nach Eagly und Karau (2002) bildet einen Erklärungsansatz für die geringe Anzahl an Frauen in Führungspositionen<sup>33</sup>. In deren Mittelpunkt steht die Annahme, dass die Inkongruenz zwischen den Attributen einer starken Führungspersönlichkeit und den Attributen und Geschlechterrollen, die einer Frau zugeschrieben werden, ursächlich für spezifische berufliche Zugangschancen ist:

<sup>26</sup> Rudman, 1998; Kozlowski und Power, 2022; del Carmen Triana et al., 2023.

<sup>27</sup> Blau und Kahn, 2020; Bonaccolto-Töpfer und Briel, 2022; Bennedsen, Larsen und Wei, 2023.

<sup>28</sup> Statistisches Bundesamt, 2023.

<sup>29</sup> Boll und Leppin, 2015, Fuchs et al., 2019.

<sup>30</sup> u.a. Croson und Gneezy, 2009; Blau und Kahn, 2017; Fortin et al., 2017; Kim, Chen und Weinberg, 2023.

<sup>31</sup> Scelles und Durand, 2017; Jones und Jones, 2019; Lough und Smith, 2019; Gersch, 2021; Lesch, Kerwin und Wicker, 2023.

<sup>32</sup> Hentschel et al., 2019, Heilman und Caleo, 2018.

<sup>33</sup> Gardner et al., 2020; del Carmen Triana et al., 2023.

Typische Führungsrollen erfordern durchsetzungsfähige und beherrschende Charaktere, die, der sozialen Rollentheorie folgend, mit den männlichen Geschlechterstereotypen übereinstimmen<sup>34</sup>. Daraus leitet sich zum einen ein höheres zugesprochenes Führungspotenzial für Männer ab und zum anderen eine positivere Bewertung des tatsächlichen männlichen Führungsverhaltens. Gleichzeitig geht hieraus eine Inkongruenz zu weiblichen Geschlechterrollen hervor und es ist davon auszugehen, dass die weiblichen Geschlechterrollen und die den Frauen zugeschriebenen Attribute nicht mit den Anforderungen an Führungsrollen, wie unabhängiges und entschlossenes Arbeiten, übereinstimmen. Das resultiert darin, dass Frauen eine Eignung für Führungspositionen nur selten attestiert wird<sup>35</sup> und Männer generell in Führungspositionen präferiert werden<sup>36</sup>. Auf dieser Grundlage entsteht für Frauen im Falle einer Karriere aus zwei Perspektiven ein Rollenkonflikt: Entweder drohen Nachteile, weil das erwartete, rollenkonforme Verhalten nicht erfüllt wird oder weil das rolleninkongruente Verhalten negativ assoziiert ist und als unsympathisch gilt<sup>37</sup>. Somit bedarf es einer Entscheidung von Frauen zwischen der Rollenidentität oder dem Streben nach einer beruflichen Karriere<sup>38</sup>.

Insgesamt beeinflussen gesellschaftlich existierende Geschlechterstereotype die subjektive Wahrnehmung im Kontext der Zuschreibung von Führungspotenzial<sup>39</sup>. Aufgrund der starken Assoziation des Führungshabitus mit maskulinen Attributen können individuelle Kompetenzen einen identischen beruflichen Zugang zwischen Männern und Frauen zu höheren Positionen nicht sicherstellen<sup>40</sup>. Vielmehr erschweren Geschlechterstereotype den Zugang zu Führungspositionen für Frauen und bestärken eine Klassifikation als „gute Mitläufer“, sog. „followers“<sup>41</sup>. Dieses Phänomen wird in der Literatur als Zugangsdiskriminierung (access discrimination) beschrieben. D.h. es ist davon auszugehen, dass auch geschlechtsspezifische Auswirkungen bei der Präferenz für die Position des Trainers oder der Trainerin zu erwarten sind und Frauen in deutlich geringerer Anzahl in den Positionen eines/-r Cheftrainers/-trainerin oder Assistenztrainers/-trainerin zu finden sind.

### **3. Forschungsstand**

#### **3.1. Forschungskontext: Trainerinnen im Fußball**

Um die aktuelle Situation zur Präsenz von Frauen im Fußball einschätzen zu können, soll für die Saison 2023/2024 die Bundesliga der Herren sowie die 1. und die

<sup>34</sup> Gardner et al., 2020; del Carmen Triana et al., 2023.

<sup>35</sup> Gardner et al., 2020; del Carmen Triana et al., 2023.

<sup>36</sup> Heilman, 2012; Weissbourd, 2013; Cassino, 2016.

<sup>37</sup> Diekman und Goodfriend, 2006; Heilman, 2012; Merluzzi und Phillips, 2022.

<sup>38</sup> Rudman, 1998; Rudman und Glick, 1999.

<sup>39</sup> Angelovski et al., 2016; Merluzzi und Phillips, 2022.

<sup>40</sup> Heilman, 2001.

<sup>41</sup> Braun et al., 2017; Schlamp, Gerpott und Voelpel, 2021.

2. Bundesliga der Frauen sowie die B-Juniorinnen Bundesliga auf die Besetzung von leitenden Trainerpositionen (Cheftrainerin) hinsichtlich des Geschlechts betrachtet werden.

Hierbei zeigt eine Internetrecherche, dass in der Fußball-Bundesliga der Männer in der Saison 2023/24 keine Frau als Cheftrainerin verpflichtet wurde<sup>42</sup>. Teilweise anders stellt sich die Situation im Frauenfußball dar: So werden die Nationalmannschaften, sowohl die A-Nationalmannschaft, als auch sämtliche Juniorinnen-Nationalmannschaften von Trainerinnen betreut<sup>43</sup>. Die Google Pixel Frauen-Bundesliga weist in der Saison 2023/24 zwölf Clubs auf. Davon wird gegenwärtig ein Club (SC Freiburg mit Theresa Merk) von einer Frau und elf Clubs werden von Männern trainiert<sup>44</sup>. Von den 14 Mannschaften der 2. Frauen-Bundesliga haben im Saison 2023/24 sechs eine Frau als Trainerin und acht einen Mann<sup>45</sup>. In der aus drei Staffeln (Nord/Nordost, West/Südwest, Süd) mit jeweils zehn Mannschaften bestehenden B-Juniorinnen Bundesliga sind insgesamt vier Frauen (eine in der Staffel Nor/Nordost und drei in der Staffel West/Südwest) als Cheftrainerinnen aufzufinden<sup>46</sup>.

Insgesamt zeigt sich also, dass Frauen im Vergleich zu Männern in den betrachteten Liga – und auch sonst im deutschen Fußball<sup>47</sup> – deutlich seltener den Posten des Cheftrainers ausüben.

### 3.2. Geschlechterstereotype im Sport

Im Folgenden sollen die Erkenntnisse bisheriger Untersuchungen über die Relevanz des Geschlechts des Trainers bzw. der Trainerin ausschnittsweise und kurz beleuchtet werden.<sup>48</sup>

Eine Untersuchung von College-Studenten<sup>49</sup> zeigt, dass insgesamt maskuline Charakterzüge eher mit Führungspositionen in Verbindung gesetzt werden. Folglich basieren präferierte Charakterzüge von Trainern auch auf maskulinen Attributen, wie u. a. *dominant*, *energisch* und *ehrgeizig*. Demgegenüber werden die mit dem weiblichen Geschlecht assoziierten Eigenschaften, wie beispielsweise *mitfühlend*, *herzlich* und *empfindlich*, weniger mit einer Cheftrainerposition in Verbindung gebracht. Darüber hinaus existiert gegenüber Trainerinnen eine vergleichsweise negative Erwartungshaltung mit Blick auf den möglichen sportlichen Erfolg. Diese Ergebnisse werden durch die Untersuchungen von Acosta und Carpenter (2014) bestätigt, die insbesondere die vergleichsweise geringe Präsenz von Frauen auf

<sup>42</sup> o. V., 2023d.

<sup>43</sup> DFB, 2023a.

<sup>44</sup> DFB, 2023b.

<sup>45</sup> DFB, 2023c.

