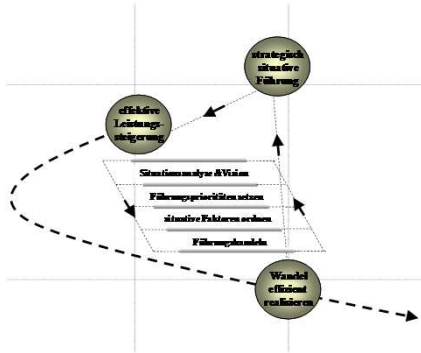


06.03.2014, Innsbruck

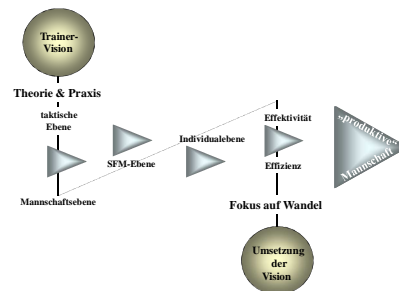


S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

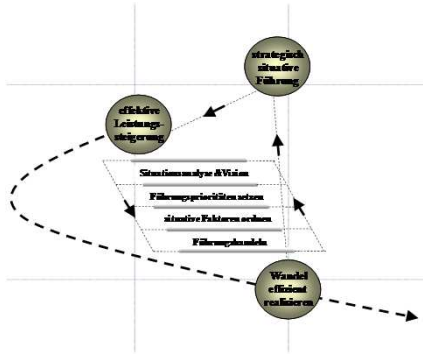
F
Ü
H
R
U
N
G

Strategisch und situative Aspekte bei der Entwicklung von Sportteams



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

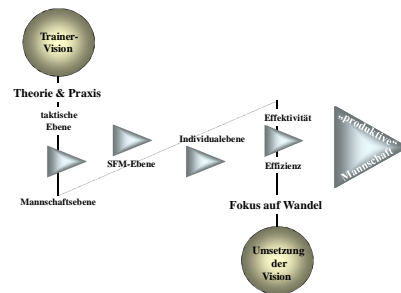


S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

F
Ü
H
R
U
N
G

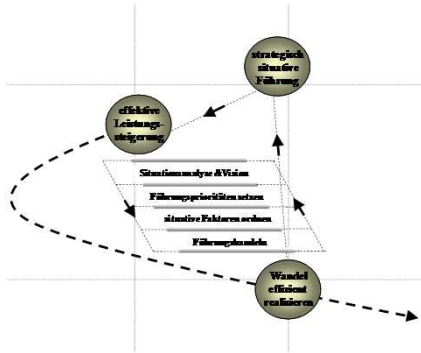
„Die Mannschaft auf dem Spielfeld ist die Mannschaft der Stunde.“
(Riley, P.)



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

die Komplexität von Krisensituationen



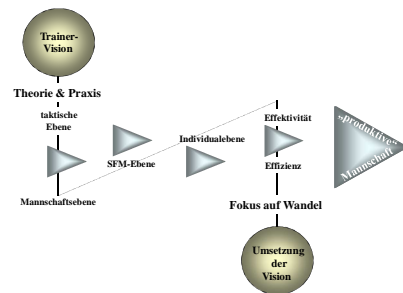
... in der Krise...

S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

F
Ü
H
R
U
N
G

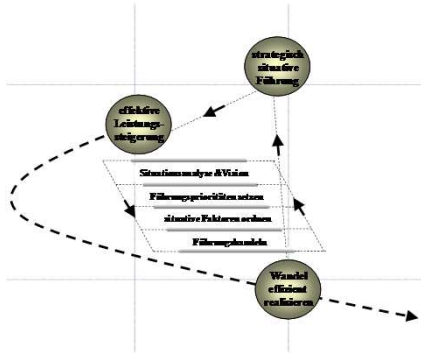
- „Uns fehlt das 'blinde' Verständnis auf der Mannschaftsebene.“
- „Jeder macht auf dem Spielfeld, was er will.“
- „... Wir haben als Kollektiv komplett versagt.“



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

die Komplexität von Krisensituationen



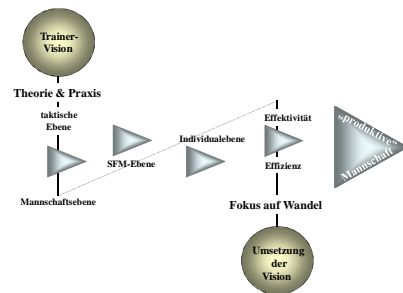
... in der Krise...

