## > Sozialarbeit

# Einzelkämpfer contra Teamspieler

## Ein Vergleich von Sozialarbeitsteams und Tennismannschaften

Christina Klarer

Diplomarbeit eingereicht zur Erlangung des Grades Magistra(FH) für sozialwissenschaftliche Berufe an der Fachhochschule St. Pölten im September 2008

> Erstbegutachter: DSA Mag.(FH) Alois Huber

Zweitbegutachterin: DSA Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Manuela Brandstetter

## **ABSTRACT**

# Einzelkämpfer contra Teamspieler. Ein Vergleich von Sozialarbeitsteams und Tennismannschaften.

Die vorliegende Diplomarbeit befasst sich mit dem Vergleich von Sozialarbeitsteams und Tennismannschaften. Die forschungsleitenden Fragen für die Untersuchung lauteten:

Sind Sozialarbeit und Tennis vergleichbar? Wo finden sich Gemeinsamkeiten, wo große Unterschiede?

Des Weiteren stellte sich auch noch die Frage nach den wesentlichen Unterschieden zwischen der Arbeit alleine und der Konkurrenzsituation im Team in den beiden Feldern Sozialarbeit und Tennis.

Neben einer Literaturrecherche wurde qualitativ geforscht, um Antworten zu erhalten. Mit den Mitgliedern zweier Sozialarbeitsteams sowie den Mitgliedern des österreichischen Davis Cup-Teams und einer niederösterreichischen Landesligamannschaft wurden leitfadengestützte Interviews geführt. Die zweite Forschungsmethode, mit der gearbeitet wurde, war die teilnehmende Beobachtung. Die angefertigten Interviewtranskripte und Beobachtungsprotokolle wurden qualitativ nach Mayring bzw. Kelle/Kluge ausgewertet.

Es stellten sich in vielen Kategorien Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Feldern heraus, so zum Beispiel in den Kategorien "Gespräche", "Macht" oder "Konflikte".

Besonders spannend sind jedoch die Ergebnisse in der Kategorie "Druck und Verantwortung". Hier zeigten sich große Unterschiede zwischen den beiden Feldern. In der Sozialarbeit trägt die Arbeit im Team zu einer Entlastung der MitarbeiterInnen bei, weil die Teammitglieder das Gefühl haben, Verantwortung mit den KollegInnen teilen bzw. an die KollegInnen abgeben zu können. Dagegen steigen im Tennis der Druck und die Belastung durch die Verantwortung für die MannschaftskollegInnen immens an.

# Lone fighters versus team players. A comparison of social work teams and tennis teams.

This thesis deals with social work teams compared to tennis teams. The leading questions for the research were:

Are social work and tennis comparable? What are the main similarities, what are the most important differences?

Moreover, what are the main differences between the work as a lone fighter and teamwork in the two fields of social work and tennis?

In addition to literary research qualitative research was carried out to get answers. Members of two social work teams were interviewed as well as the members of the Austrian Davis Cup-Team and the members of another tennis team. The second method used was participant observation. The transcribed interviews and the reports of the observations were qualitatively evaluated and interpreted by using Mayring and Kelle/Kluge system.

In many categories similarities between social work and tennis were found, for example in the categories of "conversation", "power" or "conflicts".

However, really fascinating are probably the results in the category of "pressure and responsibility". There are huge differences between the two fields. On the one hand, in social work teamwork disburdens the members of the team, because they can share or even yield responsibility to their colleagues. On the other hand, in tennis pressure and burden increase because of the responsibility for the other team members.

## **VORWORT**

So, nun habe ich sie also fertig vor mir: meine Diplomarbeit! Mein Mount Everest! In meinem ganzen Leben hat mir noch nie etwas so viel Kraft gekostet. Ob es sich gelohnt hat und ich zufrieden bin damit, weiß ich wahrscheinlich erst in ein paar Wochen, wenn ein bisschen Zeit vergangen ist.

Was ich allerdings jetzt schon weiß, ist, dass diese Arbeit noch lange nicht fertig wäre, wenn ich nicht die Unterstützung vieler lieber Menschen gehabt hätte! Und obwohl ich nicht weiß, ob sie dieses Vorwort jemals lesen werden, möchte ich die Gelegenheit nutzen und mich herzlich bei ihnen bedanken:

Zunächst einmal danke an alle meine InterviewpartnerInnen, das waren ja einige: Danke an die Sozialarbeiterinnen und Leiterinnen aus den beiden von mir beforschten Einrichtungen, danke an die Tennisspieler der von mir untersuchten Landesligamannschaft. Danke die Mitglieder des an österreichischen Davis Cup-Teams, an die Spieler und Betreuer. Ich weiß, dass für alle Beteiligten nicht immer leicht neugierige es war, eine Sozialarbeitsstudentin zu ertragen.