<sup>46</sup> o. V., 2023d; 2023e; 2023f; 2023g.

<sup>47</sup> Schlesinger, Ingwersen und Weigelt-Schlesinger, 2021.

<sup>48</sup> Einen Überblick über die Ursachen einer geringen Repräsentation von Frauen auf Trainerpositionen im Fußball liefern Serpell et al. (2023).

<sup>49</sup> Aicher und Sagas, 2010.

der Position des Cheftrainers (etwa auch bei den Frauentteams der National Collegiate Athletic Association) hervorheben. Frauen nehmen nach Acosta und Carpenter (2014) lediglich die Trainerposition in niedrigeren Leistungsklassen ein. Das führt insgesamt zu einem erschwerten Zugang von Frauen zu höheren Positionen im Sport<sup>50</sup>.

Darüber hinaus nehmen auch Trainerinnen im amerikanischen College-Sport Unterschiede in ihrer Behandlung im Gegensatz zu deren männlichen Kollegen wahr<sup>51</sup>. Den Ergebnissen zufolge werden Trainern diverse Vorteile mit Blick auf hochrangige Positionen zugeschrieben. Diese zeigen sich u. a. in einem erleichterten Zugang zu Trainerpositionen generell und in besseren Vertragskonditionen, wie beispielsweise der Vertragslaufzeit oder der Vergütung<sup>52</sup>. Auch Cunningham und Sagas (2008) bestätigen diese Ungleichbehandlung zu Ungunsten von Trainerinnen. Im Kontext von Trainerentlassungen als Konsequenz von schwachen Mannschaftsleistungen zeigen Wicker et al. (2019) allerdings eine vergleichbare Behandlung von Trainern und Trainerinnen in diesem Setting des amerikanischen College-Sports. Dabei nimmt jedoch die Leistung der Vorsaison Einfluss auf die Wahl der nachfolgenden Besetzung der Trainerposition: Trainerinnen kommen vermehrt bei schwachen Saisonergebnissen zum Einsatz, beispielsweise bei einer geringen Anzahl an gewonnenen Spielen oder bei einer geringen Siegquote<sup>53</sup>.

Insgesamt führen Geschlechterstereotype insbesondere in männerdominierten Bereichen wie dem Sport für Frauen zu einem erschwerten Zugang zu Führungspositionen, wie z. B. zu Trainerposten<sup>54</sup>. Darüber hinaus wird mit Trainerinnen eine negative Erwartungshaltung mit Blick auf den sportlichen Erfolg assoziiert, was zu einer generellen Präferenz von Männern in Trainerpositionen führt<sup>55</sup> und dazu, dass Trainerinnen entsprechende Posten insbesondere in schwierigen oder aussichtslosen Phasen erhalten<sup>56</sup>. Diese genannten Aspekte resultieren in einem geringen Anteil an Trainerinnen im Bereich des Frauensports. Zusammenfassend muss von einem Geschlechterbias zu Lasten der Frauen in Trainerpositionen im Sport ausgegangen werden.

### **3.3. Einfluss von Trainern und Trainerinnen auf die sportliche Leistungsfähigkeit**

Entgegen der Ergebnisse zu vorliegenden Geschlechterstereotypen und der damit einhergehenden Wahrnehmung von Trainerinnen und Trainern im Sport zei-

---

<sup>50</sup> Sinning und Hofmann, 2017.

<sup>51</sup> Sabo et al., 2016.

<sup>52</sup> Sabo et al., 2016.

<sup>53</sup> Wicker et al., 2019.

<sup>54</sup> Schlesinger, Ingwersen und Weigelt-Schlesinger, 2021; Sawiuk, Lewis und Taylor, 2021.

<sup>55</sup> Acosta und Carpenter, 2014.

<sup>56</sup> Wicker et al., 2019.

gen eine größere Anzahl an Studien, dass weibliche Trainerinnen ebenso effektiv und erfolgreich wie Männer sind<sup>57</sup>.

So konnten bspw. Darvin et al. (2018) anhand einer Untersuchung in zwei amerikanischen Frauenbasketballligen belegen, dass das Geschlecht der Person auf der Cheftrainerposition keinen signifikanten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Spielerin nimmt. In beiden Ligen stellt sich der Erfolg von Trainern und Trainerinnen vergleichbar dar. Darüber hinaus existieren auch Fälle, in denen Trainerinnen sogar erfolgreicher waren als deren männliche Vorgänger<sup>58</sup>. Auch Berri et al. (2009) berichten bei der Majorität der NBA-Cheftrainer von keinem signifikanten Einfluss auf die Leistung der Einzelspieler und der gesamten Mannschaft. Für den Bereich des Frauenfußballs in Deutschland, Frankreich und Norwegen existieren ähnliche Ergebnisse: Es gibt keine wissenschaftlichen Belege für signifikante Unterschiede von Trainern und Trainerinnen auf die Mannschaftsleistung<sup>59</sup>. Vielmehr gehen aus den vorliegenden Studien vergleichbare Ergebnisse für beide Geschlechter hervor, sodass Männer nicht grundsätzlich als bessere Trainer zu bewerten sind. Demnach beeinflussen sowohl Trainerinnen als auch Trainer die Leistungsfähigkeit der Spielerinnen gleichermaßen. Das führt dazu, dass sich die bestehenden Geschlechterstereotype im Sport nicht auf mögliche geschlechtsabhängige Leistungen als Ursache zurückführen lassen.

### **3.4. Wahrgenommene Relevanz des Geschlechts eines Trainers aus Athletinnensicht**

Untersuchungen aus der Perspektive der Spielerinnen, speziell in der deutschen Bundesliga, sind selten zu finden. Fasting und Pfister (2000) stellen bei einer Interviewstudie von Fußballerinnen in Schweden, Norwegen, den USA und Deutschland fest, dass ein Großteil der befragten Athletinnen Trainerinnen aufgrund eines als angenehm empfundenen Führungsstils präferiert. Die Spitzensportlerinnen beschreiben ihre Trainerinnen dabei als sehr *kompetent*, *nachsichtig* und *tolerant* und das Training mit den Adjektiven *effektiv*, *diszipliniert* und *leistungsorientiert*. Auf zwischenmenschlicher Ebene gelten Trainerinnen als sehr *zuverlässig* und *interessiert* an den persönlichen Problemen ihrer Spielerinnen<sup>60</sup>. Sie werden als verständnisvoller eingestuft, da sie mit den physischen Gegebenheiten ihrer Spielerinnen vertraut sind. Grundsätzlich werden Trainerinnen als *kommunikativer*, *kooperativer* und *empathischer* als männliche Trainer beschrieben, da sie beispielsweise harte Umgangstöne meiden. Ein zu *autoritäres* Verhalten ohne Nachsicht ist bei Spielerinnen nicht gewünscht<sup>61</sup>. Zusammenfassend präferieren Spielerinnen Trainer und Trainerinnen mit einem hohen Grad an *sozialer Kompetenz* und *Empathie*. Demgegenüber berichten Pfeffer und Gallitschke

<sup>57</sup> Kim und Cruz, 2016; Serpell et al., 2021.

<sup>58</sup> Aicher und Sagas, 2010.

<sup>59</sup> Gomez-Gonzalez et al., 2019.

<sup>60</sup> Fasting und Pfister, 2000.

<sup>61</sup> Fasting und Pfister, 2000.

(2008), dass Athletinnen Trainerinnen als *weniger sozial unterstützend, weniger belohnend* und *weniger demokratisch* einschätzen als ihre männlichen Kollegen. Allerdings variieren diese Wahrnehmungen in Abhängigkeit des Leistungsniveaus der Sportlerinnen<sup>62</sup>.