S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

F
Ü
H
R
U
N
G

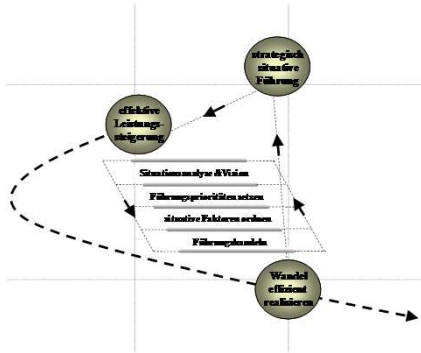
- ... das Spiel ist **durchwachsen**, das Zuspiel zu ungenau
- ... **Ideenlosigkeit**, Planlosigkeit, spielerische Indisponiertheit
- ... der Trainer „probiert“ ständig **neue Aufstellungsvarianten**



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

die Komplexität von Krisensituationen



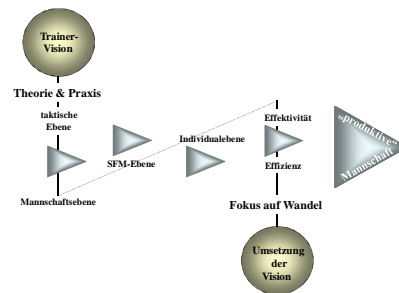
... in der Krise...

S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

F
Ü
H
R
U
N
G

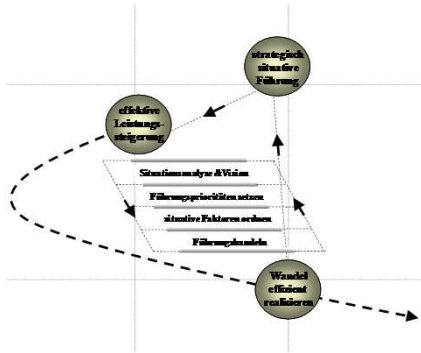
- **Motivationsdefizite** und Orientierungslosigkeit
- zu wenig strukturierte **Entfaltungsmöglichkeiten** für Spieler
- „**Versumpfen**“ im Schatten dominanter Spielerpersönlichkeiten (die sich zwar gekonnt selbst darstellen, aber die Mitspieler auf dem Feld „verhungern“ lassen)



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

die Komplexität von Krisensituationen



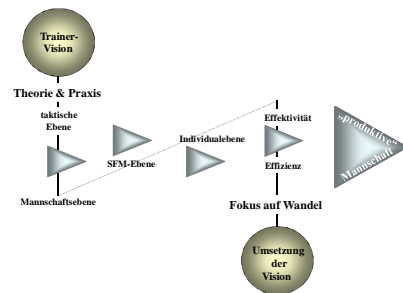
... in der Krise...

- **Punktuelle Lösungsansätze** sind mangelhaft und können Krisen noch verschärfen
- oft nur oberflächliche, **kosmetische Lösungen** auf der Individualebene (Spieler auf die Bank „verbannen“, neue Spieler einsetzen)
- das eigentliche Problem ist das **Fehlen eines strategisch-situativen Führungskonzeptes**

S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

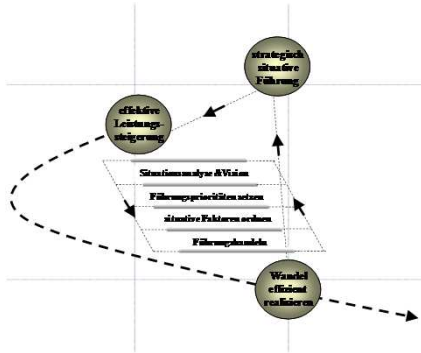
F
Ü
H
R
U
N
G



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

strategisch-situative Führung

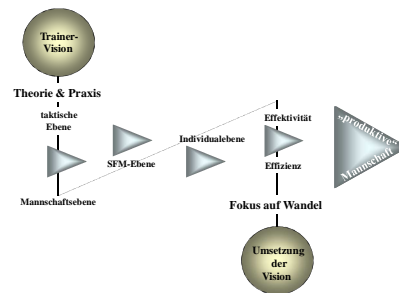


S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

F
Ü
H
R
U
N
G

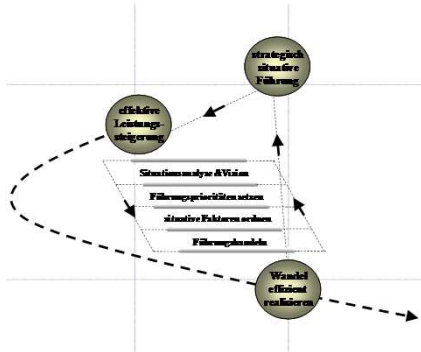
„Einfach nur für eine neue Aufgabe bereit zu sein, ist nicht genug. Man muss auf ... jede bedeutende Veränderung vorbereitet werden. Vorbereitung verlangt nach mentalem und körperlichem Aufbau sowie nach sorgfältiger Planungsarbeit.“
(Riley, P.)