Ich möchte mich auch herzlich bei den Veranstaltern der Davis Cup-Begegnungen Österreich-Argentinien in Linz (Februar 2007) und Österreich-USA in Wien (Februar 2008) sowie der BA-CA-Tennistrophy in Wien (Oktober 2007) bedanken. Dank der Presseakkreditierungen wurde mir der Zugang zum Feld und zu Interviewpartnern erleichtert. Mein Dank gilt auch dem Österreichischen Tennisverband, allen voran Generalsekretär Peter Teuschl.

Ein großes Dankeschön verdienen sich auch meine Freunde und Freundinnen, die es in der Zeit des Diplomarbeitschreibens aus den verschiedensten Gründen nicht leicht mit mir hatten. Besonders danke an Nici, Erwin, Elisabeth, Carina, Kathi, Elke, Christof, Barbara und Richard, Kathi und Sabine, die mir vom ersten Schritt – dem Suchen geeigneter Literatur – bis zum letzten Schritt – dem Layoutieren – mit Rat und Tat zur Seite standen. Danke an Brigitte für das Quartier in Tirol.

Danke auch an alle Lehrbeauftragten, die mich in meiner Idee unterstützten und mir Tipps gaben, allen voran an meinen Betreuer Alois Huber: Danke für Ihre Begeisterung für meine Idee, Ihre Kreativität, Ihre Geduld und Ihre Spontanität bei meinen "Last-Minute-Aktionen"!

Abschließend möchte ich mich bei meiner Familie bedanken, vor allem bei meiner Mutter Ingrid und meinem Bruder Felix: Ihr seid die zwei großartigsten und wichtigsten Menschen in meinem Leben! Danke, dass ihr immer zu mir steht! Und danke, dass nie ein vorwurfsvolles Wort kam und dass ihr nie Zweifel an mir oder meiner Idee hattet, als ich das Lehramtsstudium schmiss, um Sozialarbeit zu studieren! Es war die richtige Entscheidung...

## **INHALT**

A	bstract	i
V	orwort	iii
1	Einleitung	1
	1.1 Ausgangslage	1
	1.2 Fragestellungen und Ziel der Arbeit	2
	1.3 Aufbau der Arbeit	3
2	Forschungsdesign	4
	2.1 Feldzugang	4
	2.1.1 Sozialarbeit	4
	2.2.1 Leitfadeninterviews	5 6 7 7
	2.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	7
	2.4.1 Vorbereitung und Durchführung der Interviews      2.4.2 Teilnehmende Beobachtung	9
	2.5.1 Zugänge als Praktikantin / Forscherin / "Fan"	9 .10
3	Theoretischer Hintergrund	.12
	3.1 Gruppe und Team	.12
	3.2 Mannschaft	.16
	3.2.1 Mannschaftstypen 3.2.2 Mannschaftsbildung 3.2.3 Mannschaftsbewerbe im Tennis 3.2.3.1 Davis Cup 3.2.3.2 Mannschaftsmeisterschaft national	.17 .19 .19
4	Forschungsergebnisse	.21
	4.1 Ergebnisse Sozialarbeit	.21
	4.1.1 Alleine oder im Team?	

	4.1.1.2 Was bedeutet das Team für die Sozialarbeiterinnen?	22
	4.1.1.3 Herausforderungen durch die Arbeit im Team	
	4.1.1.4 Teamsitzungen	
4.1.2	Leitung	
	4.1.2.1 Erwartungen an den/die LeiterIn	
	4.1.2.2 Leitungsebenen und Struktur	
	Konflikte	
4.1.4	Macht	
	4.1.4.1 Was bedeutet Macht?	
	4.1.4.2 Wer hat Macht?	
4.1.5	Anerkennung	27
4.2 Erg	gebnisse Tennis	28
4.2.1	Einzelkämpfer oder Teamspieler?	28
	4.2.1.1 Tennisspieler als Einzelkämpfer	28
	4.2.1.2 Tennisspieler als Teamspieler	
4.2.2	Leitung	34
	4.2.2.1 Aufgaben der Leitung	34
	4.2.2.2 Wünsche an die Leitung	34
	Konflikte und Konfliktthemen	
	Konkurrenzdenken	
	Machtverhältnisse	
4.2.6	Anerkennung und Respekt	38
4.3 De	r Vergleich von Sozialarbeitsteams und Tennismannschaften	39
4.3.1	Was bedeutet Team?	39
4.3.2	Druck und Verantwortung	39
	Gespräche	
	Gemeinsames Essen	
	Gemeinsamer Feind	
4.3.6	Macht, Zugehörigkeit und Intimität	
	4.3.6.1 Macht	
	4.3.6.2 Zugehörigkeit	
	4.3.6.3 Intimität	44
4.3.7	Konflikte	
	4.3.7.1 Typische Konfliktthemen	
	4.3.7.2 Konfliktarten	
	Leitung	
	4.3.8.1 Führungsstile	
	4.3.8.2 Aufgaben des Teamleiters/der Teamleiterin	51
5 Conclu	usio, Empfehlung, Ausblick	54
Literatur		59
Weitere Q	Quellen	62
Appliquing	gsverzeichnis	VII
Anhang		viii
Eidesstatt	tliche Erklärung	xi

## 1 EINLEITUNG

Die vorliegende Diplomarbeit befasst sich mit einem Vergleich von Sozialarbeitsteams und Tennismannschaften.