Schull und Kihl (2019) untersuchen in ihrer Studie die Wahrnehmung von Trainern und Trainerinnen aus der Sicht von Sportlerinnen, die in der Division I der National Collegiate Athletic Association sich sportlich betätigten.<sup>63</sup> Mit Hilfe von halbstrukturierte Interviews mit 23 College-Sportlerinnen wurden zwei geschlechtsspezifische relevante Führungsattribute von Trainern, nämlich deren Humankapital und deren Empathie, in diesem spezifischen Kontext eruiert. Von den Athletinnen wurde die Qualität sowohl der Trainer als auch der Trainerinnen insbesondere anhand der Ausprägung dieser beiden Attribute beurteilt. Dabei zeigten sich jedoch geschlechtsspezifische Unterschiede in der Anwendungen dieser beiden Attribute: Während von idealen Trainerinnen Humankapital in Form einer der Trainerposition vorangegangenen Karriere als Athletin vorzugsweise in einer höheren Spielklasse erwartet wurde, wurde von einem idealen Trainer Trainingserfahrung und sportartenspezifisches Wissen gefordert. Hinsichtlich des Attributs Empathie zeigten sich ebenfalls genderstereotype Erwartungen: So wurde von idealen Trainerinnen ein hohes Maß an Empathie eingefordert, während bei idealen Trainern vereinzelt Fehlen des Einfühlungsvermögens durchaus entschuldigt wurde.

Angesichts der Ergebnisse zu existierenden Geschlechterstereotypen im Sport, den Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit sowie die wahrgenommene Relevanz des Geschlechts des Trainers gilt es die folgenden Hypothesen für den Bereich des Leistungssports Damenfußball zu prüfen:

*H0: Es existieren keine nachweisbaren Effekte von Einflussfaktoren auf die Präferenz eines Trainers oder einer Trainerin bei Fußballspielerinnen.*

*H1: Analog den Ergebnissen von Fasting und Pfister präferieren Fußballspielerinnen in den höchsten Ligen in Deutschland im Allgemeinen Trainerinnen.*

#### **4. Methodik**

Als Untersuchungsgrundlage fand eine anonyme Onlinebefragung statt, um die Einstellungen und Meinungen einer möglichst großen Datenmenge von Spielerinnen zu erfassen. Im Mittelpunkt der Untersuchung standen die Spielerinnen der Allianz Frauen-Bundesliga, der 2. Frauen-Bundesliga und der B-Juniorinnen Bundesliga. Der Link zu dieser Onlinebefragung wurde über persönliche Kontakte der Verfasserin, z.B. Team Kolleginnen aus früheren DFB Nachwuchsteams, in allen Mannschaften der ersten und zweiten Frauen-Bundesliga platziert. Die B-

<sup>62</sup> Pfeffer und Gallitschke, 2008.

<sup>63</sup> Vgl. hierzu die Studie von Frey et al. (2006), die sich ebenfalls Sportlerinnen der Division I der National Collegiate Athletic Association befragen.

Juniorinnen Bundesliga war in der Saison 2018/2019 in drei Staffeln unterteilt und bestand somit aus einer deutlich höheren Anzahl an Spielerinnen als die Ligen im Seniorinnenbereich. Um eine vergleichbare Anzahl an Spielerinnen aus beiden Bereichen zu erhalten, wurden in Anlehnung an die Kaderstärke jeweils vier Mannschaften aus den Staffeln Nord/Nordost und Süd sowie fünf Mannschaften aus der Staffel Süd/Südwest kontaktiert. Die Kontaktpersonen leiteten den Link an die Spielerinnen über geschlossene Gruppen in sozialen Netzwerken weiter. Insgesamt erreichte die Umfrage auf diesem Weg 305 Spielerinnen der Allianz Frauen-Bundesliga, 350 der 2. Frauen-Bundesliga sowie 326 Spielerinnen der B-Juniorinnen Bundesliga. Die Umfrage fand im Zeitraum von Januar bis Februar 2019 statt.

### *Präferenz für ein spezifisches Geschlecht auf der Trainerposition*

Um die Wahrnehmung des Geschlechts des Trainers im Frauenfußball aus der Perspektive der Spielerinnen zu analysieren, wurde eine binäre logistische Regressionsanalyse durchgeführt. Die Präferenz von Trainerinnen diente dabei als abhängige Variable. Als unabhängige Variablen wurden in Anlehnung an existierende Forschungsergebnisse Indikatoren aus den Bereichen *personenbezogene Angaben* sowie *bisherige Erfahrungen mit Trainerinnen*, herangezogen (siehe Tab. 1).

Variable	Beschreibung	Skalierung
Abhängige Variable		
pref_fem_coach	Athletin präferiert eine Frau auf der Trainerposition (1=ja)	nominal
Unabhängige Variablen, Personenbezogene Angaben		
league	Spielerin ist für Verein in der Frauen-Bundesliga, 2. Frauen-Bundesliga oder Juniorinnen-Bundesliga aktiv	nominal
age	Alter der Spielerin	metrisch
soccer_experience	Bisherige Fußballerfahrung der Spielerin in Jahren	metrisch
position	Tor, Innenverteidigung, Außenverteidigung, zentrales Mittelfeld, äußeres Mittelfeld, Sturm	nominal

contract player	Spielerin ist Vertragsspielerin (1=ja)	nominal
Bisherige Erfahrungen mit einer Trainerin		
exp_fem_coach	Spielerin wurde von einer Trainerin trainiert (1=ja)	nominal
exp_fem_coach_fem_jun_club	Spielerin wurde von einer Trainerin in der Jugend im Verein trainiert (1=ja)	nominal
exp_fem_coach_fem_sen_club	Spielerin wurde von einer Trainerin im Seniorinnenbereich im Verein trainiert (1=ja)	nominal
exp_fem_coach_selection_association	Spielerin wurde von einer Trainerin in der Auswahlmannschaft trainiert (1=ja)	nominal
exp_fem_coach_fem_national_team	Spielerin wurde von einer Trainerin in der Nationalmannschaft trainiert (1=ja)	nominal
exp_fem_coach_fem_jun_national_team	Spielerin wurde von einer Trainerin in einer U-Nationalmannschaft trainiert (1=ja)	nominal
Unabhängige Variablen, Relevanz von Eigenschaften für Trainerposition (von 1=überhaupt nicht wichtig bis 5=sehr wichtig) in Anlehnung an Heilman (2012) sowie Abele et al. (2008).		
Relevanz einzelner Eigenschaften	Bewertung der Bedeutung folgender Eigenschaften für die Position eines Trainers bzw. einer Trainerin: <ul style="list-style-type: none"> <li>- leistungsorientiert</li> <li>- ehrgeizig</li> <li>- selbstbewusst</li> <li>- dominant</li> <li>- akribisch</li> <li>- standhaft</li> <li>- sensibel</li> </ul>	nominal

**Tabelle 1: Variablenübersicht**

## 5. Ergebnisse

Von den insgesamt erreichten 981 Fußballerinnen nahmen 196 Spielerinnen an der Befragung teil. Das entspricht einer Rücklaufquote von rund 20 %. Unter den Teilnehmerinnen befinden sich 60 Spielerinnen der Allianz Frauen-Bundesliga, 57 Spielerinnen der 2. Frauen-Bundesliga und 79 Spielerinnen der B-Juniorinnen-Bundesliga. Somit bildet die Basis der vorliegenden empirischen Untersuchung eine Probandenanzahl von  $n=196$ . Das Durchschnittsalter beträgt 18,45 Jahre und knapp die Hälfte (49 %) der Befragten sind zum Befragungszeitraum Vertragsspielerinnen. 65,3 % der befragten Spielerinnen präferieren einen Trainer, während sich lediglich 34,7 % explizit für eine Trainerin aussprechen.

### *Multivariate Auswertung zur Präferenz von Trainerinnen aus Athletinnensicht*

Als Vorbereitung auf die binäre logistische Regressionsanalyse wurde die abhängige Variable der Präferenz für eine Trainerin auf Multikollinearität geprüft unter Anwendung einer bivariaten Korrelation. Dabei fand Pearson's  $r$  bei der Prüfung kontinuierlicher Variablen und Spearman's  $\rho$  bei binären Variablen Anwendung (siehe Tab. 2).

