

Akademie für Soziales und Recht
Steinbeis Hochschule Berlin SHB

Projektstudienarbeit (PSA)

Wirtschaftsmediator

**„Konflikte im Fußball – welche Argumente sprechen für
die Implementierung von Mediation“**

Jörg Hambücker

Inhalt

1	Einleitung	1
1.1	Fragestellung.....	1
1.2	Relevanz.....	1
2	Mediation	2
2.1	Mediationsgesetz.....	2
2.2	Indikatoren für Mediationseignung	2
2.2	Bekanntheit der Mediation im Profifußball	4
3	Konflikte	5
3.1	Differenzen und Konflikte	5
3.2	Konfliktarten.....	6
3.2.1	Besonderheiten zu Konflikten im Fußball.....	7
3.3	Konfliktstufen	8
3.4	Besonderheiten von Organisationen.....	9
3.5	Risiken von Konflikten.....	11
3.5.1	Besonderheiten von Konfliktrisiken im Fußball.....	12
3.6	Nutzen von Konflikten.....	13
4.	Fußballvereine als Wirtschaftsunternehmen	14
4.1	Unternehmensformen.....	14
4.2	Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit	14
4.2.1	Umsatzsegmente.....	14
4.2.2	Mediale Verwertung (TV-, Hörfunk- und Internet-Vermarktung).....	15
4.2.3	Personalaufwendungen	16
4.2.4	Lizenzfußball als Arbeitgeber	17
5	Fazit	19
	Abbildungsverzeichnis	21
	Literaturverzeichnis	22

1 Einleitung

1.1 Fragestellung

„Konflikte im Fußball – welche Argumente sprechen für die Implementierung von Mediation“

1.2 Relevanz

In den letzten Jahren hat ein Transformationsprozess begonnen, in dem sich frühere ehrenamtlich und nebenberuflich geführte Sportvereine zu Wirtschaftsunternehmen gewandelt haben, die in ihren Umsatzgrößen und Strukturen mindestens mittelständischen Unternehmen entsprechen. Infolge dessen sind auch deren Mitarbeiter, insbesondere aber die Spieler, heute professionelle Arbeitnehmer mit allen Rechten und Pflichten, allerdings in einer herausgehobenen Position. Von zentraler Bedeutung für die (kontinuierliche) Entwicklung ist es dabei, dass insbesondere bei Profimannschaften ein effektives und möglichst reibungsloses Zusammenwirken der einzelnen Akteure in ihren verschiedenen Rollen stattfindet¹. Außergewöhnlich begabte Akteure können bestimmte Situationen entscheiden, ein Spiel wird aber aufgrund der in der Aufgabe liegenden Interdependenz nur mit der Mannschaft gewonnen². Der Erfolg der Mannschaft wiederum beeinflusst hingegen die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Fußball-Unternehmen³. *Die Finanz- und Unternehmensentwicklung ist entscheidend vom sportlichen Erfolg abhängig. Da sportlicher Erfolg nur eingeschränkt planbar ist, kann hierfür nur eine erfolgreiche Basis durch das verantwortliche Management geschaffen werden. Investitionen, insbesondere in den Lizenzspielerkader, sind daher eine notwendige Voraussetzung für die Umsetzung sportlicher Ziele, wie zum Beispiel einer Qualifikation für die UEFA Champions League. Zum Erreichen wirtschaftlicher Ziele ist es unter bestimmten Voraussetzungen allerdings notwendig, vorgesehene Investitionen und Entscheidungen zu verschieben, falls diese nur zu Lasten einer erneuten Neuverschuldung möglich wären. Ferner kann nach wirtschaftlichen Überlegungen auch ein Spielerverkauf erfolgen, der allein nach sportlichen Kriterien unterblieben wäre. Zwischen der Verfolgung wirtschaftlicher und sportlicher Interessen entsteht somit, vor allem bei nachhaltiger Verfehlung der sportlichen Ziele, ein Konflikt bzw. eine gegenseitige negative Beeinflussung von sportlicher und wirtschaftlicher Entwicklung. Die Geschäftsführung wird in einem solchen Fall - unter Abwägung der Chancen und Risiken - eine Lösung suchen, welche den strategischen Zielen angemessen Rechnung trägt⁴.*

¹ Vgl. (Tippenhauer, 2010) Seite 1

² Vgl. (Tippenhauer, 2010) Seite 63

³ Vgl. (Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, 2012/2013) Seite 14

⁴ (Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, 2012/2013) Seite 15

Diese Studienarbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Ansatzpunkte für die Implementierung von Mediation im Profifußball gegeben sind. Unter Berücksichtigung der nachstehend erörterten Besonderheiten von Fußball-Unternehmen und ihren Beschäftigten soll untersucht werden, ob Mediation zur Werthaltigkeit von sportlicher und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit beitragen kann. Darüber hinaus soll die Frage geklärt werden, warum Mediation bei der Konfliktbearbeitung innerhalb von Fußball-Unternehmen eingesetzt werden kann. Dazu bedarf es zunächst eines Überblicks über Mediation und Konfliktarten.

2 Mediation

2.1 Mediationsgesetz

Nach § 1 Abs. 1 MediationsG ist Mediation ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mit Hilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben⁵. Damit soll die Mediation zu einer Konfliktbeendigung führen, die durch eine Übereinstimmung der Beteiligten erzielt wird. Dies ist nur möglich wenn:

- ❖ alle Mediationsteilnehmer eine Bereitschaft zeigen, über ihre Wünsche, Emotionen und Ziele zu sprechen = Informiertheit
- ❖ alle Mediationsteilnehmer bereit sind, auch die anderen über ihre Wünsche, Emotionen und Ziele sprechen zu lassen und ihnen dabei zuzuhören = respektvoller Umgang
- ❖ alle Mediationsteilnehmer Bereitschaft zeigen, sich in die Wünsche, Emotionen und Ziele des anderen hineinzusetzen = Perspektivwechsel
- ❖ alle Mediationsteilnehmer bereit sind, ergebnisoffen eine Lösung zu erarbeiten, die die wechselseitigen Wünsche, Emotionen und Ziele der Mediationsteilnehmer berücksichtigen = Ergebnisoffenheit⁶

2.2 Indikatoren für Mediationseignung

Was können Indikatoren für die Eignung einer Mediation im Konfliktfall sein?

⁵ Vgl. (Unberath / Greger, 2012) Seite 44 - 49

⁶ Vgl. (Pilartz, 2013) Seite 9

Dies können u.a. Konfliktnähe, Anzahl der am Konflikt Beteiligten und der damit einhergehenden, gesteigerten Komplexität des Konfliktgeschehens sowie ein gesteigertes Maß an der Notwendigkeit von Vertraulichkeit sein. Allerdings wird die Auffassung geteilt, dass es sich bei Mediation um kein universell einsetzbares Verfahren handelt, das auf alle Konstellationen anwendbar und erfolgversprechend ist. Für die Mediation spricht, dass sie - anders als herkömmliche Gerichtsverfahren - in vielen Fällen nachhaltigere und wertschöpfendere Ergebnisse hervorbringen kann⁷.

In der nachfolgenden Aufzählung werden weitere Kriterien vorgestellt, mit Hilfe derer Konflikte analysiert und auf ihre Geeignetheit für ein Mediationsverfahren untersucht werden können.