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

strategisch-situative Führung



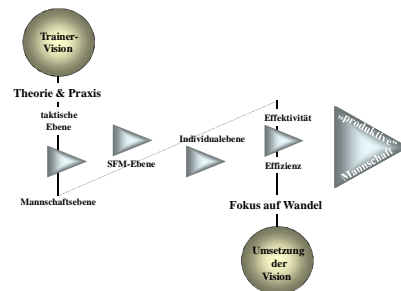
S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H
E

S
I
T
U
A
T
I
V
E

F
Ü
H
R
U
N
G

Modell für strategisch-situative Führung - Analysen

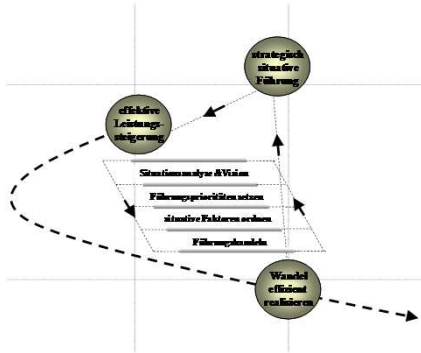
- College-Damenfußballmannschaft der University of Southern California (USC) in Los Angeles
- deutsche Profi-Damenhandballmannschaft (1. Liga)
- deutsche Amateur-Damenhandballmannschaft (5. Liga)
- deutsche Amateur-Herrenhandballmannschaft (4. Liga)
- österreichisches semi-professionelles Herren-Eishockeyteam (2. Liga)
- österreichische Amateur-Herrenfußballmannschaft (4. Liga)
- NBA-Team „Los Angeles Lakers“ (1981-1990)
- US-Basketball „Dream Team“ 1992
- österreichisches Herren-Fußballnationalteam (2006-2012)
- Fußballclub Real Madrid 2004 bis 2007
- ausgewählte Teams der Fußball-WM 2010 in Südafrika



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

strategisch-situative Führung



Besonderheiten des Modells

S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

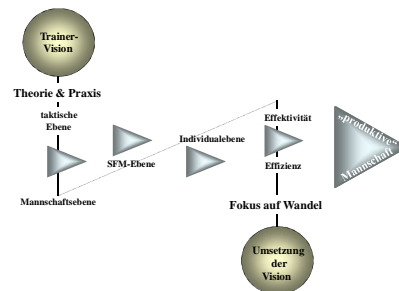
S
I
T
U
A
T
I
V
E

F
Ü
H
R
U
N
G

➤ es legt auf der Stufe der Situationsanalyse einen Fokus auf:

a) das **Spielerpotential**

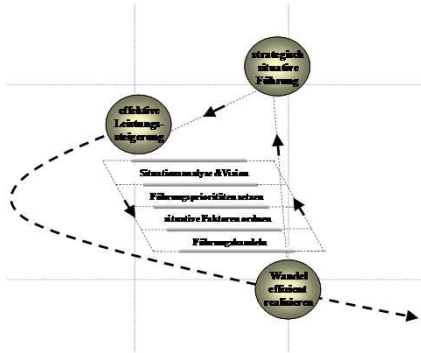
b) die **Spielerfluktuation**



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

strategisch-situative Führung



Situationsanalyse – es geht um:

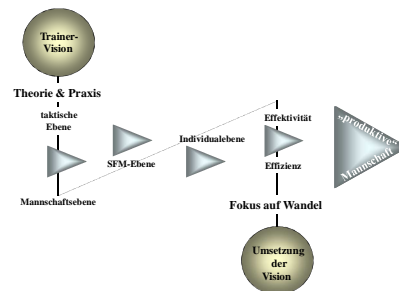
- eine realistische Einschätzung des Mannschaftspotentials (**Potentialanalyse**)
- ein weiterer Aspekt ist die **Spielerfluktuation** - v.a. bei Schlüsselspielern, weil diese die Spielweise eines Teams ja nachhaltig prägen.