Korrelationen										
Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. pref_fem_coach	--									
2. league	,456**	--								
3. age	-,365**	-,646**	--							
4. soccer_experience <sup>a</sup>	-,340**	-,612**	,828**	--						
5. position	-,123	-,026	,098	,052	--					
6. contract_player	-,578**	-,799**	,685**	,594**	,038	--				
7. exp_fem_coach_fem_senior_club	-,210**	-,473**	,512**	,422**	,056	,339**	--			
8. exp_fem_coach_fem_junior_club	,184**	,264**	-,188**	-,084	,017	-,171*	-,189**	--		
9. exp_fem_coach_national_team	-,129	-,235**	,233**	,189**	,050	,143*	,037	-,165**	--	
10. exp_fem_coach_junior_national_team	-,306**	-,406**	,238**	,182*	,091	,407**	,254**	,015	,129	--

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

\*\*.. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

<sup>a</sup> metrische Variable: Korrelation über Pearson's  $r$

**Tabelle 2: Korrelationen unter den Untersuchungsvariablen**

Die Korrelationsanalyse zeigt signifikante Korrelationen für die metrischen Variablen *Fußballerfahrung* (soccer\_experience) und *Alter* (age). Aus diesem Grund erfolgt der Ausschluss der Variablen *Fußballerfahrung* für das Regressionsmodell. Alle weiteren Variablen sind im Modell eingeschlossen (Omnibus-Test mit  $p < ,001$ ; Cox und Snell R2: ,359; Nagelkerke R2: ,496).

							95% confidence interval EXP(B)		
		regression coefficientB	standard error	Wald	df	Sig.	Exp(B)	lower value	upper value
step 1a	league			,339	2	,844			
	league (1)	-,385	,828	,217	1	,642	,680	,134	3,446
	league (2)	-,606	1,042	,338	1	,561	,545	,071	4,205
	age	-,060	,105	,321	1	,571	,942	,767	1,158
	position			6,900	5	,228			
	position (1)	,017	,708	,001	1	,981	1,017	,254	4,074
	position (2)	-,389	,743	,274	1	,601	,678	,158	2,906
	position (3)	-1,380	,682	4,099	1	,043	,252	,066	0,957
	position (4)	-,357	,744	,231	1	,631	,700	,163	3,006
	position (5)	-,810	,765	1,120	1	,290	,445	,099	1,994
	contract_player	-3,278	,764	18,405	1	,000	,038	,008	,169
	exp_fem_coach_fem_sen_club	,450	,679	,438	1	,508	1,568	,414	5,938
	exp_fem_coach_fem_jun_club	,895	,442	4,099	1	,043	2,446	1,029	5,816

exp_fem_coach_national_team	-,667	1,041	,411	1	,522	,513	,067	3,949
exp_fem_coach_fem_jun_national_team	-,534	,465	1,319	1	,251	,586	,236	1,459
constant	2,073	2,144	,935	1	,334	7,950		

a. In Schritt 1 eingefügte Variablen: league, age, position, contract\_player, exp\_fem\_coach\_senior\_club, exp\_fem\_coach\_junior\_club, exp\_fem\_coach\_national\_team, exp\_fem\_coach\_junior\_national\_team.

**Tabelle 3: Ergebnisse der logistischen Regression zur Präferenz von Trainerinnen (für n=196).**

### 5.3. Test der Hypothesen

Tabelle 3 fasst die Ergebnisse des binären logistischen Regressionsmodells zu einer vorliegenden Präferenz von Trainerinnen bei Fußballspielerinnen in den höchsten deutschen Ligen zusammen. In Verbindung mit den deskriptiven Ergebnissen über die Häufigkeit der abhängigen Variable geht hervor, dass die Spielerinnen im Allgemeinen Trainer bevorzugen. Demzufolge kann die Hypothese H1 nicht angenommen werden. Hinzukommt, dass anhand der Auswertung keine Aussage über die von Fußballspielerinnen als relevant wahrgenommenen Charakteristika von Trainerinnen und Trainern möglich sind. Ebenso können keine Bewertungen zu möglichen existierenden Geschlechterstereotypen bei Fußballspielerinnen abgeleitet werden.

Allerdings ist drei der getesteten Prädiktoren ein statistisch signifikanter Effekt auf die Präferenz von Trainerinnen zu attestieren: Den Ergebnissen zufolge nehmen sowohl die Position (position) ( $p = .043$ ) als auch die Eigenschaft als Vertragsspielerin (contract\_fem\_coach) ( $p < .001$ ) sowie die Erfahrung im Juniorinnenbereich auf Vereinsebene (exp\_fem\_coach\_fem\_jun\_club) mit einer Trainerin ( $p = .043$ ) einen entscheidenden Einfluss auf die Präferenz von Athletinnen für Trainerinnen. Für den Prädiktor der *Erfahrungen im Juniorinnenbereich auf Vereinsebene mit einer Trainerin* (exp\_fem\_coach\_fem\_jun\_club) wird ein positiver Zusammenhang ausgewiesen: Bei Spielerinnen, die bereits im Juniorinnenbereich auf Vereinsebene unter einer Trainerin spielten, steigt demzufolge die Wahrscheinlichkeit für die Präferenz einer Frau auf der Trainerposition. Demgegenüber belegen die Ergebnisse jeweils einen negativen Zusammenhang zwischen den Prädiktoren *Position* (position) und *Vertragsspielerin* (contract\_fem\_player) mit der Präferenz für eine Trainerin: Im Vergleich zu der Position der Torhüterin sprechen sich Außenverteidigerinnen eher für einen Trainer aus. Des Weiteren steigt die Wahrscheinlichkeit für die Präferenz eines Trainers bei Vertragsspielerinnen deutlich an. Aus diesen Gründen ist auch die Hypothese H0 zu verwerfen, da mittels der multivariaten Analyse Einflussfaktoren auf die Präferenz von Trainerinnen bei Fußballspielerinnen nachgewiesen werden konnten.

In Bezug auf das Alter der Spielerinnen (age) zeigt sich ein negativer Regressionskoeffizient von  $-.06$ . Dies würde bedeuten, dass mit Zunahme des Alters der Spielerinnen die Präferenz für Trainerinnen abnimmt. Allerdings ist dieser Zusammenhang nicht signifikant: So liegt der Sig.-Wert mit  $.571$  über  $.05$  und das 95%-Konfidenzintervall schließt den Wert von 1 ein. Ähnliche Aussagen treffen für die Ligazugehörigkeit (league) zu. Auch hier ist der Effekt statistisch nicht signifikant.

## 6. Diskussion und Implikationen für das Sportmanagement

Angesichts der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen im Sport galt es mit dieser Erhebung herauszufinden, ob Fußballspielerinnen Cheftrainerinnen präferieren und unter welchen Bedingungen diese Präferenz vorliegt. Die Ergebnisse einer Befragung von Fußballspielerinnen auf leistungssportlicher Ebene in Deutschland zeigen, dass keine generelle Präferenz von Trainerinnen existiert. Vielmehr bevorzugt die Majorität der Spielerinnen einen Mann auf der Trainerposition. Diese offensichtliche generelle Präferenz deutet möglicherweise auf geschlechtsspezifische Zuschreibung von relevant erachteten Eigenschaften und damit auf das Vorliegen von Geschlechterstereotypen hin, was die Ergebnisse bisheriger Studien bestätigen würde<sup>64</sup>. Der Geschlechterbias im Sportbereich führt aufgrund der damit einhergehenden Erwartungshaltung für das Erreichen von sportlichem Erfolg zu einer deutlich positiveren Einstellung gegenüber Trainern im Sinne der Rollenkongruenztheorie nach Eagly und Karau (2002) und zu einem erschwerten Zugang für Frauen auf höherrangige Positionen<sup>65</sup>. Diese Studien lassen Interpretationen für die vorliegenden Ergebnisse mit Blick auf die beschriebene Erwartungshaltung zu, da insbesondere bei Vertragsspielerinnen eine höhere Wahrscheinlichkeit für eine Präferenz von Trainern gegeben ist. Die deskriptiven wie auch multivariaten Ergebnisse belegen, dass bei Fußballspielerinnen in den höchsten deutschen Ligen keine generelle Präferenz für Trainerinnen vorliegt. Obwohl bisherige Ergebnisse<sup>66</sup> zeigen, dass Athletinnen unterschiedlicher Sportarten Trainerinnen präferieren, kann diese Einschätzung nicht bestätigt werden. Angesichts der vorliegenden Auswertungen existiert eine eindeutige Tendenz, dass weite Teile der Athletinnen im Seniorinnen- und Juniorinnenbereich auf leistungssportlicher Ebene trotz wissenschaftlicher Belege über einen vergleichbaren Einfluss von Trainern auf Einzelspielerinnen und Mannschaften<sup>67</sup> und identischer Ausbildungen Trainer bevorzugen. Diese Ergebnisse bestätigen den bereits mehrfach nachgewiesenen Geschlechterbias im Sport<sup>68</sup> ebenfalls für den Bereich des Damenfußballs und deuten auf einen bestehenden Zusammenhang zu der Präferenz für ein Geschlecht auf der Trainerposition hin.