Eine Mediationseignung ist gegeben wenn⁸:

a) die Konfliktparteien ein Interesse an der Fortsetzung der Beziehung haben

Anders als ein Gerichtsverfahren bietet die Mediation eine Form der beziehungsfreundlichen Konfliktbearbeitung, da das Verständnis der Parteien füreinander erhöht wird. Damit kann im Idealfall sogar eine Verbesserung der Beziehung herbeigeführt werden. Die Mediation ist daher in all denen Konfliktsituationen zu bevorzugen, in denen die Parteien weiterhin miteinander verbunden sein wollen oder müssen, um eine tragfähige Beziehung für die Zukunft zu erarbeiten.

b) die Konfliktparteien ein Interesse an der Erörterung von Beweggründen haben

Besteht bei den Konfliktparteien ein Bedürfnis, über Beweggründe zu sprechen, ist auch dies ein Indikator für die Mediation. Denn ein solches Mitteilungsbedürfnis kann durch ein klassisches Gerichtsverfahren nicht hinreichend befriedigt werden, wohin gegen die Mediation einem solchen Bedürfnis gerecht werden kann. Die Erfahrung zeigt, dass Medianten nach Durchführung eines Mediationsverfahrens sich insbesondere positiv zu dem Umstand äußern, dass sie sich selbst mitteilen konnten und auch von ihrem Gegenüber viel erfahren haben. Wer die Beweggründe des anderen kennt und versteht ist eher geneigt, eine Entschuldigung für Fehlverhalten auszusprechen.

c) Potenzial für eine wertschöpfende Verhandlungslösung gegeben ist

Will man vermeiden, dass die Parteien in eine Win-Lose Situation geraten, bedarf es einer Erweiterung der Lösungsmöglichkeiten. Eine solche Erweiterung ist gerade bei komplexen Konfliktlagen im Wege der Mediation möglich. Dabei können Austauschpotenziale zum beiderseitigen Nutzen ausgeschöpft werden (Win-Win). Jede auf Gegnerschaft angelegte Haltung,

⁷ Vgl. (Rosner / Winheller, 2012 / 1. Auflage) Seite 329

⁸ Vgl. zu a) bis g) (Rosner / Winheller, 2012 / 1. Auflage) Seite 329 - 333

vermindert etwaige Möglichkeiten, bestehende Kooperationschancen zu erkennen und zu nutzen. Die Mediation kann durch Vertrauensaufbau und Informationsaustausch wertschöpfende Verhandlungslösungen zu Tage fördern.

d) der Wunsch nach Selbstverantwortung gegeben ist

Möchten die Parteien das Verfahren und das Ergebnis ihrer Konfliktlösung selbst bestimmen und auf diese Weise die Kontrolle über den Ablauf und das Ergebnis behalten, ist die Mediation das prädestinierte Verfahren.

e) eine schnelle Konfliktregelung angestrebt wird

Eine Mediation ist zügiges und flexibles Verfahren, was weder an Zeit noch an Ort gebunden ist.

f) eine gleichgewichtige Selbstbehauptung zwischen den Parteien gegeben ist

Eine mediative Konfliktlösung findet dort die beste Voraussetzung, wo sich die Parteien in einer gleichgewichtigen Ausgangssituation befinden. Ungleichgewichten dürfen sich nicht in Lösungsfindung niederschlagen, sie sind von dem Mediator rechtzeitig auszugleichen.

Kann der Mediator einem Machtgefälle nicht hinreichend entgegenwirken, kann es zu einem Abbruch der Mediation kommen, insbesondere dann, wenn die schwächere Partei durch die mächtigere Partei unter Druck gesetzt wird.

g) ein starkes Bedürfnis nach Vertraulichkeit besteht

Gerade in solchen Bereichen, die durch Medien und Publikum im öffentlichen Interesse stehen, ist das Bedürfnis nach Vertraulichkeit in Fällen von Auseinandersetzungen besonders groß. Diese Vertraulichkeit bietet das Mediationsverfahren bereits dadurch, dass sich die Parteien zu Beginn des Verfahrens zur Vertraulichkeit verpflichten. Diese Verpflichtung betrifft das Verfahren der Streitschlichtung selbst, als auch die Inhalte einer abschließenden Mediationsvereinbarung. Das Mediationsverfahren ist damit auf jeden Fall einem staatlichen Gerichtsverfahren überlegen, da das Gerichtsverfahren in unserer Rechtsordnung bis auf wenige Ausnahmen öffentlich zu führen ist.

2.2 Bekanntheit der Mediation im Profifußball

Auch bei Vorliegen der zuvor beschriebenen Indikatoren setzt die Anwendung von Mediation deren Bekanntheit bei den Beteiligten und-/oder bei den Verantwortlichen voraus. Wie es um die Einsatzbereitschaft von Mediation im Profifußball bestellt ist, hat sich das Institut radius IKK im Zeitraum 2009 bis 2011 mit einer Befragung unter den 36 Profivereinen in der Bundesliga

und der 2. Bundesliga angenommen. Demnach ist die Mediation als Konfliktlösungsmethode 79% der Teilnehmer bekannt⁹.

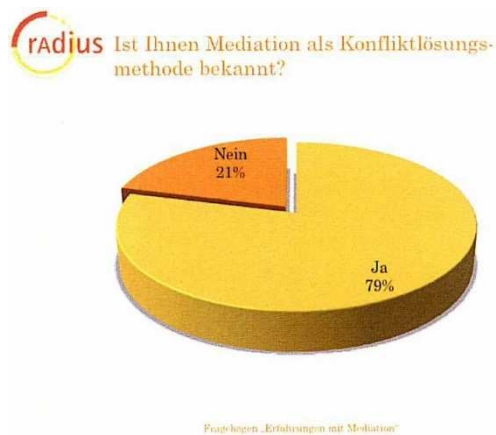


Abb. 1: Fragebogen „Erfahrungen mit Mediation“¹⁰

88% der Befragten antworteten mit ja auf die Frage, ob sie sich vorstellen könnten, Mediation zukünftig einzusetzen. Dies belegt die Annahme, dass Mediation mit ihrer hohen Einsetzbarkeit auch im Profifußball eine Zukunft hat¹¹.



Abb. 2: Fragebogen „Erfahrungen mit Mediation“¹²

3 Konflikte

3.1 Differenzen und Konflikte

Menschliches Handeln in Organisationen ist täglichen Differenzen ausgesetzt. Sie sind gleichzeitig natürliche Folge eines arbeitsteiligen Systems, das nur deshalb besondere Leistungen erbringen und sich stetig weiterentwickeln kann, weil unterschiedliche Kompetenzen, Talente und Arbeitsstile, verschiedene Lebens- und Berufserfahrungen, andersartige Denkweisen und Problemlösungsansätze einander ergänzen. Unterschiede sind

⁹ Vgl. (Möhn, 2013 / 1. Auflage) Seite 10

¹⁰ (Möhn, 2013 / 1. Auflage) Seite 14

¹¹ Vgl. (Möhn, 2013 / 1. Auflage) Seite 17

¹² (Möhn, 2013 / 1. Auflage) Seite 24

eine Bereicherung für jede Organisation sofern sie gut genutzt und sie sind Konfliktquellen, wenn mit ihnen nicht konstruktiv umgegangen wird¹³.

Organisationen sind dabei definiert als soziale Gebilde, deren Mitglieder über Aktivitäten und koordinierte Tätigkeiten gemeinsam Ziele verfolgen¹⁴.

Der Begriff „Konflikt“ soll nachfolgend verstanden werden als Prozess der Auseinandersetzung, der auf unterschiedlichen Interessen von Individuen und sozialen Gruppierungen beruht und in unterschiedlicher Weise institutionalisiert ist und ausgetragen wird¹⁵.