S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

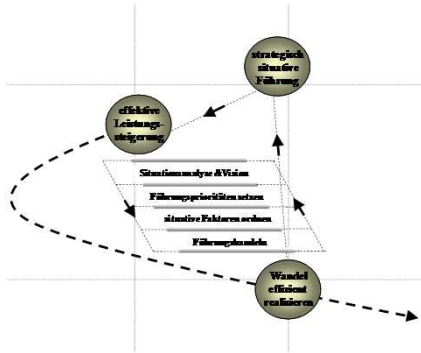
F
Ü
H
R
U
N
G

Eine Situationsanalyse steht zu Beginn jeder Führungstätigkeit



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften



Situationsanalyse

3 grundsätzliche Teamtypen

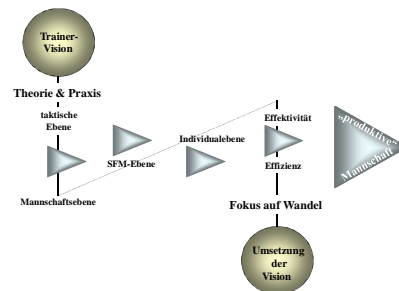
- drittklassige Typ-C Teams (-CC, -CB, -CA)
- zweitklassige Typ-B Teams (-BC, -BB, -BA)
- erstklassige Typ-A Teams (-AC, -AB, -AA)

S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

F
Ü
H
R
U
N
G

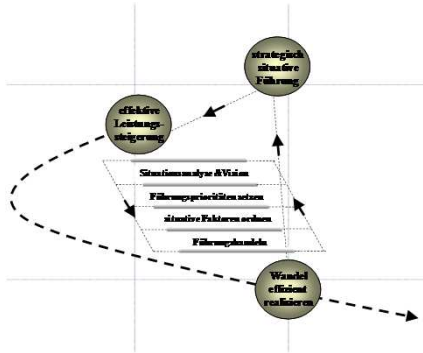
jeweils unterschiedliche Prioritäten für die Spielweise (Strategie)



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

strategisch-situative Führung

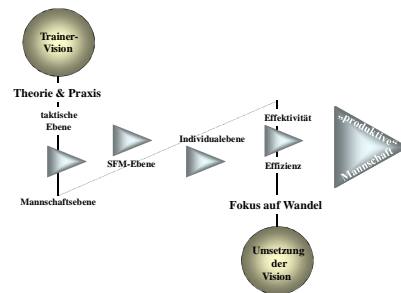
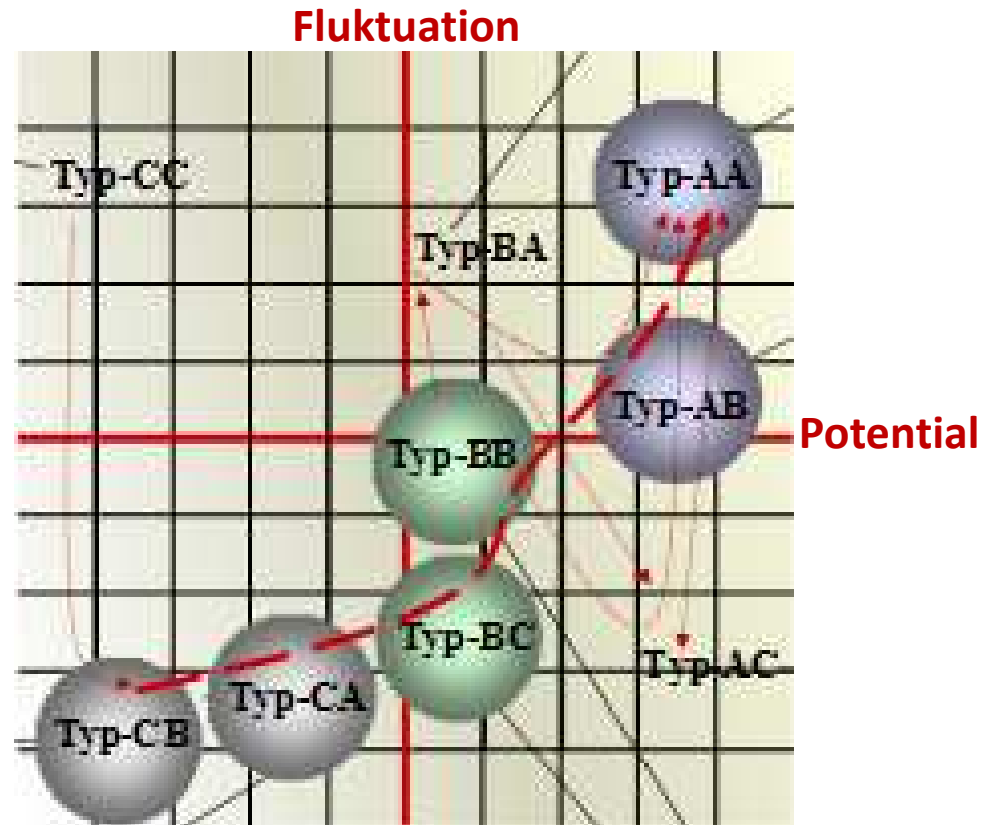