## 1.1 Ausgangslage

Ich spiele bereits seit vielen Jahren Tennis und bin auch eine begeisterte Zuschauerin. Tennis ist bekanntlich eine Einzelsportart, aber es gibt auch Mannschaftsbewerbe und im Laufe der Zeit konnte ich immer wieder beobachten, dass im Zuge solcher Mannschaftsbewerbe Ergebnisse zustande kommen, die – wenn man die Ranglistenplatzierungen der einzelnen SpielerInnen betrachtet – nicht unbedingt zu erwarten sind. Dabei spielt es keine Rolle, in welcher Spielklasse der Mannschaftsbewerb stattfindet.

Spieler und Trainer, die zum Davis Cup, dem größten Tennis-Mannschaftsbewerb weltweit (vgl. Kapitel 3.2.3.1), befragt werden, antworten stets: "Der Davis Cup hat seine eigenen Regeln." Der deutsche Davis Cup-Kapitän Patrik Kühnen (2006:30) schreibt über einen Erfolg "seiner Jungs" im Davis Cup:

"Ich glaube auch, dass sie sich vielleicht nicht so freuen würden, wenn sie Wimbledon gewännen im Doppel. Es ist nun mal etwas anderes, für das eigene Land zu spielen. In der ersten Wahrnehmung, im Unterbewusstsein, du trägst es ja mit dir, du spielst für Deutschland. Und dann kommt die Hymne, und du schaust auf voll besetzte Ränge von Fans, die nicht nur für dich, sondern auch für dein Land klatschen, und das zusammen gibt diese besondere Davis Cup-Stimmung. Viele Trainer werden gefragt, was das Besondere am Davis Cup ist. Und ich hab noch nirgendwo eine Aussage gelesen, die es in einem Satz auf den Punkt bringt. Ehrlich gesagt fällt mir auch nichts dazu ein. Es ist 'magic', einfach 'magic'. Wenn du für Deutschland spielst und für dein Land mit deiner Mannschaft Erfolge erreichst, ist es – davon bin ich fest überzeugt – etwas anderes, als wenn du allein für dein Land Erfolge feierst. Du teilst es ja mit deinen Mannschaftskollegen. Du hast das gemeinsam erreicht. Der Tommy gewinnt nicht alleine ein Doppel und der Alex auch nicht. Die Erfolge sind

gemeinsam errungen. Diese Freude, diesen Erfolg zu teilen, das ist das Größte, was ich mir vorstellen kann."

Der Wunsch und die Idee, mir diese Thematik genauer anzuschauen, waren schon lange vorhanden und im Zuge dieser Arbeit konnte ich mich nun einigen Aspekten des Phänomens "Tennis als Mannschaftssport" widmen.

Auch SozialarbeiterInnen sind in der Arbeit mit KlientInnen – beispielsweise während der Beratungen – häufig als "EinzelkämpferInnen" tätig und gleichzeitig spielt die Teamarbeit in vielen Institutionen eine wichtige Rolle. Während der Praktika, die ich im Laufe des Studiums absolvierte, erlebte ich die SozialarbeiterInnen als EinzelkämpferInnen und als TeamspielerInnen. Auch in diesem Feld entwickelte sich bei mir der Wunsch, speziell im Bereich der Teamarbeit mehr zu erfahren.

Ein Vergleich dieser beiden auf den ersten Blick so unterschiedlichen Felder erschien mir interessant und deshalb nutzte ich die Gelegenheit, in den beiden Bereichen zu forschen.

## 1.2 Fragestellungen und Ziel der Arbeit

Vorrangig geht es bei meiner Forschung um den Vergleich der beiden Felder Sozialarbeit und Tennis, konkret um die Fragen:

Sind Sozialarbeit und Tennis vergleichbar? Wo finden sich Gemeinsamkeiten, wo große Unterschiede?

Ebenfalls behandelt werden bei der Erforschung des Themas die folgenden Fragen:

Was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen der Arbeit alleine und der Konkurrenzsituation im Team? Welche Konflikte entstehen in diesem Spannungsfeld und wie wird mit diesen umgegangen?

Das Ziel der Arbeit ist in erster Linie aufzuklären und zu informieren. Erst in zweiter Linie kann möglicherweise im Ansatz die Frage nach dem Nutzen für die Sozialarbeit beantwortet werden.

#### 1.3 Aufbau der Arbeit

Nach einigen einleitenden Worten zu Beginn der Arbeit wird im zweiten Kapitel das Forschungsdesign genau dargestellt. Neben den Erhebungsverfahren und Auswertungsmethoden wird darin auch erklärt, wie der Zugang zu den beiden Feldern Sozialarbeit und Tennis gelungen ist und wie sich Rahmenbedingungen während der Erhebung darstellten. Auch den Herausforderungen während des Forschungsprozesses widmet sich ein Unterkapitel.