3.2 Konfliktarten

Konflikte sind zunächst grundsätzlich zu unterscheiden nach dem Grad des Bewusstseins. Ein *manifestierter Konflikt* liegt vor, wenn sich die Konfliktparteien ihres Konflikts bewusst sind. Von einem *latenten Konflikt* spricht man dann, wenn ein Konflikt sehr wahrscheinlich ist, die Parteien sich ihrer Unvereinbarkeit bewusst sind, aber deren aktive Verwirklichung noch nicht begonnen hat.

Folgt man einer Einteilung von Konflikten entsprechend deren Ursachen, lassen sich sechs Grundarten von Konflikten unterscheiden: Sachverhaltskonflikte, Interessenskonflikte, Beziehungskonflikte, Wertekonflikte, Strukturkonflikte und innere Konflikte¹⁶

Sachverhaltskonflikte

Sachverhaltskonflikte unterscheiden sich durch unterschiedliche, unzureichende oder falsche Informationen die durch unterschiedliche Auffassungen dieser Informationen hervorgerufen werden. Man wird bei Sachverhaltskonflikten nicht umhin kommen, auf der Sachebene eine Klärung durch objektive Tatsachenbewertung und Bewertung der Fakten herbei zu führen.

Interessenskonflikte

Hierbei stehen die unterschiedlichen Interessenslagen der Beteiligten im Fokus. Im Falle von Interessenkonflikten wird es notwendig, die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten herauszuarbeiten und freizulegen.

¹³ Vgl. (Glasl / Ballreich, 2011) Seite 45-50

¹⁴ (Kieser / Kubicek, 1983) Seite 28

¹⁵ Vgl. (Hertel, 2013 / 3. Auflage) Seite 15 - 18

¹⁶ Vgl. (Moore, 1986)

Beziehungskonflikte

Diese Form der Konflikte hat ihre Ursache in Problemen, die emotionaler Natur sind. Sie gehen häufig auf Gefühle wie Angst, Neid, Frustration und Missverständnisse zurück. Insoweit ist es in dieser Konfliktform notwendig, den Parteien Raum dafür zu geben, ihre Gefühle auszusprechen.

Wertekonflikte

Konflikte um Werte entstehen dann, wenn unterschiedliche Wertvorstellungen und Grundsätze aufeinander prallen. Häufigstes Beispiel dürften Konflikte sein, die auf verschiedenen religiösen oder kulturellen Grundlagen beruhen. Ein Lösungsansatz bedarf in diesen Fällen, dem Auffinden einer gemeinsamen Wertebasis.

Strukturkonflikte

Diese Konfliktform unterscheidet sich von den anderen Konfliktarten dadurch, dass sie nicht auf Differenzen zwischen Personen, sondern zwischen strukturellen Gegebenheiten zurückzuführen ist. Sie entstehen dadurch, dass aufgrund der Logik des Systems ein notwendiges Spannungsfeld hergestellt wird, wie es z.B. bei zwei gegnerischen Anwälten im Prozess der Fall ist. Strukturkonflikte können regelmäßig nicht vollständig aufgelöst werden.

Innere Konflikte

Der Schauplatz innerer Konflikte ist die Gedanken- und Gefühlswelt einer Person. Unterschiedliche Wünsche, Ziele oder Rollenanforderungen geraten in Widerspruch. Schwerwiegende innere Konflikte bedürfen eines offenen Gesprächs¹⁷.

3.2.1 Besonderheiten zu Konflikten im Fußball

Eine der Besonderheiten, die sich auf Konflikte der emotionalen Natur auswirken können, ist die Tatsache, dass eine Fußballmannschaft ausschließlich aus gleichgeschlechtlichen Personen besteht, was in anderen Wirtschaftsunternehmen in dieser extremen Form kaum anzutreffen sein wird.

Eine weitere Besonderheit ergibt im Fußball daraus, dass die Leistungsträger der Mannschaft häufig aus sehr vielen und sehr unterschiedlichen Kulturen herausgelöst wurden und zu einer Einheit (nämlich der Mannschaft) zusammengestellt wurden. Eine solche Kulturenvielfalt ist bekannter Maßen Auslöser für Konflikte in verschiedenen Ausprägungen.

Darüber hinaus ergibt sich im Fußball ein Konfliktpotential auch aus dem Umstand, dass es gerade systemimmanent ist, dass jeder einzelne Akteur einer Mannschaft durch die

¹⁷ Vgl. (Proksch, 2014 / 2. Auflage) Seite 5 - 6

Anwesenheit der gegnerischen Akteure an der Erbringung einer guten Arbeitsleistung gehindert wird.

Auch die permanente Anwesenheit des Trainers, als unmittelbarer Vorgesetzter, birgt Konfliktpotential.

Schließlich können Konflikte dadurch entstehen, dass leistungsbezogene Vergütungsmodelle in starker Ausprägung die wirtschaftliche Situation eines Spielers gravierend beeinflussen können.

3.3 Konfliktstufen

Glasl hat ein Stufensystem der Konflikteskalation entwickelt:

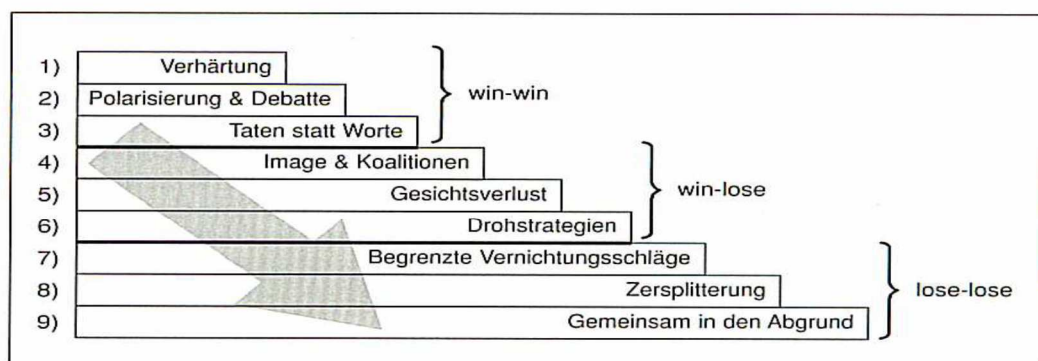


Abbildung 3:
Stufen der Konflikteskalation nach Glasl (2004)

Abb.3: Stufen der Konflikteskalation nach Glasl (2004)¹⁸

Dabei betont Glasl (2004), dass sein Phasenmodell der Eskalation auf nahezu alle Konflikte in verschiedenen Lebensbereichen und Dimensionen übertragbar ist. Er versteht den Stufenablauf in dieser Form allerdings als prototypisch, nicht als zwingend. Das bedeutet, dass die Konfliktparteien nicht automatisch von einer Stufe in die nächste gleiten, sondern sich innerhalb der Eskalationsstufen in jeder Richtung bewegen können. Sie können mithin Stufen überspringen, sich aufwärts oder abwärts bewegen oder bewegungslos in einer Stufe verharren. Auch hinsichtlich der eigenen Wahrnehmungen geht Glasl davon aus, dass die Parteien sich unterschiedlich einordnen können. Das Phasenmodell soll ein Werkzeug sein, das dem Mediator, aber auch den Parteien eine Einordnung des Konfliktes ermöglichen soll. Sein Wert liegt mithin in dem detailliert ausgearbeiteten Charakter¹⁹.

¹⁸ (Kals / Ittner, 2008)

¹⁹ Vgl. (Kals / Ittner, 2008) Seit 34 - 35

3.4 Besonderheiten von Organisationen

Eine Schwierigkeit mit dem Umgang von Konflikten resultiert daraus, dass der Organisationskontext äußerst komplex ist. Erfolgversprechend ist daher nur eine Aufgliederung der verschiedenen Merkmale und ihrer gegenseitigen Wechselwirkung²⁰.