Teamtypen

S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

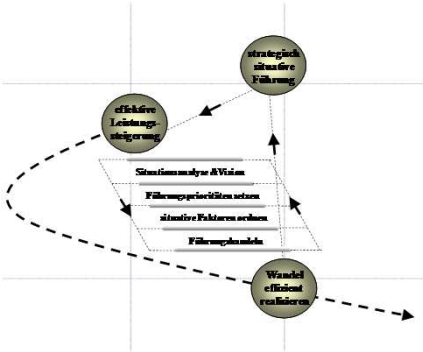
F
Ü
H
R
U
N
G



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

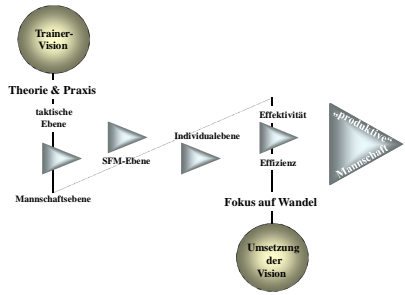
strategisch-situative Führung



Teamtypen & situativer Fokus

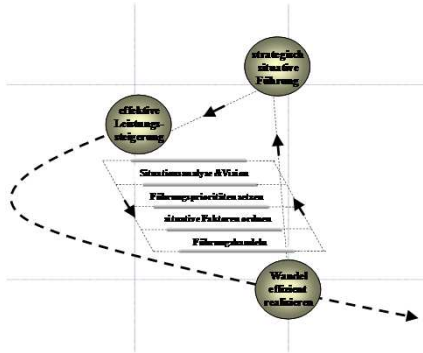
STRATEGISCH
 SITUATIVE
 FÜHRUNG

	Mannschafts-ebene	Mannschaftsteil-ebene	Individual-ebene
Typ-C	●		
Typ-B	●	●	
Typ-A	●	●	●