In Kapitel drei geht es um die Begriffe "Gruppe", "Team" und "Mannschaft", die in der vorliegenden Arbeit eine zentrale Rolle spielen und daher als theoretischer Hintergrund unerlässlich sind.

Das vierte Kapitel bildet den Hauptteil der Arbeit. Darin werden die Ergebnisse der empirischen Forschung dargestellt, zunächst aus dem Feld der Sozialarbeit, danach aus dem Bereich des Tennissports. Schließlich folgt im letzten Teil des Kapitels ein Vergleich in den wichtigsten Kategorien zwischen Sozialarbeit und Tennis.

Ein abschließendes Resümee bildet das fünfte und letzte Kapitel, in dem die wichtigsten Ergebnisse noch einmal kurz zusammengefasst, und ausgehend davon Schlussfolgerungen gezogen werden. Auch ein kurzer Ausblick findet sich in diesem Kapitel.

## 2 FORSCHUNGSDESIGN

In diesem Kapitel wird der Forschungsprozess genau dargestellt. Zunächst wird beschrieben, wie der Zugang zu den Feldern Sozialarbeit und Tennis erfolgt ist. Danach werden die Erhebungsverfahren (Leitfadeninterviews, teilnehmende Beobachtung) und die Auswertungsmethoden (qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, die Kodierung qualitativen Datenmaterials nach Kelle/Kluge) dargestellt. Nachdem die Rahmenbedingungen erläutert wurden, geht es abschließend noch um die Herausforderungen, denen ich mich im Zuge der Forschung stellen musste.

## 2.1 Feldzugang

#### 2.1.1 Sozialarbeit

Für meine Forschung empfand ich eine Vertrauensbasis für beide Seiten als wichtig. Von daher war es naheliegend, Stellen auszuwählen, in denen ich bereits Praktika absolviert hatte bzw. als Mitarbeiterin tätig war. Die Sozialarbeiterinnen und Leiterinnen der Stellen zeigten sich interessiert und kooperationsbereit. Ich durfte Interviews führen, an Teamsitzungen teilnehmen und den Arbeitsalltag beobachten.

#### **2.1.2 Tennis**

Beim Feld Tennis gestaltete sich der Zugang zu den beiden Mannschaften sehr unterschiedlich. Der Kontakt zur Landesliga-Mannschaft war seit Jahren vorhanden, da ich sehr häufig bei Meisterschaftsspielen anwesend war. Ich kannte alle Beteiligten, und so waren diese auch schnell bereit, mir Interviews zu geben und mich bei Mannschaftssitzungen als Beobachterin zu dulden.

Der Zugang zur österreichischen Davis Cup-Mannschaft gestaltete sich deutlich schwieriger und kostete viel Zeit und Energie. Obwohl ich einige der Beteiligten bereits im Vorfeld kannte, galt es, Akkreditierungen für Veranstaltungen zu beantragen, dort Kontakt zu den Spielern aufzunehmen und Termine mit ihnen zu vereinbaren. Das bedeutete, dass ich viel Geduld haben und eine Menge Kilometer zurücklegen musste.

## 2.2 Die Erhebungsverfahren

#### 2.2.1 Leitfadeninterviews

Für den Vergleich von Sozialarbeitsteams und Tennismannschaften im Rahmen der Diplomarbeit erschienen mir Leitfadeninterviews mit SozialarbeiterInnen und TennisspielerInnen als geeignet. Zusätzlich befragte ich noch vereinzelt Personen aus dem direkten (Arbeits-)Umfeld wie beispielsweise eine Sekretärin (Sozialarbeit) oder einen Betreuer (Tennis). lch wollte Themenbereiche ansprechen und vergleichen. Laut Marotzki (2006:114) bewirken leitfadengestützte Interviews eine mittlere Strukturierung einerseits durch den Interviewten und andererseits durch den Interviewer. Ein Interviewleitfaden besteht aus offenen Fragen, die relevante Themenkomplexe ansprechen. Dadurch ist der Vergleich mit anderen Interviews, denen der gleiche Leitfaden zugrunde liegt, möglich. Der/die Interviewende passt sich dem Gesprächsverlauf an, dabei dient der Leitfaden als Orientierung und wird flexibel gehandhabt.

Insgesamt habe ich 27 Interviews im Zeitraum von Februar 2007 bis Jänner 2008 geführt, 13 davon im Feld Sozialarbeit, 14 im Feld Tennis. Die Interviews dauerten jeweils zwischen 25 und 50 Minuten.

Es hat sich im Zuge meiner Forschung so ergeben, dass ich im Feld Sozialarbeit ausschließlich Frauen und im Feld Tennis ausschließlich Männer interviewt habe. Dieser Aspekt ist aber nicht ausschlaggebend, da es sich bei meiner Untersuchung lediglich um einen Vergleich der beiden Felder Sozialarbeit und Tennis handelt, sie jedoch nicht den Anspruch erhebt, repräsentativ zu sein.