Personen

Personen stellen die Grundelemente sozialer Systeme dar. Bei einem Konfliktfall ist daher als erste Voraussetzung zu klären, welche Personen der Organisation angehören und am Konflikt beteiligt sind. Nicht selten bilden Beteiligte eigene kleinere Organisationseinheiten innerhalb der Gesamtorganisation. Daneben übernehmen Personen in der Organisation jeweils bestimmte Rollen, die in der Gesamtorganisation eingebunden sind. Im Konfliktfall ist dann zu klären, welche Rollen die Beteiligten in der jeweiligen Organisation einnehmen und wie diese Rollen zueinander stehen.

Subjektive Deutungen

So vielfältig wie es Personen als Elemente des sozialen Systems gibt, so vielfältig sind auch die subjektiven Bilder der jeweiligen Situation. Die Bilder können übereinstimmen, aber auch erheblich voneinander abweichen - wovon im Konfliktfall auszugehen ist. Die Vorstellung der Parteien von ihren Bildern bestimmen den subjektiven Zustand und nehmen Einfluss auf die weitere Entwicklung des Systems. Die Vorstellungen dürfen im Konfliktfall nicht als wahr oder unwahr klassifiziert werden, sondern müssen als berechtigte Vorstellungen ihren Platz finden²¹.

Regeln

Regeln im sozialen System sollen reibungslose Abläufe gewährleisten und für Stabilität sorgen. Zu diesem Zweck legen sie Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse der Beteiligten Personen fest. Sie existieren als schriftlich festgelegte Regeln oder implizit als Erwartungshaltung. Diese Regeln beeinflussen naturgemäß das Verhalten und das Handeln aller Personen des Systems. Die Regeln können auch kontraproduktiv wirken und durch ihre Existenz zu Konflikten führen. Dann gilt es, dies zu erkennen und nach Offenlegung zu verändern. Als Beispiel kann genannt werden, eine Regel wie z.B. „das war bei uns schon immer so!“

²⁰ Vgl. (König & Volmer, 2000)

²¹ Vgl. (Kals / Ittner, 2008) Seite 47

Interaktionsstrukturen

Neben den Regeln bestimmt auch das Verhalten der einzelnen Person im System den Kontakt der Personen zueinander. Es ergeben sich Verhaltensmuster, die das System positiv wie negativ beeinflussen können. Genau wie auch die Regeln, können auch diese Verhaltensmuster implizit wirken. Im Konfliktfall ist dies schwieriger, weil sie einer Konfliktbearbeitung häufig im Wege stehen und erst aufgelöst werden müssen. Eine weitere Erschwernis ergibt sich daraus, dass diese Interaktionsmuster im Wesentlichen von Hierarchie und Macht ausgelöst werden.

Systemumwelt

Von entscheidender Bedeutung für jedes System sind aber auch die äußeren Umstände, die auf das System einmalig oder fortlaufend einwirken. Dies kann durch Personen, aber auch durch Werte, Normen und Erwartungen, die von außen kommen, geschehen. Dadurch ist das System ständig sich verändernden Einflüssen von Außerhalb ausgesetzt. Aber auch das System selbst nimmt Einfluss auf die Systemumwelt. Dabei kommt es häufig vor, dass Systeme und ihre Organisationen untereinander im Wettbewerb stehen. Daraus leitet sich häufig für das gesamte System ein Zeit und Entscheidungsdruck ab. Bei der Kosteneffizienz muss daher nicht nur das System, sondern auch sein Zusammenwirken mit der Umwelt Beachtung finden²².

Entwicklung

Wie bereits angesprochen, unterliegen alle sozialen Systeme mit ihren Regeln und Interaktionsstrukturen einer stäten Veränderung. Diese muss im Konfliktfall insoweit Berücksichtigung finden, als das der Blick sowohl auf die Vergangenheit als auch in die Zukunft zu richten ist²³.

3.4.1 Besonderheiten von Fußball-Organisationen

Wenn schon in jedem Unternehmen die vorgenannten Kriterien eine große Rolle spielen, so gewinnen sie in einem Unternehmen der Fußball-Branche noch mehr an Einfluss. Bezogen auf die agierenden Personen bedeutet dies, dass jeder einzelne Mitarbeiter aus Verwaltung, Spielbetrieb und Management ein Element darstellt, das Konflikte auslösen kann. Aufgrund der besonderen Gegebenheiten wird sich aber durch die Spieler sehr schnell ein eigenes Subsystem

²² Vgl. (Wittschier, 2000)

²³ Vgl. (Kals / Ittner, 2008) Seite 47 - 48

bilden. Es bedeutet ferner, dass immer dort, wo der Erfolg des Unternehmens nicht von dem Arbeitsergebnis nur eines Einzelnen, sondern eines Teams abhängt, die Spannungsfreiheit dieses Teams besonders wichtig und das Konfliktrisiko besonders hoch ist.

Schließlich – und dies scheint ein ganz wesentlicher Punkt zu sein – nimmt die Systemumwelt für das Fußball-Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert ein. Die Bundesliga ist im weltweiten Vergleich, bezogen auf die Zuschauerzahlen, die Liga mit dem höchsten Zuschauerschnitt²⁴. Dadurch entsteht eine Drucksituation bereits aus der immens hohen Zahl an Personen, die das System fortlaufend beobachten. Diese Wirkung wird durch die Medien, die ihrerseits den Druck der Zuschauer aufnehmen und vergrößern, noch verstärkt. Darüber hinaus steigert sich die Erwartungshaltung auch noch im wirtschaftlichen Umfeld durch die für das System notwendigen Sponsoren. Für die Spieler ergibt sich weiterhin eine erhöhte Drucksituation dadurch, dass sie zu 100% ihrer Arbeitszeit unter der Beobachtung des Trainers und dessen Co-Trainer als Vorgesetzten stehen. Resümierend kann festgestellt werden, dass die beeinflussenden Faktoren im Vergleich zu anderen Wirtschaftsunternehmen für ein Fußball Unternehmen von erhöhter Relevanz sind.

3.5 Risiken von Konflikten

Konflikte können zu wirtschaftlichen Problemen führen, wenn sie nicht erkannt werden und sich dadurch manifestieren. Als Folge hieraus können sich die Konflikte zu einem sich stets steigerndem Machtkampf ausweiten, der in der Hierarchie auf gleicher Ebene, aber auch nach oben und nach unten zu erheblichen Störungen des Systems führen kann. Regelmäßig ist davon auszugehen, dass die Auswirkungen von Konflikten mehr Ressourcen verschlingt, je höher die Konflikte in der Organisation auftreten. Dies deshalb, weil die darunterliegenden Hierarchieebenen notwendigerweise in den Konflikt hineingezogen werden²⁵.

Ungelöste oder eskalierte Konflikte wirken sich in mehreren Bereichen aus:

- **Stress und Belastung:** Die mittelbar am Konflikt Beteiligten erleben diesen als stressverursachend, da der Konflikt regelmäßig angst- oder aggressionsauslösend wirkt und auf emotionaler Ebene als Zeichen mangelnder Wertschätzung oder Überforderung empfunden wird. Durch derart nachteilige Einflüsse entstehen Produktivitätsverluste von bis zu 30 %. Weiter Folge können sein: Demotivation, innere Kündigung und Absentismus.