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften



strategisch-situative Führung

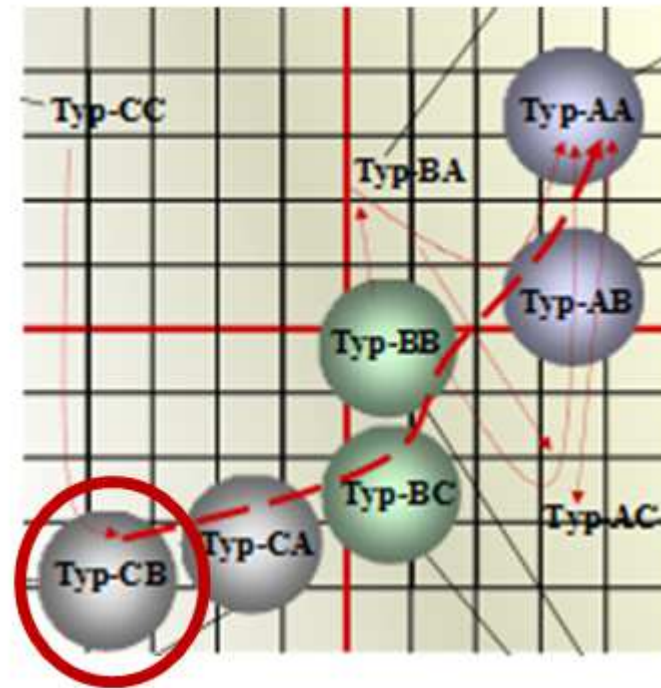
Typ-CB Team

S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

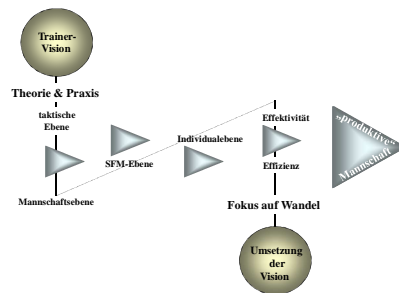
S
I
T
U
A
T
I
V
E

F
Ü
H
R
U
N
G

Fluktuation



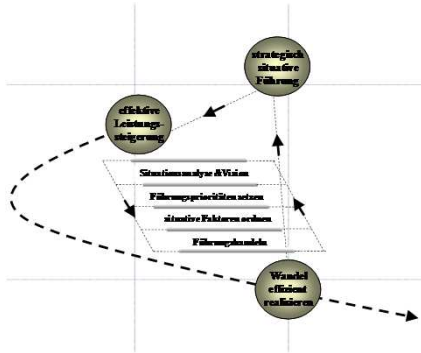
Potential



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

strategisch-situative Führung



Teamklassifizierung

➤ Typ-CB Team:

- a) ein „unschuldiges“, junges und aufstrebendes Team
- b) begrenztes Mannschaftspotential im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern
- c) hohe Spielerfluktuation
- d) muß größeren Leistungsschwankungen vorbeugen

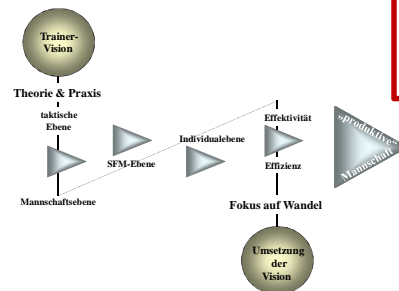
S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

F
Ü
H
R
U
N
G

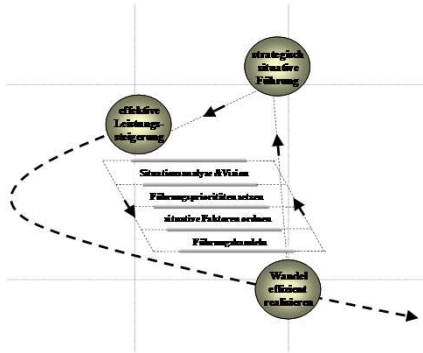
	taktische Aspekte	Engagement	innovatives Spiel	Qualität des Spiels
Typ-CB	sehr stark	sehr stark	gering-mittel	gering

Strategie: „Stabilisieren“ der Spielweise mit eher defensivem Charakter



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften



strategisch-situative Führung

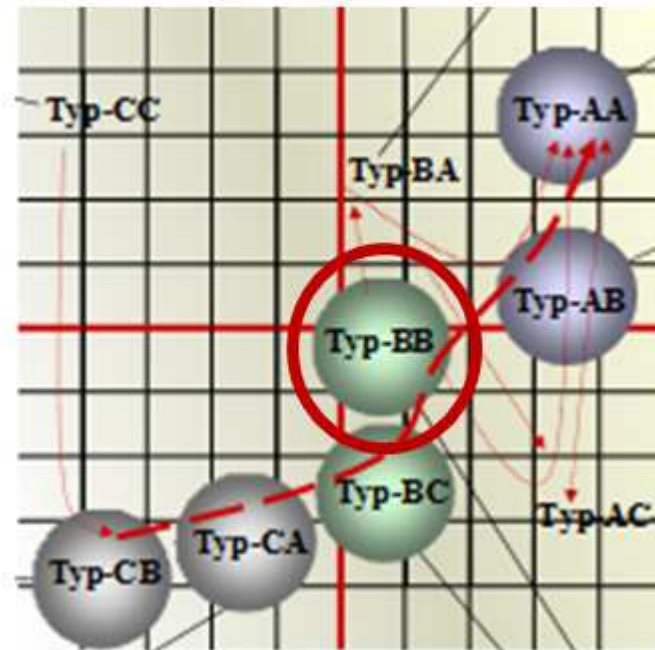
Typ-BB Team

S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

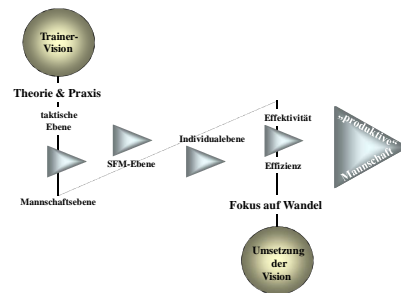
S
I
T
U
A
T
I
V
E

F
Ü
H
R
U
N
G

Fluktuation



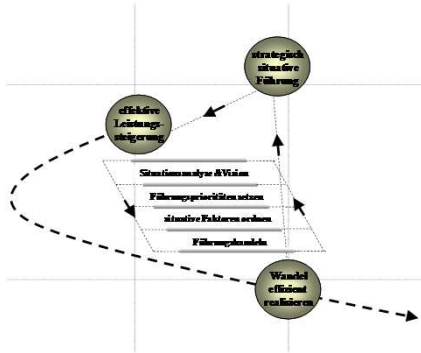
Potential



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

strategisch-situative Führung



Teamklassifizierung

➤ Typ-BB Team:

- a) ein Team, das seine hausgemachten spielerischen Schwächen überwunden und den Durchbruch geschafft hat
- b) weniger extreme Spielerfluktuation

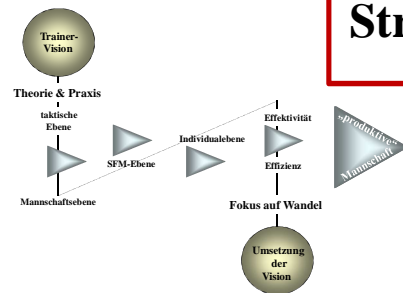
S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

F
Ü
H
R
U
N
G

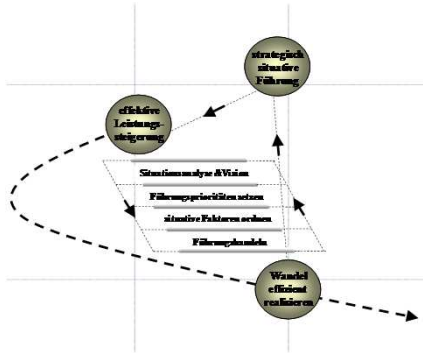
	taktische Aspekte	Engagement	innovatives Spiel	Qualität des Spiels
Typ-BB	mittel-stark	stark-sehr stark	mittel-stark	mittel

Strategie: „teilweise Erneuerung und teilweise Optimierung“ der Spielweise



Markus A. Fontanari

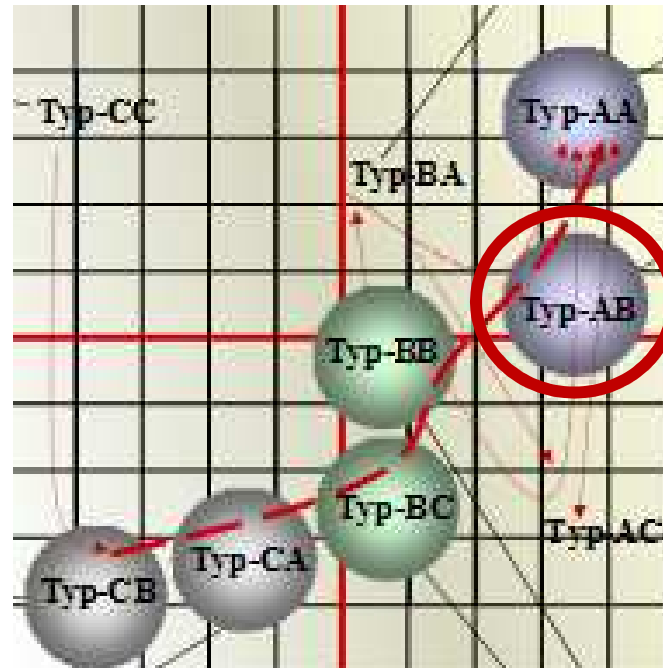
Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften



strategisch-situative Führung

Typ-AB Team

Fluktuation

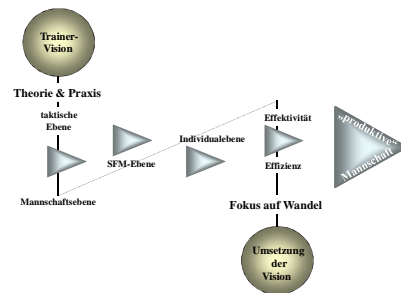


Potential

S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

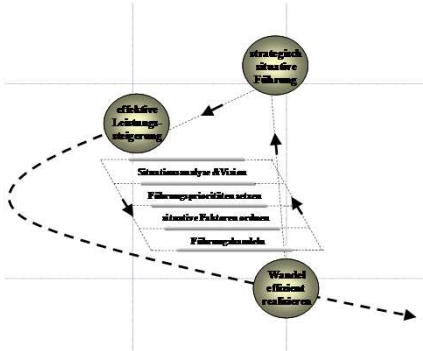
F
Ü
H
R
U
N
G



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

strategisch-situative Führung



Teamklassifizierung

- **Typ-AB Team:**
 - a) eine „frischgebackene“ und noch eher unerfahrene Meistermannschaft
 - b) weniger starke, aber immer noch relevante Spielerfluktuationen auf Schlüsselpositionen