## 2.2.2 Teilnehmende Beobachtung

Da ich mich nicht ausschließlich auf die Ergebnisse der geführten Interviews stützen wollte und häufig eine Diskrepanz zwischen Gesagtem und tatsächlich Beobachtbarem herrscht, beschloss ich, eine weitere Erhebungsmethode anzuwenden. Ich wollte die zu untersuchenden Personen in ihrem jeweiligen (Arbeits-)Umfeld beobachten, also die Sozialarbeiterinnen in den jeweiligen Organisationen, in denen sie tätig waren (und sind) und die Tennisspieler

während des Davis Cups bzw. in der Meisterschaft, aber auch während einiger Turniere, in denen sie als Einzelkämpfer tätig waren. Deshalb wählte ich die teilnehmende Beobachtung als weitere Erhebungsmethode aus.

Mayring (2002:81) formulierte den Grundgedanken zur teilnehmenden Beobachtung folgendermaßen: "Mit teilnehmender Beobachtung will der Forscher eine größtmögliche Nähe zu seinem Gegenstand erreichen, er will die Innenperspektive der Alltagssituation erschließen."

Laut Lamnek (2005:575) ist teilnehmende Beobachtung als qualitative Methode u. a.

- unstrukturiert, weil kein Beobachtungsschema vorab entwickelt wird.
- offen und flexibel, weil sich erst während der Beobachtung verschiedene Perspektiven entwickeln.
- natürlich und authentisch, weil im Gegensatz zur Laborsituation in der natürlichen Lebenswelt beobachtet wird.
- Außerdem hat sie verbale und non-verbale Kommunikation zum Gegenstand.

Ich informierte die untersuchten Personen im Vorfeld über meine Absicht, zu beobachten, hielt die teilnehmende Beobachtung also offen (vgl. Lamnek 2005:565). Zum Partizipationsgrad ist zu sagen, dass ich mich als Beobachterin zwischen aktiv teilnehmend – also weitgehend in die Beobachtungsgruppe integriert – und passiv teilnehmend bewegte. Als passiv teilnehmende Beobachterin, beispielsweise während des Davis Cups, waren die Interaktionen mit den Beobachteten minimal (vgl. Lamnek 2005:714).

## 2.2.2.1 Beobachtungen Sozialarbeit

Im Feld der Sozialarbeit führte ich – über einen Zeitraum von vier Monaten – meine Beobachtungen hauptsächlich während der Teamsitzungen durch, aber auch die Interaktionen der Sozialarbeiterinnen im sonstigen Arbeitsalltag schaute ich mir an.

## 2.2.2.2 Beobachtungen Tennis

Die Landesliga-Mannschaft beobachtete ich während einiger Mannschaftssitzungen und Meisterschaftsspiele der Meisterschaft 2007, die Davis Cup-Mannschaft während zweier Davis Cup-Begegnungen im Februar 2007 und im Februar 2008.

### 2.2.3 Sonstiges Datenmaterial

Neben den Transkriptionen der Leitfadeninterviews und den Protokollen der teilnehmenden Beobachtung stand mir noch weiteres Datenmaterial zur Auswertung zur Verfügung:

- Protokolle von Teamsitzungen
- Schriftverkehr (E-Mails, Briefe)
- Presseaussendungen
- Pressespiegel
- TV-Aufzeichnungen

## 2.3 Die Auswertungsverfahren

Das vorhandene Datenmaterial habe ich einerseits angelehnt an die Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet, andererseits auch angelehnt an die Kodierung qualitativen Datenmaterials nach Kelle/Kluge.

## 2.3.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Mayring (2002:114) selbst formuliert den Grundgedanken der qualitativen Inhaltsanalyse folgendermaßen: "Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet." Die Analyse des Materials erfolgt in drei Stufen: Zusammenfassen, Explizieren und Strukturieren.

## 2.3.2 Die Kodierung qualitativen Datenmaterials nach Kelle/ Kluge

Vor allem beim Auswerten der Leitfadeninterviews stützte ich mich auf das – im Gegensatz zu vergleichbaren Methoden – flexible Verfahren des thematischen

Kodierens nach Kelle/Kluge (1999), da sich dies meines Erachtens als besonders geeignet erwies. Bereits durch die Konstruktion eines Leitfadens werden Auswertungskategorien festgelegt: "Einerseits beeinflusst der Leitfaden in hohem Maß die Themen, zu denen sich die Befragten überhaupt äußern; und andererseits wird sich die Auswertung des Datenmaterials sinnvollerweise zumindest am Anfang eng an den Fragen des Leitfadens orientieren." (Kelle/Kluge 1999:65) Es wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass die ursprünglichen Leitfadenthemen bei der Kodierung des Datenmaterials differenziert bzw. ergänzt werden müssen, da die Befragten neue Aspekte thematisieren. Nach dem Entwickeln der Kategorien und dem Zuordnen der Textsegmente wurden die Kategorien der einzelnen Interviews und in weiterer Folge der beiden Felder miteinander verglichen und verallgemeinert. So kam ich zu Ergebnissen, die Antworten auf meine Forschungsfragen liefern: "Die qualitative Kodierung wird ... als eine der zentralen Bedingungen für den permanenten Vergleich', der wiederum die entscheidende Grundlage für qualitative Theorienbildung darstellt, betrachtet. Kodierung bedeutet dabei die Zuordnung von Textsegmenten zu Kategorien, die der Interpret ad hoc entwickelt." (Kelle/Kluge 1999:56).