²⁴ (DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, Bundesliga Report 2013 - Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, 2013) – Seite 3

²⁵ Vgl. (Proksch, 2014 / 2. Auflage) Seite 10

- Zersplitterung von Teams: Ein Konflikt kann Gemeinschaften zerstören. Denn durch den Konflikt können Gegner abgewertet und Verbündete aufgewertet werden. Es kommt zur Zersplitterung der Arbeitseinheit. In Folge daraus kann es sogar zu aggressiven Kommunikationsverhalten kommen. Kollegen, die ursprünglich gar nicht am Streit beteiligt waren, gehen einander aus dem Weg oder – in der Aggressionsstufe – beleidigen einander. Die Aggression kann sich in letzter Konsequenz sogar in Straftaten niederschlagen. Psychische Schäden oder materielle Sachschäden sind vorprogrammiert.
- Unproduktiver Zeitaufwand: Konflikte verursachen unproduktiven Zeitaufwand. Nicht nur durch die Konfliktaustragung selbst, sondern auch als Folge eines Konfliktes werden erhebliche Arbeitszeiten blockiert. Unmittelbar und mittelbar betroffene Personen spekulieren über den Ausgangspunkt des Konflikts, seine Ursachen und Zusammenhänge. Sie suchen nach den Schuldigen und Verbündeten, oder versuchen eigene Vorstellungen über den Konflikt auf andere zu übertragen.
- Fluktuation und Krankenstände: Weiter Folge von Konflikten im Wirtschaftsleben sind Fluktuation und erhöhter Krankenstand. Bei nicht wenigen Personen führen gerade lang andauernde Konflikte zu einer Dauerbelastung, die sich sowohl psychisch als auch physisch in Krankheit niederschlagen kann. Aber auch diejenigen Personen, bei den Konflikte nicht zur Krankheit führen, empfinden die Konflikte als negativ mit der Folge, dass nicht selten das Arbeitsverhältnis gekündigt wird. Bei bis zu 90 % der Kündigungen durch Arbeitgeber sowie bei mindestens 50 % der Kündigungen durch Arbeitnehmer werden chronisch ungelöste Konflikte als Ursache genannt. Sowohl Kündigung als auch Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter sind mit hohen Kosten verbunden²⁶.

3.5.1 Besonderheiten von Konfliktrisiken im Fußball

Wie zuvor dargestellt können Konflikte wie z.B. zwischen Trainer und Spieler sich auf die Hierarchieebene des Managements auswirken. Zusätzlich können Konflikte der Spieler untereinander ganz erhebliche Auswirkungen auf die gesamte Mannschaft und deren Leistung nehmen. Eine besondere Brisanz erwächst daraus, weil sogar eine einmalige schlechte Mannschaftsleistung eine unproportional große wirtschaftliche Auswirkung nachteiliger Art mit sich bringen kann.

²⁶ Vgl. (Proksch, 2014 / 2. Auflage) Seite 10 - 11

Die These, wonach mehr Ressourcen gebunden werden, je höher der Konflikt in der Hierarchie angesiedelt ist, kann auf ein Fußball Unternehmen nicht übertragen werden. Denn die größten negativen Auswirkungen eines Konfliktes ergeben sich im Fußball Unternehmen, wenn auf der unteren Hierarchieebene (Mannschaftsebene) der Konflikt zu einer Schlechtleistung führt.

Auch die zunehmende wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Fußball-Unternehmen, in deren Folge sich jährlich Veränderungsprozesse in den Mannschaften ergeben, die deren Gesicht, die Attraktivität und die Homogenität der Mannschaft gravierend beeinflussen stellen ein besonderes Konfliktrisiko dar.

3.6 Nutzen von Konflikten

Konflikte müssen allerdings nicht grundsätzlich negativ sein. Werden Konflikte konstruktiv von den Beteiligten ausgetragen, können sie sogar im Ergebnis positive Arbeitsbeziehungen lebendig gestalten. Sowohl für die Gesellschaft als auch für einzelne Organisationen können Konflikte von Bedeutung für eine positive Entwicklung sein. Bestes Beispiel dafür sind Staaten, die Aufgrund ihrer Staatsform Konflikte unterdrücken und in denen es als Folge davon regelmäßig zu Stagnation kommt. In einer offenen Staats- oder Gesellschaftsform wird das menschliche Zusammenleben durch Konflikte positiv geprägt. Die Art und Weise, wie es Gesellschaften gelingt, diese zu regeln, entscheidet darüber, wie erfolgreich sie ihre Probleme lösen und damit ihre Zukunft sichern können.

Positive Aspekte von Konflikten können sein:

- Konflikte als Indikatoren für Probleme: Durch Konflikte können Probleme erkannt werden und der anderenfalls bestehenden Spannungszustand kann aktiv durch die Konfliktbearbeitung aufgelöst werden.
- Konflikte erzeugen Veränderungen: Um eine dauerhaft unangenehmen Konfliktsituation zu vermeiden, werden Konflikte gelöst. Dadurch werden Entscheidungen getroffen, die eine Veränderung der Situation herbeiführen.
- Konflikte sind anregend: Durch Konflikte kann die Neugierde gefördert werden und verbunden damit können neue kreative Lösungswege entstehen. Die in einem Konflikt verborgene Spannung kann das Alltagsgeschehen unterbrechen.
- Konflikte manifestieren Beziehungen: Eine gemeinsame Konfliktbewältigung führt regelmäßig zu einer dauerhaften Beziehung, die sich nicht nur im Alltagsgeschehen,

sondern eben auch im Konfliktfall bewährt hat. Gemeinsam Differenzen geklärt zu haben, vermittelt den Personen ein gesteigertes Zusammengehörigkeitsgefühl.

- Konflikte stärken Gruppen: Durch eine gemeinschaftliche konstruktive Auseinandersetzung gelingt es Gruppenmitgliedern, die Besonderheiten der übrigen Personen zu erkennen und zu berücksichtigen und Vertrauen zu ihnen zu entwickeln. Dadurch wird es möglich, auch unter Druck erfolgreich zusammenzuarbeiten.

Ein Nutzen aus Konflikten kann nur dann gezogen werden, wenn es gelingt, diesen vollständig und konstruktiv zu bearbeiten²⁷.

4. Fußballvereine als Wirtschaftsunternehmen

4.1 Unternehmungsformen

Die lizenzierten Vereine und Kapitalgesellschaften der Bundesliga und der 2. Bundesliga bilden in einem Zusammenschluss den Ligaverband. Der Ligaverband regelt seine eigenen Geschäftsbereiche satzungsgemäß durch Statut, Ordnungen, Richtlinien und Entscheidungen seiner Organe. Gemäß § 4 der LO2013-12-06 können unter bestimmten Voraussetzungen auch Kapitalgesellschaften für den Spielbetrieb der Bundesliga und der 2. Bundesliga zugelassen werden²⁸.

Demnach können am Spielbetrieb der Bundesliga und der 2. Bundesliga

- eingetragene Vereine (e.V.)
- Kapitalgesellschaften (KapGes) wie z.B. GmbH und AG

teilnehmen. Im Übrigen unterliegen diese Gesellschaften den gleichen Rahmenbedingungen und gesetzlichen Vorschriften wie alle anderen Wirtschaftsunternehmen, in Ergänzung der vom Ligaverband erlassenen Statuten, Ordnungen und Richtlinien.

4.2 Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit

4.2.1 Umsatzsegmente

Zu den klassischen Umsatzsegmenten von Fußball-Unternehmen gehören die Umsätze aus Ticketing, TV-Vermarktung, der Vermarktung von Werbung und Hospitality-Leistungen, Umsätze aus Spielerverkäufen (Transfer) und Merchandising²⁹.