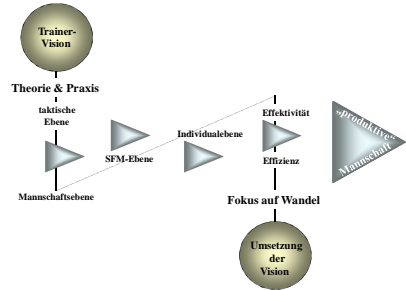
S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

F
Ü
H
R
U
N
G

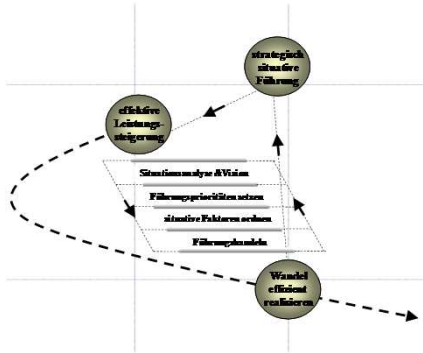
	taktische Aspekte	Engagement	innovatives Spiel	Qualität des Spiels
Typ-AB	sehr stark	sehr stark	mittel	stark-sehr stark

Strategie: „Optimierung und teilweise Erneuerung“ der Spielweise



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften



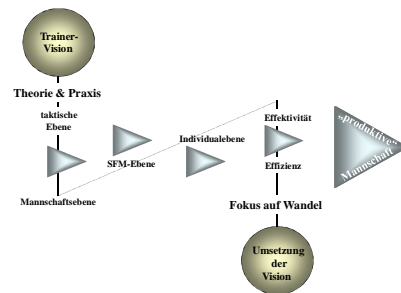
strategisch-situative Führung

S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

F
Ü
H
R
U
N
G

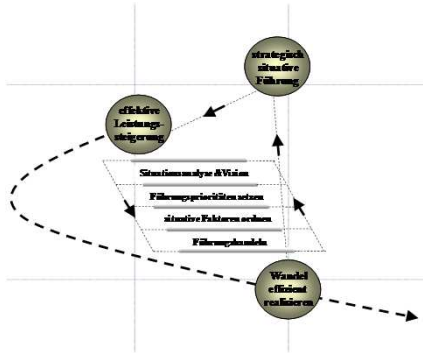
„Die Mannschaft auf dem Spielfeld ist die Mannschaft der Stunde.“
(Riley, P.)



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

strategisch-situative Führung



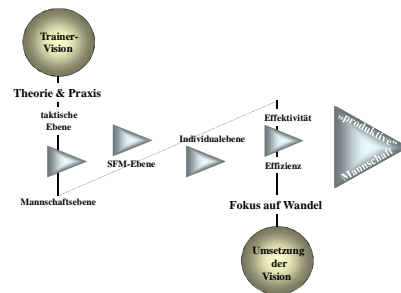
Mannschaftstypen & situativer Fokus

S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

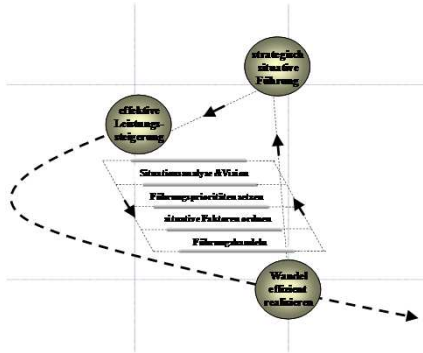
F
Ü
H
R
U
N
G

	taktische Aspekte	Engagement	innovatives Spiel	Qualität des Spiels
Typ-BB	mittel-stark	stark-sehr stark	mittel-stark	mittel
Typ-AB	sehr stark	sehr stark	mittel	stark-sehr stark



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften

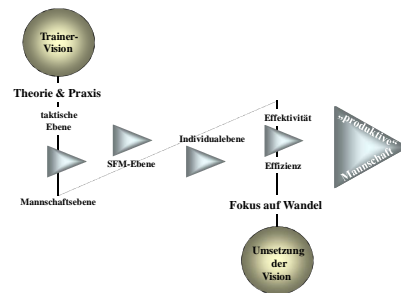


strategisch-situative Führung

S
T
R
A
T
E
G
I
S
C
H

S
I
T
U
A
T
I
V
E

F
Ü
H
R
U
N
G



Markus A. Fontanari

Langfristige
Entwicklung von
Sportmannschaften