Im Rahmen der Forschungsarbeit hat sich ergeben, dass von den 27 geführten Interviews zwölf transkribiert und ausgewertet wurden. Die Auswertung weiterer Interviews hätte zu keinen neuen Kategorien und demzufolge auch zu keinen neuen Ergebnissen mehr geführt.

## 2.4 Rahmenbedingungen

### 2.4.1 Vorbereitung und Durchführung der Interviews

Die Interviews mit den Sozialarbeiterinnen führte ich in den Räumlichkeiten der jeweiligen Organisation, in Büros oder Besprechungsräumen.

Die Interviews mit den Tennisspielern führte ich ausschließlich nach von ihnen absolvierten Trainingseinheiten in der wettbewerbsfreien Zeit, da eine Befragung in der unmittelbaren Vorbereitungsphase oder während eines Turniers oder Mannschaftsbewerbes neben den sonstigen Verpflichtungen zu viel Stress für die Beteiligten bedeutet hätte. Lediglich Betreuungspersonen konnte ich im Zuge der Vorbereitung befragen.

## 2.4.2 Teilnehmende Beobachtung

Dank guter Kontakte zu den Einrichtungen (Sozialarbeit) und zu den Spielern (Tennis) war es zum Großteil kein Problem, meine Beobachtungen ohne Einschränkungen durchzuführen. Einzig zum Davis Cup-Team hatte ich nicht unbegrenzt Zugang, da die Mannschaft abgeschirmt wird, um eine optimale Vorbereitung und einen guten Wettkampf zu gewährleisten.

## 2.5 Herausforderungen während des Forschungsprozesses

## 2.5.1 Zugänge als Praktikantin / Forscherin / "Fan"

Aufgrund der Tatsache, dass mich die Mitarbeiterinnen beider Stellen auch aus früheren Praktika denen kannten. bei es vorrangig darum ging, sozialarbeiterisch etwas lernen. sich während meines zu ergab Forschungspraktikums in den beiden sozialarbeiterischen Einrichtungen für mich eine Doppelrolle als Praktikantin einerseits und als Forscherin andererseits. Dass ich bereits im Vorfeld abgeklärt hatte, dass das Praktikum beinahe ausschließlich für Forschungszwecke gedacht war, half jedoch, die Erwartungshaltungen an mich als Praktikantin zu senken.

Auch beim Tennis besetzte ich eine Doppelrolle. Zum einen war ich "Fan" der jeweiligen Mannschaft, zum anderen auch hier Forscherin, die sich auf ihre

Beobachtungen rund um die Mannschaft konzentrierte. Dies merkten auch die Spieler, was sich in Fragen wie: "Warum bist du jetzt genau da? Weil du Tennis sehen willst oder wegen deiner Diplomarbeit?", äußerte.

Auch wenn es mir durch die Besetzung dieser Doppelrollen nicht immer leicht fiel, die nötige Distanz zu wahren, so brachte es doch meines Erachtens letztlich mehr Vorteile als Nachteile mit sich. Durch das Vertrauen, das zwischen den Beteiligten und mir herrschte, bekam ich Einblick in viele Situationen, zu denen ich sonst sicher keinen Zugang gehabt hätte. Darüber hinaus waren meine InterviewpartnerInnen in den Gesprächen sehr offen, was ich ebenfalls auf die zuvor erwähnte Vertrauensbasis zurückführe.

### 2.5.2 Datenmenge

Da ich aufgrund der vielen Interviews, Beobachtungen, Protokolle usw. auf eine riesige Datenmenge kam, musste ich mich zunächst der Herausforderung stellen, eine Vorauswahl zu treffen und im Zuge dessen u. a. folgende Fragen beantworten:

- Welche Interviews sollen transkribiert und ausgewertet werden?
- Welche Beobachtungsprotokolle werden verwendet?
- Sollen Protokolle von Teamsitzungen auch verwendet werden?
- Sind Pressespiegel brauchbar?

Lamnek (2005:196) äußert sich folgendermaßen zum Umfang der Daten: "Je geringer der Datenbestand an Wissen, Texten oder sonstigen Ausdrucksgestalten ist, desto offener und flexibler lässt sich der Umgang mit dem verfügbaren Material gestalten ... . Je größer der Bestand ist, desto mehr Vorentscheidungen müssen getroffen werden, um im Datenmaterial nicht zu ertrinken."