²⁷ Vgl. (Proksch, 2014 / 2. Auflage) Seite 11 - 12

²⁸ Vgl. (Ligaverband, 2013) LO2013-12-06

²⁹ Vgl. (Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, 2012/2013) Seite 14

BUNDESLIGA EINNAHME-MIX

Anteile am Erlös in Prozent (Beträge in Tausend €)

2012/2013

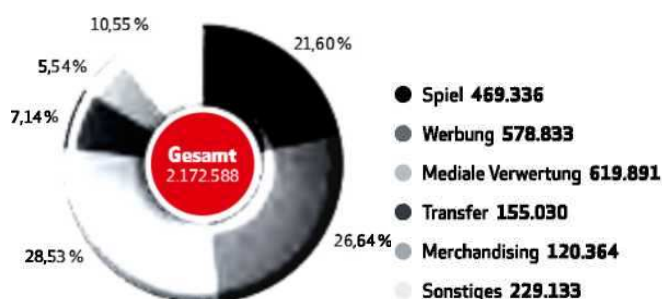


Abb. 4: Bundesliga Einnahme-Mix ³⁰

Eine wichtige Grundlage für die sportlichen Erfolge und das dadurch hervorgerufene hohe Zuschauerinteresse ist ein im Wesentlichen gesundes finanzielles Fundament. Wie der Bundesliga Report 2014 zeigt, hat die Bundesliga seit neun Jahren in jeder Saison ihren Umsatz gesteigert und kommt 2012/2013 auf 2,17 Milliarden Euro Einnahmen. Damit ist sie weiterhin die zweitumsatzstärkste Liga in Europa³¹.

Es bedarf kaum einer weiteren Erörterung, dass eine Umsatzsteigerung aus den genannten Segmenten immer, aber auch nur dann erzielt werden kann, wenn der sportliche Erfolg der einzelnen Spieler und damit einhergehend der gesamten Mannschaft gesteigert werden kann.

4.2.2 Mediale Verwertung (TV-, Hörfunk- und Internet-Vermarktung)

Die Vermarktung von medialen Rechten wird je nach Wettbewerb zentral von der Zuständigen Einrichtung übernommen. Für den Liga-Spielbetrieb vermarktet die Rechte die DFL, im nationalen Pokal-Wettbewerb der DFB und in der Champions-League zeichnet die Uefa verantwortlich für die zentrale Vermarktung. Welch hohe Relevanz ein einzelnes Spiel haben kann, zeigte sich in jüngster Vergangenheit in der Saison 2012/2013:

Ein Unentschieden machte am 34. Spieltag den kleinen Unterschied - und damit hatte Borussia Dortmund den einen Punkt Vorsprung, der die Mannschaft zum Vizemeister vor Bayer Leverkusen machte. Gemeinsam mit dem FC Bayern München werden die beiden West-Mannschaften damit in der kommenden Saison die deutsche Fahne in der UEFA Champions League hochhalten. Die UEFA Champions League - ein gutes Pflaster für Schwarzgelb in der Saison 2012/2013.³²

³⁰ (DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, Bundesliga-Report 2014 - Die wirtschaftliche Situation im Profifußball, 2014) – Seite 12

³¹ (DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, Bundesliga-Report 2014 - Die wirtschaftliche Situation im Profifußball, 2014) – Seite 2

³² (Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, 2012/2013) – Seite 10

Während es sich beim Liga-Spielbetrieb und der Uefa-Champions League um einen durch mehrere Spieltage gekennzeichneten Wettbewerb handelt, geht es beim nationalen Pokalwettbewerb (DFB-Pokal) und einen sog. „Ko“ Wettbewerb. Bei der Erlösverteilung in den beiden erstgenannten Wettbewerben, finden neben den aktuellen Ergebnissen und Platzierungen, auch die Platzierungen der vergangenen Spielzeiten Berücksichtigung.

Nach dem Ausscheiden in der Gruppenphase in 2011/2012 konnte Borussia Dortmund im Geschäftsjahr 2012/2013 in der UEFA Champions League den Weg bis ins Finale gehen und die Erlöse aus der internationalen TV-Vermarktung mit TEUR 55.435 mehr als verdoppeln (Vorjahr TEUR 25.596). Von den 13 Champions-League-Spielen gewann Borussia Dortmund sieben, spielte dreimal unentschieden und verlor das erste Match im Rückspiel des Halbfinals gegen Real Madrid. Die Ausschüttung der UEFA setzt sich aus dem Marketpool sowie Start-, Spiel- und leistungsbezogenen Prämien zusammen. Der Marketpool wiederum besteht aus Teil A, der sich nach der Bundesligaplatzierung der abgelaufenen Saison richtet, und Teil B, errechnet aus dem Anteil der eigenen Spiele im Verhältnis zur Gesamtanzahl aller Spiele deutscher Mannschaften. Somit wirkte sich für Borussia Dortmund positiv aus, dass sie als Deutscher Meister und insgesamt nur drei deutsche Mannschaften an der UEFA Champions League teilnahmen. Durch das Ausscheiden im Viertelfinale des DFB-Pokals verringerten sich die Erlöse aus der TV-Vermarktung des nationalen Pokalwettbewerbes um TEUR 4.475 auf TEUR 2.469.³³

4.2.3 Personalaufwendungen

Entsprechend ihrer Rolle und den in sie gesteckten Erwartungen werden die Angestellten im Lizenzfußball vergütet, wodurch ein Großteil der Umsatzerlöse für Personalaufwand aufgewendet wird. Beispielhaft sei hier erwähnt, dass von 100 Euro Umsatz 39 Euro in den Personalaufwand Spielbetrieb flossen, Spielbetrieb +Handel/Verwaltung sogar 44,90 Euro.³⁴

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Personalaufwand Spielbetrieb	750.075	780.853	787.661	847.474
Quote I	42,4 %	40,2 %	37,8 %	39,0 %
Personalaufwand Spielbetrieb + Handel/Verwaltung	845.035	874.359	897.488	974.704
Quote II	47,7 %	45,0 %	43,1 %	44,9 %
Erlös gesamt	1.770.178	1.941.980	2.081.522	2.172.588

Abb.5: Personalaufwand Spielbetrieb in Relation zum Gesamterlös³⁵

Mehr als in anderen Wirtschaftsunternehmen sind in Fußball-Unternehmen die Fußballspieler nicht nur „das Personal“ sondern gleichzeitig auch zu einem großen Anteil das Kapital des Unternehmens. Sie finden sogar Berücksichtigung in der Bilanz des jeweiligen Fußball-

³³ (Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, 2012/2013) – Seite 17

³⁴ Vgl. (DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, Bundesliga-Report 2014 - Die wirtschaftliche Situation im Profifußball, 2014) – Seite 29

³⁵ (DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, Bundesliga-Report 2014 - Die wirtschaftliche Situation im Profifußball, 2014) – Seite 29

Unternehmens. Damit wird die Bedeutung des einzelnen Spielers als Arbeitnehmer enorm erhöht. Lässt sich in anderen Wirtschaftsunternehmen das Personal regelmäßig nahezu beliebig austauschen oder anlernen, besteht diese Möglichkeit für Fußball-Unternehmen nicht. Die Notwendigkeit, mit den vorhandenen Spielern den Erfolg zu bewirken, ist daher erheblich höher als bei anderen Wirtschaftsunternehmen.

4.2.4 Lizenzfußball als Arbeitgeber

Der Lizenzfußball nimmt als Arbeitgeber die Dimension eines internationalen Großkonzerns ein³⁶. Insgesamt waren 45.214 Personen in einer direkten Anstellung oder durch die Beauftragung der 36 Lizenzclubs beschäftigt³⁷.