---

<sup>64</sup> Aicher & Sagas, 2010; Acosta & Carpenter, 2014.

<sup>65</sup> Sinning & Hofmann, 2017.

<sup>66</sup> Fasting & Pfister, 2000.

<sup>67</sup> Darvin et al., 2018; Aicher & Sagas, 2010; Berri et al., 2009; Gomez-Gonzalez et al., 2019.

<sup>68</sup> u.a. McDonagh & Papano, 2008; Aicher & Sagas, 2010; Acosta & Carpenter, 2014; Sabo et al., 2016.

Mit Blick auf die *Erfahrungen im Juniorinnenbereich auf Vereinsebene mit einer Trainerin* geht aus den Ergebnissen ein statistisch signifikanter, positiver Einfluss auf die Präferenz von Trainerinnen hervor. Demnach ist der Juniorinnenbereich auf Vereinsebene als prägende Zeit für eine spätere Präferenz von Trainerinnen zu bewerten: Ein höherer Anteil von Frauen in Trainerpositionen in der Jugend könnte die Präferenz für Trainerinnen insgesamt positiv beeinflussen. Gleichzeitig wäre über die verstärkte Einbindung von Trainerinnen im Juniorinnenbereich auf Vereinsebene ein verbesserter Zugang von Frauen auf Trainerpositionen denkbar. In der Folge könnten in Zukunft positive Einflüsse auf die Präferenz von Trainerinnen resultieren.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse die Rollenkongruenztheorie und das Vorliegen von Geschlechterstereotypen auf der höchsten leistungssportlichen Ebene im Frauenfußball in Deutschland. Beide Aspekte tragen dazu bei, dass der Zugang für Frauen zu der Cheftrainerposition deutlich erschwert wird. Gleichzeitig liefert die Erhebung eine Erklärung für die nach wie vor geringe Anzahl von Frauen in Führungspositionen im Sport und bietet Diskussionspotenzial im Kontext des Sports zu wiederkehrenden Forderungen nach Parität und Gleichberechtigung. Denn die vorliegende Auswertung belegt, dass diese Forderungen nicht mit den persönlichen Neigungen der Spielerinnen konform gehen.

Zusammenfassend ist der Mangel an Trainerinnen nicht durch objektive und reliable Beweise über den Einfluss auf die Leistungsfähigkeit begründbar. Vielmehr bestätigen die Ergebnisse, dass in diversen Bereichen im Sport ein Geschlechterbias vorliegt. Das resultiert darin, dass Frauen aufgrund der Vorurteile und der damit verbundenen Barrieren kaum aus eigener Kraft eine höhere Position im Sport erlangen können. Aufgrund fehlender Ergebnisse für den Damenbereich des deutschen Fußballs, zielte diese Studie darauf ab, die Perspektiven der Spielerinnen über individuelle Präferenzen für ein Geschlecht auf der Trainerposition zu analysieren.

Für das Management von Sportorganisationen, deren Ziel es ist, das Potential von Frauen auf Trainerpositionen im Spitzenfußball auszuschöpfen, ergeben sich verschiedene Ansatzpunkte<sup>69</sup>: Durch eine umfangreiche Informationspolitik kann zunächst eine entsprechende Sensibilisierung für die Problematik erreicht werden in der Hoffnung, dass dies Auswirkungen auf die Handlungen der beteiligten Akteure hat.

Instrumente, die intensiver in den Handlungsspielraum der Entscheider eingreifen, bestehen zum einen darin, weibliche Talente bewusst etwa durch gezielte Ausbildungsinvestitionen zu fördern und auf entsprechende Positionen vorzubereiten und hinzuführen. Dies würde es ermöglichen, mehr Trainerinnen für den Jugendbereich zu rekrutieren, was wiederum einen erheblichen Einfluss auf die Präferenzen der Spielerinnen hat, wie die Untersuchung zeigte.

---

<sup>69</sup> Serpell et al., 2023.

Zum anderen können entsprechende Regelungen in Kraft gesetzt werden, die eine stärkere Berücksichtigung von Frauen bei der Besetzung derartiger Positionen vorsehen. Landläufig kommt hierbei das Instrument der Quote – mit allen ihren Nachteilen – zum Einsatz. Ein derartiges Instrumentarium wäre insbesondere dann wirksam, wenn es dazu führen würde, jugendliche Spielerinnen von weiblichen Trainern zu trainieren.

Daneben wären die typischen Standardinstrumente abzuwägen, deren Wirksamkeit freilich aus der vorliegenden Studie nicht unmittelbar abgeleitet werden kann. Generell wird den Vorbildern und Role Models eine wichtige Rolle zugeschrieben: So können erfolgreiche Cheftrainerinnen als Vorbilder fungieren und junge Frauen dazu veranlassen, diesen Vorbildern nachzueifern. In eine ähnliche Richtung wirkt die Initiierung von entsprechenden Netzwerken. So kann der Club darauf hinwirken, dass sich entsprechende Zirkel bilden, die die Förderung von Frauen in diesem Zusammenhang erleichtern.

## **7. Limitationen und weiterer Forschungsbedarf**

Die Entscheidung über den Einsatz eines Trainers bzw. einer Trainerin obliegt auf Vereinsebene der sportlichen Leitung und dem Vorstand eines Vereins und auf Verbandsebene dem Vorstand. Die Meinung der Athletinnen bleibt dabei in der Regel außen vor, obwohl insbesondere die Beziehung zwischen Trainer bzw. Trainerin und Spielerin bzw. Mannschaft eine elementare Bedeutung für sportlichen Erfolg darstellt. Viele Untersuchungen zu Unterschieden zwischen Trainerinnen und Trainern beruhen dabei auf der Auswertung von Statistiken zu Spielen oder Spielzeiten<sup>70</sup> oder auch auf deren eigenen Wahrnehmung<sup>71</sup>. Aus diesem Grund sollte insbesondere die Sicht der Athletinnen in diese Studie berücksichtigt werden. Allerdings flossen in diese Analyse nur Fußballerinnen ein, die während der Saison 2018/2019 in der ersten und zweiten sowie in der B-Juniorinnenbundesliga in Deutschland spielten. Im Kontext von geschlechtsspezifischen Unterschieden und einer generellen Unterrepräsentanz von Frauen wäre auch die Einschätzung von Fußballspielern aus dem Junioren- und Seniorenbereich als Kontrollgruppe für die Erhebung zuträglich gewesen. Jedoch gestaltete sich der Zugang zu den Spielern im professionellen Sport schwierig und Anfragen an Verantwortliche der Herrenabteilungen blieben unbeantwortet.

Anhand der vorliegenden Untersuchung ist es möglich, die statistische Signifikanz von Variablen zu beurteilen, die auf die Präferenz von Trainerinnen Einfluss nehmen. Allerdings sollten zukünftige Untersuchungen auf diese Ergebnisse genauer eingehen, indem beispielsweise mittels einer Langzeitstudie bei Jugendspielerinnen die Entwicklung von Präferenzen für einen Trainer oder eine Trainerin nachvollzogen und geschlechtsspezifische Charakteristika verstärkt berücksichtigt werden.

---

<sup>70</sup> Berri et al., 2009; Darvin et al., 2018; Wicker et al., 2019.

<sup>71</sup> Acosta und Carpenter, 2014.