Ich traf schließlich sowohl bei den Interviews als auch bei den Beobachtungen eine Vorauswahl und wertete nur einen Teil der tatsächlich geführten Interviews und Beobachtungen aus. Die von den Institutionen erstellten Protokolle der Teamsitzungen verwendete ich nicht. Pressespiegel und

Fernsehaufzeichnungen studierte ich zwar genau, wertete sie jedoch nicht wissenschaftlich aus. Trotzdem ist mir bewusst, dass allein die Beschäftigung damit wohl ausreichend ist, um Einfluss auf mich als Forscherin zu nehmen.

An dieser Stelle muss auch angemerkt werden, dass die Menge an Interviews, Beobachtungen und Pressespiegeln aus dem Feld Tennis zwar groß und beinahe schon unüberschaubar war, jedoch kaum Literatur zum Thema "Tennis" und "Mannschaft" zu finden war, auch nicht englischsprachig. Ein einziges Buch konnte ich finden, bei dem die Worte "Tennis" und "Team" dann sogar im Titel vertreten waren, nämlich "Das gnadenlose Tennis-Team" (Gerlach/Aguilar 1995).

**Abbildung 1:** Das gnadenlose Tennisteam - Vorderseite



**Abbildung 2:** Das gnadenlose Tennisteam - Rückseite



Wie sich jedoch herausstellte, handelte es sich dabei nicht um ein wissenschaftliches Buch, sondern um eine Parodie auf "typische" Charaktere in Tennismannschaften wie "Ästhet", "Taktiker", Ersatzteillager" oder "Alko". Dies ist auch am Cover des Buches ersichtlich. (vgl. Abbildungen 1 und 2)

## 3 THEORETISCHER HINTERGRUND

Für die Thematik dieser Arbeit ist es unerlässlich, sich zunächst genauer mit den Begriffen "Gruppe", "Team" und "Mannschaft" zu beschäftigen. Die Auseinandersetzung damit erfolgt in diesem Kapitel. Neben Definitionen finden sich auch Unterscheidungsmerkmale zwischen Gruppen und Teams. Schließlich wird erläutert, zu welchem Mannschaftstyp Tennismannschaften zählen, wie Teambildung im Sport verläuft und welche Mannschaftsbewerbe es im Tennis auf internationaler und nationaler Ebene gibt.

## 3.1 Gruppe und Team

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis werden "Gruppe" und "Team" auf viele verschiedene Arten definiert. Antoni (2000) verwendet die Begriffe Gruppe und Team sowie Gruppenarbeit und Teamarbeit synonym, meistens wird in der Literatur jedoch zwischen Gruppen und Teams unterschieden.

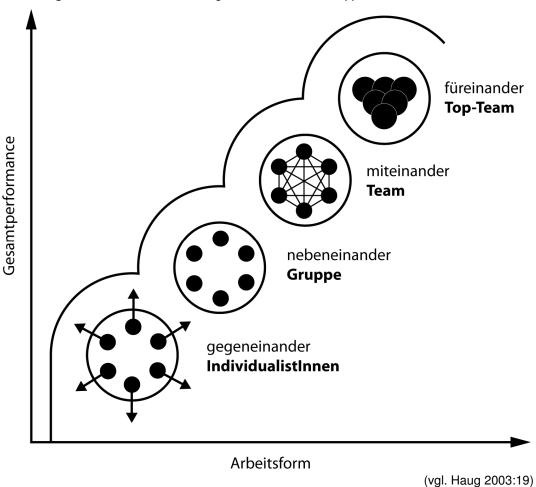


Abbildung 3: Unterschiede im Leistungsniveau zwischen Gruppe und Team

Abbildung 3 zeigt, wie sich das Leistungsniveau auf dem Weg von einer Ansammlung von IndividualistInnen bis hin zum Top-Team verändert.

"Nicht jede Gruppe ist ein Team, aber jedes Team ist eine Gruppe." (König/Schattenhofer 2007:18)

Nach König/Schattenhofer (2007:15) haben Gruppen drei bis ca. 20 Mitglieder, eine gemeinsame Aufgabe oder ein gemeinsames Ziel und die Möglichkeit der Face-to-Face-Kommunikation. Außerdem haben Gruppen eine gewisse zeitliche Dauer, die von drei Stunden bis zu mehreren Jahren reichen kann. Wesentliche Merkmale einer Gruppe, die sich mit der Zeit entwickeln, sind des Weiteren ein Wir-Gefühl der Gruppenzusammengehörigkeit, gemeinsame Werte und Normen und ein Rollensystem.

König/Schattenhofer (2007:18f) verwenden den Begriff Team als eine "Sammelbezeichnung für alle arbeits- und aufgabenbezogenen Gruppen, deren Mitglieder kooperieren müssen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen". Teams haben einen gewissen Handlungsspielraum was Planung, Entscheidungen und Ausführung betrifft. Sie erfüllen eine Aufgabe, sind jedoch gleichzeitig soziale Systeme, die eigene Dynamiken entwickeln.