Lizenzfußball	Bundesliga		2. Bundesliga		Lizenzfußball	
	2011/2012	2012/2013	2011/2012	2012/2013	2011/2012	2012/2013
Lizenznehmer						
Vollzeitangestellte	2.742	2.705	1.421	1.441	4.163	4.146
Auszubildende	65	69	27	26	92	95
Teilzeitangestellte	651	873	923	588	1.574	1.461
Aushilfskräfte	3.765	4.281	1.806	2.142	5.571	6.423
Tochtergesellschaften						
Vollzeitangestellte	544	556	150	132	694	688
Auszubildende	29	17	5	13	34	30
Teilzeitangestellte	187	170	108	94	295	264
Aushilfskräfte	2.317	1.602	1.137	837	3.454	2.439
Indirekt Beschäftigte						
Sicherheits- und Wachdienst	6.799	7.535	5.072	4.538	11.871	12.073
Catering-Firmen	7.230	9.067	3.861	2.721	11.091	11.788
Sanitätsdienst	1.158	1.127	597	576	1.755	1.703
Sonstige	2.960	2.545	1.209	1.559	4.169	4.104
Summe	27.968	30.547	16.316	14.667	44.284	45.214

Abb. 6: Arbeitsplätze im Profifußball ³⁸

Eine Besonderheit beinhalten die Arbeitsverträge mit Trainern und Spielern, die grundsätzlich auf Zeit und mit einem Vertragsende zum Ende eines Spieljahres (30.06.) ausgestaltet sein müssen.³⁹

Damit liegt hier eine weitere und wichtige Besonderheit – bezogen auf die Arbeitnehmer eines Fußball-Unternehmens – vor. Während in der allgemeinen Wirtschaft Arbeitsverhältnisse grundsätzlich unbefristet laufen, sind die Arbeitsverhältnisse der Fußballprofis grundsätzlich

³⁶ Vgl. (DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, Bundesliga Report 2013 - Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, 2013) – Seite 18

³⁷ Vgl. (DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, Bundesliga-Report 2014 - Die wirtschaftliche Situation im Profifußball, 2014) – Seite 26

³⁸ (DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, Bundesliga-Report 2014 - Die wirtschaftliche Situation im Profifußball, 2014) – Seite 26

³⁹ Vgl. (Deutscher Fußball Bund (DFB), DFB-Spielordnung, 2013) - § 22

befristet. In der Zeit der Befristung ist eine Beendigung nur unter engen Voraussetzungen zulässig. Daraus folgt, dass die Profifußballer, aber auch die Fußball-Unternehmen mehr als alle anderen Arbeitnehmer und Unternehmer darauf angewiesen sind, während der kompletten Vertragsdauer in einem konfliktfreien und befriedetem Arbeitsumfeld zu arbeiten.

Die Arbeitsverträge mit Trainern müssen zwingend eine Vereinbarung enthalten, wonach bei Streitigkeiten aus dem Vertrag die staatlichen Gerichte erst dann angerufen werden dürfen, wenn ein Schlichtungsverfahren erfolglos geblieben ist.⁴⁰ Hintergrund hierfür ist das Bedürfnis der Beteiligten, Konflikte intern aus der Öffentlichkeit und der öffentlichen Wahrnehmung heraus zu halten.

Schließlich ist als weitere Besonderheit zu erwähnen, dass Spieler in nur zwei sogenannten Transferperioden transferiert bzw. verpflichtet werden können. Auch diese Besonderheit führt dazu, dass z.B. innerhalb der Transferperioden ein erhöhtes Konfliktpotential entstehen kann, sofern zwischen Verein und Spieler keine Übereinstimmung über einen Wechsel oder Verbleib möglich ist.

⁴⁰ Vgl. (Deutscher Fußball Bund (DFB), Ausbildungsordnung, 2014) - § 27 Nr. 1 i.v.m. Nr. 3

5 Fazit

Der Profifußball bietet vielfältige Ansatzpunkte für die Implementierung von Mediation.

Bereits aufgrund der Unternehmensgröße und der Anzahl ihrer Beschäftigten stellen Fußball-Unternehmen in heutige Zeit einen großen Wirtschaftsfaktor dar. Hinzu tritt der Umstand, dass ein Teil der Mitarbeiter dieser Unternehmen aufgrund der Gehaltsstrukturen im Fußball über eine immense wirtschaftliche Bedeutung verfügt. Kein Unternehmen kann es sich leisten, eine hoch- oder höchstbezahlten Mitarbeiter, wie es ein Profifußballspieler ist, nicht in jeder Form und zu jeder Zeit gewinnbringend einzusetzen. Dies wird aber nur möglich sein, wenn der einzelne Mitarbeiter, aber auch die Gesamtheit (Fußballspieler) zur eigenen vollen Zufriedenheit aber auch zur Zufriedenheit des Unternehmens tätig werden können. Schon kleinste Störungen jedweder Art können dieses sensible Konstrukt in einer Form angreifen, die schnell zu erheblichen wirtschaftlichen Störungen führen kann. Hier bedarf es eines Werkzeuges, mit Hilfe dessen schnell, konsequent, fachspezifisch und auf die Zukunft gerichtet reagiert werden kann. Dieses Werkzeug stellt die Mediation dar.

Die Mediation ist bestens geeignet, weil die einzelnen Konfliktparteien (Profifußballer) mit einer neutralen Person (Mediator) in Kontakt treten können, den sie selbst auswählen und den sie persönlich für kompetent und vertrauenswürdig erachten. In diesem Punkt ist die Mediation dem gerichtlichen Verfahren überlegen, bei dem der nach dem jeweiligen Geschäftsverteilungsplan zuständige Richter sich mit der Auseinandersetzung zu beschäftigen hat. Auch im Hinblick auf die Konfliktnähe ist die Mediation im Fußball einem Gerichtsverfahren zu bevorzugen. Denn aufgrund des Umstandes, dass der Konflikt häufig innerhalb der Mannschaft entsteht, kann der einzelne ihm nicht ausweichen. Diese Nähebeziehung macht eine sofortige Konfliktbewältigung zwischen den Konfliktbeteiligten unverzichtbar. Allein die Mediation kann zu einem sehr frühen Zeitpunkt eine Lösung herbeiführen. Während die staatlichen Gerichte regelmäßig erst angerufen werden, wenn der Streit eskaliert, kann ein vorhandener Konflikt durch einen Mediator und die Mediation in die vorbeschriebenen positiven Wirkungen des Konflikts geführt werden. „Das Kind ist noch nicht in den Brunnen gefallen“, der Streit befindet sich noch nicht im Endstadium. Während ein Gericht den Konflikt im Endstadium behandelt und dabei die Parteien regelmäßig in angemessener, sozialverträglicher Form auseinanderbringt (z.B. Auflösung eines Arbeitsverhältnisses unter Zahlung einer Abfindung) kann mithilfe eines Mediators der Konflikt frühzeitig genutzt werden, um die Parteien wieder näher zusammen zu bringen. Psycho-Sozialen Bedingungsfaktoren, die von einem Gericht grundsätzlich unbeachtet bleiben, können in der Mediation wichtige und entscheidende Punkte zur gemeinschaftlichen Lösungsfindung sein.

Auch die Vermeidung einer Konflikteskalation, die innerhalb der Mannschaft immer größere Kreise zieht, vermag allein die Mediation zu leisten. Wie dargestellt, kann es sich ein Fußball-Unternehmen nicht leisten, auch nur für kurze Zeit der Gefahr einer Störung durch Konflikte ausgesetzt zu sein. Wenn bereits ein einziger Spieltag geeignet ist, einen Schaden in Millionenhöhe zu produzieren, wird deutlich, wie groß der Bedarf nach einem Instrumentarium ist, das eine schnelle Reaktion ermöglicht. Je schneller der Konflikt beseitigt ist, je eher wird das Risiko eingedämmt, das er Kreise zieht und ein nachhaltiges wirtschaftliches Ergebnis mit sich bringt.