## 8. Schlussfolgerungen

Der Sport stellt einen Bereich dar, in dem Frauen in Führungspositionen bis heute unterrepräsentiert sind. Das trifft neben dem Herrenfußball auch für die Sparte des Frauenfußballs zu. In diesem Kontext erfolgte eine Untersuchung über die Wahrnehmung des Geschlechts des Trainers bzw. der Trainerin und den Bedingungen für eine Präferenz von Trainerinnen aus der Sicht von Fußballspielerinnen im Bereich des Leistungssports in Deutschland. Die Analyse ergab, dass Spielerinnen Trainerinnen nicht grundsätzlich präferieren und sich nur ein kleiner Anteil aktiv für eine Trainerin ausspricht. Vielmehr bevorzugen auch weite Teile von Fußballspielerinnen Trainer, da die als relevant für den sportlichen Erfolg erachteten Charakterzüge, wie ehrgeizig, eher dem männlichen Geschlecht zugeschrieben werden. Demzufolge muss auch im Frauenfußball von einem vorliegenden Geschlechterbias zu Ungunsten des weiblichen Geschlechts ausgegangen werden. Solange Geschlechterstereotype in der Gesellschaft existieren und damit einhergehend der Herrenfußball ein deutlich höheres Ansehen genießt als das Pendant im Damenbereich, spiegeln sich diese Umstände auch in den Trainerstäben wider. Deshalb ist davon auszugehen, dass Trainerinnen in diesem Leistungssportbereich aktuell und auf kurz- und mittelfristige Perspektive eine Ausnahmeerscheinung sind und bleiben. Freilich stehen jedem Fußballclub verschiedene Instrumente zur Verfügung, um das Potential weiblicher Trainerinnen auszuschöpfen. Zudem zeigen die Ergebnisse der Untersuchung auch, dass die Erfahrungen mit einer Vereinstrainerin im Jugendbereich die Präferenz für Trainerinnen fördern können. Dieser Faktor bilden demnach einen Ansatzpunkt sowohl für weitere Forschungsansätze als auch für praktische Implikationen. Damit erweitern diese Erkenntnisse den derzeitigen Forschungsstand über die Wahrnehmung und eine damit einhergehende mögliche Präferenz von Frauen in Führungspositionen im Sport durch den Einbezug der Perspektive einer größeren Datenmenge von Athletinnen im Damenfußball.

## Zu den Autoren



**Dr. Aylin Faber** ist promovierte Gesundheitsökonomin. Die Promotion zum Thema der Einflussfaktoren auf das ärztliche Berufsausübungsverhalten im ambulanten Sektor arbeitete sie von 2018 bis 2021 am Lehrstuhl für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie der Friedrich-Schiller-Universität Jena unter der Leitung von Herrn Prof. Frank Daumann im Rahmen ihrer Tätigkeit als Wissenschaftliche Mitarbeiterin aus. Seit 2022 ist Aylin Faber im Medizincontrolling der Sozialstiftung Bamberg und seit 2023 dort in der Position der Leitung operatives und strategisches Medizincontrolling tätig.

Kontakt:

E-Mail: [Aylin.Faber@Sozialstiftung-Bamberg.de](mailto:Aylin.Faber@Sozialstiftung-Bamberg.de)



**Karoline Heinze** (M. A.) ist Absolventin der Sport, Medien- und Kommunikationsforschung der Deutschen Sporthochschule Köln. Während Karoline Heinze über viele Jahre in der Frauenfußball Bundesliga u.a. beim FF USV Jena und bei Bayer 04 Leverkusen unter Vertrag stand, forschte sie im Rahmen Ihrer Bachelorarbeit an der Friedrich-Schiller-Universität Jena zur Akzeptanz von Trainerinnen im deutschen Fußball. In Zusammenarbeit mit WARUBI Sports und der Fußballschule des 1. FC Köln ist Karoline Heinze für das Internationale Talent Programm des 1. FC Köln zuständig und unterstützt zudem LeistungssportlerInnen dabei, mithilfe eines Sportstipendiums in den USA und Kanada zu studieren.

Kontakt:

E-Mail: [karoline.heinze@warubi-sports.com](mailto:karoline.heinze@warubi-sports.com)



**Prof. Dr. Frank Daumann** lehrt und forscht in den Bereichen Sportökonomie und Gesundheitsökonomie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Er ist u.a. Mitglied im Verein für Socialpolitik, in der American Economic Association und im Arbeitskreis Sportökonomie.

Kontakt:

Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Lehrstuhl für Sport- und Gesundheitsökonomie  
Seidelstraße 20  
07749 Jena  
Deutschland  
E-Mail: [Frank.Daumann@uni-jena.de](mailto:Frank.Daumann@uni-jena.de)

## Literatur

Abele, A. E., Uchronski, M., Suitner, C., & Wojciszke, B. (2008). Towards an operationalization of the fundamental dimensions of agency and communion: Trait content ratings in five countries considering valence and frequency of word occurrence. In *European Journal of Social Psychology*. 38(7). S. 1202-1217.

Acosta, V. R., & Carpenter, L. J. (2014). Women in intercollegiate sport. A longitudinal, national study, thirty five year update 1977-2014. Verfügbar unter: <http://www.acostacarpenter.org/> [21.09.2023].

Aicher, T. J., & Sagas, M. (2010). Are Head Coaches in Intercollegiate Athletics Perceived as Masculine? An Evaluation of Gender Stereotypes and the Effect of Sexism on Intercollegiate Coaches. In *Gender Issues*. 27(3). 165-174.

Angelovski, A., Brandts, J., & Sola, C. (2016). Hiring and escalation bias in subjective performance evaluations: A laboratory experiment. In *Journal of Economic Behavior & Organization*. 121. 114-129.

Bennedsen, M., Larsen, B., & Wei, J. (2023). Gender wage transparency and the gender pay gap: A survey. In *Journal of Economic Surveys*. 1-35. <https://doi.org/10.1111/joes.12545>.

Berri, D. J., Leeds, M., Leeds, E. M., & Mondello, M. (2009). The role of managers in team performance. In *International Journal of Sport Finance*. 4(2). 75-93.

Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. In *Journal of Economic Literature*. 55(3). 789-865.

Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2020). The gender pay gap: Have women gone as far as they can?. In *Academy of Management Perspective*. 21(1). 7-25.

Boll, C., & Leppin, J. S. (2015). Die geschlechtsspezifische Lohnlücke in Deutschland: Umfang, Ursachen und Interpretation. In *Wirtschaftsdienst, Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*. 95(4). 249-254.

Bonaccolto-Töpfer, M., & Briel, S. (2022). The gender pay gap revisited: does machine learning offer new insights?. In *Labour Economics*. 78. 102223.

Bonaccolto-Töpfer, M., Castagnetti, C. & Rosti, L. (2023). Changes in the gender pay gap over time: the case of West Germany. In *Journal of Labour Market Research*. 57(11). <https://doi.org/10.1186/s12651-023-00338-7>

Brand, H., Schmidt, P., Klinger, U., Ranze, H., & Wieneke, F. (2000). Trainer – Macher oder Mitläufer? Rolle und Stellenwert im neuen Jahrtausend. In *Leistungssport*. 30(6). 17.

- Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A., Junker, N.M., & Van Dick, R. (2017). Think manager – think male, think follower – think female: Gender bias in implicit followership theories. In *Journal of Applied Social Psychology*. 47(7). 377-388.
- Breuer, C., Feiler, S., & Rossi, L. (2019). *Gender – ein Thema für Fußballvereine*. Köln: Deutsche Sporthochschule Köln, Institut für Sportökonomie und Sportmanagement.
- Burillo, A., León-Quismondo, J., Fernández-Luna, Á., & Burillo, P. (2023). Why are there no female coaches in elite women's soccer? A qualitative study of Spanish female coaches. *Sport in Society*. DOI: 10.1080/17430437.2023.2200358
- Burton, L. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. In *Sport Management Review*. 18(2). 155-165.
- Burton, L. J. (2019). Under-representation of women in leadership roles in women's sport. In N. Laugh, & A. N. Guerin (Hrsg.). *Routledge handbook of the business of women's sport* (255-268). Milton Park, Abingdon-on-Thames, Oxfordshire, England, UK: Routledge.
- Caliendo, M., & Wittbrodt, L. (2022). Did the minimum wage reduce the gender wage gap in Germany?. In *Labour Economics*. 78. 102228.
- Cassino, D. (2016). Even the Thought of Earning Less than Their Wives Changes How Men Behave. Boston: Harvard Business Review.
- Ceci, S. J., Williams, W. M.; & Barnett, S. M. (2009). Women's underrepresentation in science: Sociocultural and biological considerations. In: *Psychological Bulletin*. 125(2). 218-261.
- Clarke, H. M. (2020). Gender stereotypes and gender-typed work. In Zimmermann, K. F. (Hrsg.). *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics*. (1-23). Cham: Springer.
- Croft, C., Paulson, C., Stokowski, S., Berri, D., & Mondello, M. (2023). The player makes the coach: Exploring player development among Division I basketball coaches. In *International Journal of Sports Science & Coaching*. 18(3). 695-704. <https://doi.org/10.1177/17479541221146384>.
- Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender Differences in Preferences. In: *Journal of Economic Literature*. 47(2). 448-474.
- Cunningham, G. B., & Sagas, M. (2008). Gender and Sex Diversity in Sport Organizations: Introduction to a Special Issue. In *Sex Roles*. 58(1). 3-9.
- Darvin, L., Pegoraro, A., & Berri, D. (2018). Are Men Better Leaders? An Investigation of Head Coaches' Gender and Individual Players' Performance in Amateur and Professional Women's Basketball. In *Sex Roles*. 78(7-8). 455-466.

- Davis, L., Appleby, R., Davis, P., Wetherell, M., & Gustafsson, H. (2018). The role of coach-athlete relationship quality in team sport athletes' psychophysiological exhaustion: implications for physical and cognitive performance. In: *Journal of Sports Sciences*. 36(17). 1985-1992.
- del Carmen Triana, M., Song, R., Um, C. T., & Huang, L. (2023). Stereotypical Perception in Management: A Review and Expansion of Role Congruity Theory. In *Journal of Management*. 0(0). <https://doi.org/10.1177/01492063231180836>.
- DFB (2023a). Trainer/-innen Frauen und Juniorinnen. Erhältlich unter <https://www.dfb.de/sportl-strukturen/sportliche-leitung/trainer-innen-frauen-und-juniorinnen/> [11.08.2023].
- DFB (2023b). Google Pixel Frauen-Bundesliga. Erhältlich unter [https://www.dfb.de/google-pixel-frauen-bundesliga/spieltagtabelle/?no\\_cache=1](https://www.dfb.de/google-pixel-frauen-bundesliga/spieltagtabelle/?no_cache=1) [11.08.2023].
- DFB (2023c). 2. Frauen-Bundesliga. Erhältlich unter [https://www.dfb.de/2-frauen-bundesliga/spieltagtabelle/?no\\_cache=1](https://www.dfb.de/2-frauen-bundesliga/spieltagtabelle/?no_cache=1) [11.08.2023].
- Diekman, A. B., & Goodfriend, W. (2006). Rolling With The Changes: A Role Congruity Perspective On Gender Norms. In *American Psychological Association*. 30. 369-383.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences In Social Behavior: A Social-Role Interpretation*. New York: Taylor & Francis Inc.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. In *Psychological Review*. 109(3). 573-598.
- Eckes, T. (2008). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In: R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.). *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung* (171-182). Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH.
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. In *Annual review of psychology*. 69. 275-298.
- Fasting, K., & Pfister, G. (2000). Female and male coaches in the eyes of female elite soccer players. In *European Physical Education Review*. 6(1). 91-110.
- Fasting, K., Sand, T. S., & Nordstrand, H. R. (2019). One of the Few: The Experiences of Female Elite-Level Coaches in Norwegian Football. *Soccer & Society*. 20(3). 454-470. doi:10.1080/14660970.2017.1331163.

- Fortin, N. M., Bell, B., & Böhm, M. (2017). Top earnings inequality and the gender pay gap: Canada, Sweden, and the United Kingdom. In *Labour Economics*. 47. 107-123.
- Frey, M., Czech, D. R., Kent, R. G., & Johnson, M. (2006). An exploration of female athletes' experiences and perceptions of male and female coaches. In *The Sport Journal*. 9(4).
- Fuchs, M., Rossen, A., Weyh, A., & Wydra-Somaggio, G. (2019). Why do women earn more than men in some regions? Explaining regional differences in the gender pay gap in Germany. IAB Discussion Paper. No. 11/2019. Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/204859/1/1666019488.pdf> [21.09.2023].
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Cogliser, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. In *The Leadership Quarterly*. 31(1). 101379.
- Gersch, T. K. (2021). The Gender Pay Gap: Seeking Fairness for Women in Professional Sports. *Oregon Review of International Law*. 22. 147.
- Gomez-Gonzalez, C., Dietl, H., & Nessler, C. (2019). Does performance justify the underrepresentation of women coaches? Evidence from professional women's soccer. In *Sport Management Review*. 22(5). 640-651.
- Gosai, J., Jowett, S., & Nascimento-Júnior, J. R. A. D. (2023). When leadership, relationships and psychological safety promote flourishing in sport and life. In *Sports Coaching Review*. 12(2). 145-165.
- Heilman, M. E. (2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent up the Organizational Ladder. In *Journal of Social Issues*. 57(4). 657-674.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. In *Research in Organizational Behavior*. 32. 113–135.
- Heilman, M. E., & Caleo, S. (2018). Combatting gender discrimination: A lack of fit framework. In *Group Processes & Intergroup Relations*. 21(5). 725-744.
- Hellmann, F. (2018). Wo sind bloß die Frauen? Verfügbar unter: <https://www.fr.de/sport/fussball/sind-bloss-frauen-hin-10995971.html> [21.09.2023].
- Hentschel, T., Heilman, M. E., & Peus, C. V. (2019): The Multiple Dimensions of Gender Stereotypes: A Current Look at Men's and Women's Characterizations of Others and Themselves. In *Frontiers in Psychology*. 10. Art. 11.

- Jones, R., & Jones, M. (2019). Gender pay gap in elite sport: A literature review. In Spaaij, R., Magee, J. & Jeanes, R. (Hrsg.). *Sport and Social Exclusion in Global Society* (163-180). Milton Park, Abingdon-on-Thames, Oxfordshire, England, UK: Routledge.
- Kim, H. & Cruz, A. (2016). The influence of coaches' leadership styles on athletes' satisfaction and team cohesion: a meta-analytic approach. In *International Journal of Sports Science & Coaching*. 11. 900-909.
- Kim, M., Chen, J. J., & Weinberg, B. A. (2023). Gender pay gaps in economics: A deeper look at institutional factors. In *Agricultural Economics*. 54. 471-486. <https://doi.org/10.1111/agec.12778>.
- Knoppers, A., de Haan, D., Norman, L., & LaVoi, N. (2022). Elite women coaches negotiating and resisting power in football. *Gender, Work & Organization*. 29(3). 880-896. <https://doi.org/10.1111/gwao.12790>.
- Koenig, A. M. (2018). Comparing prescriptive and descriptive gender stereotypes about children, adults, and the elderly. In *Frontiers in psychology*. 9. 1086.
- Kozłowski, D., & Power, I. (2022). Unpacking Backlash: Social Costs of Gender Non-Conformity for Women and Men. In *Journal of Research in Gender Studies*. 12(2).
- Kümmerling, A. (2018). Geschlechtsspezifische Unterschiede in den Arbeitszeiten. Fortschritt auf der einen, Stagnation auf der anderen Seite. IAQ Report. Verfügbar unter: <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2018/report2018-08.pdf> [21.09.2023].
- Lesch, L., Kerwin, S., & Wicker, P. (2023). Women representation and organisational characteristics in sport governance: Implications for gender policy and practice. In *International Journal of Sport Policy and Politics*. 1-18. <https://doi.org/10.1080/19406940.2023.2215788>.
- Lough, N. L., & Smith, A. C. (2019). The gender pay gap in professional sport: A comparative analysis. In *Sex Roles*. 81(11-12). 779-793.
- McDonagh, E., & Papano, L. (2008). *Playing with the boys: Why separate is not equal*. New York: Oxford University Press.
- Merluzzi J., & Phillips D. J. (2022). Early career leadership advancement: Evidence of incongruity penalties toward young, single women professionals. In *Organization Studies*. 43. 1719-1743.
- Mikkonen, M. (2023). 'We are going to the right direction... but we are not in ideal world yet': understanding gender (in)equality within leadership positions in Nor-

dic football governance. In *Sport in Society*. 26(6). 1003-1023. DOI: 10.1080/17430437.2022.2088358.