Das unter Ausschluss der Öffentlichkeit stattfindende Mediationsverfahren wird im Übrigen dem Interesse der Beteiligten an Vertraulichkeit gerecht.

Alle diese Umstände machen das Mediationsverfahren für den Profifußball zu einem interessanten Konfliktbearbeitungsverfahren. Nicht umsonst ist es daher in den Beteiligten Kreisen in einem hohen Maße bekannt.

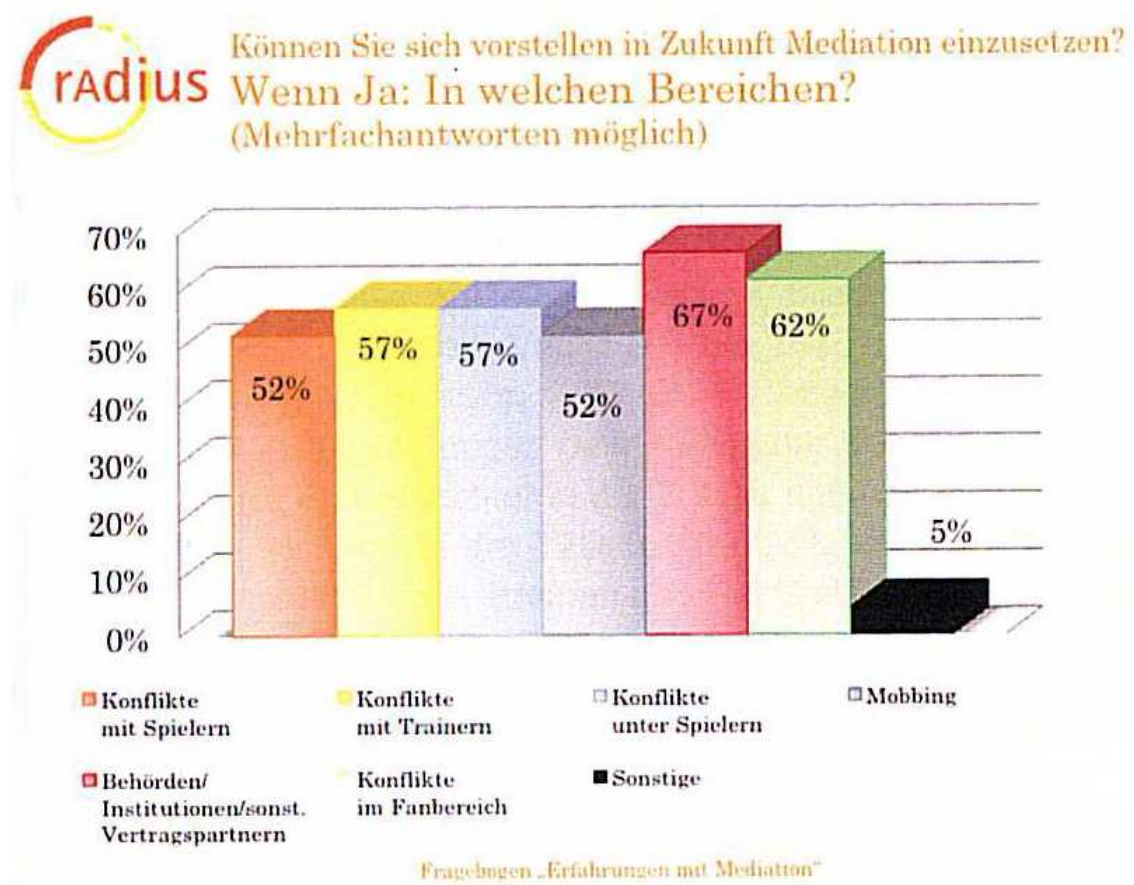


Abb. 7: Erfahrungen mit Mediation ⁴¹

⁴¹ (Möhn, 2013 / 1. Auflage) Seite 25

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Fragebogen zu „Ist Ihnen Mediation als Konfliktlösungsmethode bekannt“?

Abb.2: Fragebogen zu „Können Sie sich vorstellen in Zukunft Mediation einzusetzen“?

Abb.3: Stufen der Konflikteskalation nach Glasl (2004)

Abb. 4: Bundesliga Einnahme-Mix

Abb.5: Personalaufwand Spielbetrieb in Relation zum Gesamterlös

Abb. 6: Arbeitsplätze im Profifußball

Abb. 7: Erfahrungen mit Mediation

Literaturverzeichnis

- Alfermann/Stoll. (2012 / 4. Auflage). *Sportpsychologie*.
- Besemer. (1999). *Mediation - Vermittlung in Konflikten*. Königsfeld.
- Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. (2012/2013). *Jahre- und Konzernabschluss zum Geschäftsjahr 01.07.2012 - 30.06.2013*. www.bundesanzeiger.de.
- Deutscher Fußball Bund (DFB). (2013). DFB-Spielordnung. *DFB-Spielordnung*. Frankfurt am Main.
- Deutscher Fußball Bund (DFB). (2014). Ausbildungsordnung. *Ausbildungsordnung*. Frankfurt am Main.
- DFL Deutsche Fußball Liga GmbH. (2013). *Bundesliga Report 2013 - Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball*. Frankfurt am Main: DFL Deutsche Fußball Liga GmbH.
- DFL Deutsche Fußball Liga GmbH. (2014). *Bundesliga-Report 2014 - Die wirtschaftliche Situation im Profifußball*. Frankfurt am Main: DFL Deutsche Fußball Liga GmbH.
- Glasl / Ballreich. (2011). *Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen - 1. Auflage*. Stuttgart: Concadora Verlag.
- Glasl, R. B. (2011 / 1. Auflage). *Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen*.
- Hertel, A. v. (2013 / 3. Auflage). *Professionelle Konfliktlösung*.
- Jelly, J. (2003 / 1. Auflage). *Management im Spitzensport*.
- Kals / Ittner. (2008). *Wirtschaftsmediation*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Kieser / Kubicek. (1983). *Organisationen*. Berlin: De Gruyter.
- König & Volmer. (2000). *Systemische Organisationsberatung*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Lenz, T. /. (2013 / 1. Auflage). *Mediation und Konfliktmanagement*.
- Ligaverband. (2013). Lizenzierungsordnung. *LO 2013-12-06*. Frankfurt am Main.
- Möhn, H.-J. (2013 / 1. Auflage). *Mediation im Profifußball*.
- Moore. (1986). *The Mediation Process - Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco.
- Pilartz, A. (2013). *Mediation im Arbeitsrecht*. München: C. H. Beck.
- Proksch, S. (2014 / 2. Auflage). *Konfliktmanagement im Unternehmen*.
- Rosner / Winheller. (2012 / 1. Auflage). *Mediation und Verhandlungsführung*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Tippenhauer, H.-D. (2010). Der wahrgenommene Einfluss von Führungsspielern in der Fußball-Bundesliga. *Eine Betrachtung aus der Sicht von Spielern, Trainern, ..* Merunen.

Unberath / Greger. (2012). *Mediations G.* München: C. H. Beck OHG.

Wittschier. (2000). *Konfliktzünder Zeit.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

Ich habe die vorliegende Projektstudienarbeit im Rahmen des Zertifikatskurses „Wirtschaftsmediator, WM-L14, 03.04. bis 27.09.2014“ selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen, Tools und Hilfsmittel benutzt.

Rödermark, 16. September 2014

.....