o. V. (2023a). Keine Frau vertreten. Amtierender Meister dabei: Die Teilnehmer am DFB-Trainerlehrgang 2023, Erhältlich unter <https://www.kicker.de/amtierender-meister-dabei-die-teilnehmer-am-dfb-trainerlehrgang-2023-933273/artikel> [08.08.2023].

o. V. (2023b). Vier Frauen und acht Männer. Die Trainerinnen und Trainer in der Frauen-Bundesliga, Erhältlich unter <https://www.kicker.de/die-trainerinnen-und-trainer-in-der-frauen-bundesliga-935609/slideshow> [08.08.2023].

o. V. (2023c). Zu wenige Trainerinnen bei der WM: Männliche Profiteure, Erhältlich unter <https://taz.de/Zu-wenige-Trainerinnen-bei-der-WM/!5952034/> [08.08.2023].

o. V. (2023d). B-Juniorinnen-Bundesliga Nord/Nordost. Erhältlich unter [https://www.soccerdonna.de/de/b-jgd-nordnordost/startseite/wettbewerb\\_17B1.html](https://www.soccerdonna.de/de/b-jgd-nordnordost/startseite/wettbewerb_17B1.html) [11.08.2023].

o. V. (2023e). B-Juniorinnen-Bundesliga West/Südwest. Erhältlich unter [https://www.soccerdonna.de/de/b-juniorinnen-bundesliga-west-suedwest/startseite/wettbewerb\\_17B2.html](https://www.soccerdonna.de/de/b-juniorinnen-bundesliga-west-suedwest/startseite/wettbewerb_17B2.html) [11.08.2023].

o. V. (2023f). B-Juniorinnen-Bundesliga Süd. Erhältlich unter [https://www.soccerdonna.de/de/b-jgd-sued/startseite/wettbewerb\\_17B3.html](https://www.soccerdonna.de/de/b-jgd-sued/startseite/wettbewerb_17B3.html) [11.08.2023].

o. V. (2023g). Trainervergleich. Aktuelle Trainer. Erhältlich unter <https://www.transfermarkt.de/bundesliga/trainervergleich/wettbewerb/L1> [11.08.2023].

Oláh, L.S., Vignoli, D., & Kotowska, I.E. (2021). Gender Roles and Families. In: Zimmermann, K. F. (Hrsg.) *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics*. Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57365-6\\_23-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57365-6_23-1).

Peuckert, R. (2002). *Familienformen im sozialen Wandel*. 4. Aufl. Opladen: Leske + Budrich.

Pfeffer, I., & Gallitschke, M. (2008). Trainerinnen und Trainer im Frauenfußball aus Sicht der Athletinnen. In: *Zeitschrift für Sportpsychologie*. 15(3). 88-95.

Reid, S. A., Palomares, N. A., Anderson, G. L., & Bondad-Brown, B. (2009). Gender, language, and social influence: A test of expectation states, role congruity, and self categorization theories. In *Human Communication Research*. 35(4). 465-490.

- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counterstereotypical impression management. In *Journal of Personality and Social Psychology*. 74(3). 629-645.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: the hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. In *Journal of Personality and Social Psychology*. 77(5). 1004-1010.
- Sabo, D., Veliz, P., & Staurowsky, E J. (2016). Beyond X'S&O'S: Gender bias and coaches of women's college sports. The Women's Sport Foundation. Erhältlich unter <https://www.womenssportsfoundation.org/wp-content/uploads/2016/08/beyond-xs-osexecutive-summary-for-web.pdf> [21.09.2023].
- Sawiuk, R., Lewis, C. J., & Taylor, W. G. (2021). "Long ball" and "balls deep": a critical reading of female coach-learners' experiences of the UEFA A licence. In *Sports Coaching Review*. 10(1). 110-127.
- Scelles, N., & Durand, C. (2017). Exploring the gender pay gap in professional sport. In *European Sport Management Quarterly*. 17(3). 331-352.
- Schlamp S., Gerpott F. H., Voelpel S. C. (2021). Same talk, different reaction? Communication, emergent leadership and gender. In *Journal of Managerial Psychology*. 36. 51-74.
- Schlesinger, T., & Weigelt-Schlesinger, Y. (2012). „...da hat man einen schweren Stand als Trainerin!“. In *Leipziger Sportwissenschaftliche Beiträge: LIII* (1). 46-69.
- Schlesinger, T., Ingwersen, F., & Weigelt-Schlesinger, Y. (2021). Gender stereotypes as mechanisms of social exclusion of women as football coaches. In L. Norman (Hrsg.). *Improving gender equity in sports coaching* (33-45). Milton Park, Abingdon-on-Thames, Oxfordshire, England, UK: Routledge.
- Schull, V. D., & Kihl, L. A. (2019). Gendered leadership expectations in sport: Constructing differences in coaches. In *Women in Sport and Physical Activity Journal*. 27(1). 1-11.
- Serpell, B. G., Harrison, D., Dower, R., & Cook, C. J. (2023). The under representation of women coaches in high-performance sport. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 17479541231160229.
- Serpell, B. G., Harrison, D., Lyons, M., & Cook, C. J. (2021). Dark traits as a potential feature of leadership in the high-performance sports coach. In *International Journal of Sports Science & Coaching*. 16. 281-290.
- Sinning, S., & Hofmann, A. (2017). Trainerinnen im deutschen Spitzensport. In G. Sobiech, & S. Günter (Hrsg.). *Sport & Gender – (inter)nationale sportsoziologische*

---

Geschlechterforschung. Theoretische Ansätze, Praktiken und Perspektiven (295-306). Wiesbaden: Springer.

Statistisches Bundesamt (2023). Gender Pay Gap 2022: Frauen verdienen pro Stunde 18 % weniger als Männer. Erhältlich unter [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23\\_036\\_621.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23_036_621.html) [9. August 2023].

Süßenbach, J. (2004). Mädchen im Sport. Analyse zur Identitätsentwicklung im Jugendalter. Hamburg: Czwalina Verlag.

Thiele, M. (2023). Geschlechterstereotype und Geschlechterrollen. In: J. Dorer, B. Geiger, B. Hipfl, & V. Ratković (Hrsg.). Handbuch Medien und Geschlecht. Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20707-6\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20707-6_10).

Transfermarkt (2019c). 1. FC Union Berlin. Funktionsteam. Mitarbeiter. <https://www.transfermarkt.de/1-fc-union-berlin/mitarbeiter/verein/89> [02.06.2019].

Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2013). The relationship between coach leadership, the coach-athlete relationship, team success, and the positive developmental experiences of adolescent soccer players. In *Physical Education and Sport Pedagogy*. 18(5). 549-561. DOI: 10.1080/17408989.2012.726976.

Weissbourd R. (2016). Making Caring Common Project. Cambridge: Harvard Graduate School of Education.

Wicker, P. (2019). Public expenditure on women's sport and gender equality among recipients of public expenditure in European sport. In N. Lough, & A. N. Geurin (Hrsg.). *Routledge Handbook of the Business of Women's Sport* (204-215). Oxon/New York: Routledge.

Wicker, P., Cunningham, G. B., & Fields, D. (2019). Head Coach Changes in Women's College Soccer: An Investigation of Women Coaches Through the Lenses of Gender Stereotypes and the Glass Cliff. In *Sex Roles*. 81. 797-807.

Wilson, R., Plumley, D., & Flint, S. W. (2020). Making sense of the sack race: the impact of managerial change in the English Football League. In *Sport, Business and Management*. 10(1). 3-15. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2018-0079>.