Laut Pohl/Witt (2000:17) sind nach der ursprünglichen Definition "die ersten Arbeitsteams Gruppen von Gleichen, die für einen bestimmten Zweck "eingespannt" sind". Seit dem 19. Jahrhundert wird der Begriff Team verwendet, um Gruppen von Menschen zu bezeichnen, die in der Politik, in der Arbeitswelt oder im Sport zusammenarbeiten oder im Wettbewerb mit anderen stehen.

Gellert/Nowak (2004:23) definieren Teamarbeit als "die kooperative, zielorientierte Zusammenarbeit von zwei bis acht Fachleuten, die gemeinsam an einer definierten, komplexen Aufgabe, in einem Projekt oder an einem Problem arbeiten, bei Integration unterschiedlichen Fachwissens und nach bestimmten, gemeinsam festgelegten Regeln".

Gemäß Haug (2003:13f) werden Teams immer dann gebildet, wenn (interdisziplinäre) Zusammenarbeit aufgrund eines komplexen Vorhabens erforderlich ist.

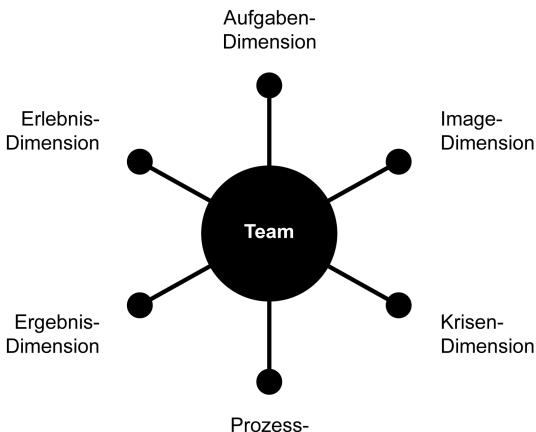


Abbildung 4: Assoziationen zum Begriff "Team"

(vgl. Haug 2003:14)

Die folgenden Dimensionen können bei Teams im Vordergrund stehen (vgl. Abbildung 4):

**Dimension** 

- Erlebnis-Dimension: Die gefühlsmäßige Verbundenheit steht im Vordergrund (z. B. Arbeitsgruppe).
- Aufgaben-Dimension: Den Mittelpunkt bildet die sachliche bzw. fachliche Aufgabe (z. B. Projektarbeit).
- Image-Dimension: Es wirkt (nach außen) gut, sich als "Team" darzustellen, selbst wenn es sich nur um eine Ansammlung von EinzelkämpferInnen handelt (z. B. Geschäftsleitung).
- Krisen-Dimension: MitarbeiterInnen finden sich in Krisenzeiten zu einem Team zusammen.

- Prozessdimension: Das zentrale Element dieser Dimension ist die bereichs- bzw. abteilungsübergreifende Zusammenarbeit im Interesse der Sache (z. B. Arbeitsgruppen mit interdisziplinärer Aufgabenstellung).
- Ergebnis-Dimension: Die Faszination des gemeinsam angestrebten Zieles steht im Vordergrund. Im Extremfall werden Einzelne dann nicht mehr berücksichtigt (z. B. Militäreinheit).

Die Rollenverteilung im Team bzw. die Leistungsfähigkeit des Teams kann je nach der Dimension, die in der Praxis im Vordergrund steht, sehr unterschiedlich sein.

#### 3.2 Mannschaft

Das Wort Mannschaft (oder auch "Mannheit") bedeutet in seinen Ursprüngen "das Mannsein", "Wesen und Zustand als Mann" oder "die Gesamtheit von Männern". Gebräuchlich war es auch im Lehenwesen und im Zusammenhang mit Zeugungsfähigkeit. (vgl. Deutsches Wörterbuch)

Im heutigen Sprachgebrauch wird beispielsweise die Besatzung eines Schiffes oder Soldaten einer militärischen Einheit als Mannschaft bezeichnet. Für diese Forschungsarbeit ist relevant, dass eine Mannschaft "insbesondere im Sport eine Gruppe mit gemeinsamem Ziel" (Wikipedia) ist.

In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Team und Mannschaft synonym verwendet, wobei das Wort Mannschaft ausschließlich für die sportlichen Teams Anwendung findet.

## 3.2.1 Mannschaftstypen

Laut Baumann (2008: 37-41) unterscheiden sich Mannschaftstypen nach zweierlei Aspekten: Zum einen nach dem Zustandekommen des Mannschaftsergebnisses und zum anderen nach der Interaktion bzw. Koaktion der Mitglieder. Das Mannschaftsergebnis kann interaktiv, additiv oder summativ zustandekommen, wobei sich das Ergebnis beim Tennis additiv errechnet. Das bedeutet, dass der Beitrag des/der Einzelnen für das Mannschaftsergebnis

deutlich ist. Die Siege und Niederlagen der einzelnen AkteurInnen werden addiert und so kommt letztlich das Mannschaftsergebnis zustande. Beschreibt man Mannschaften nach dem Anteil der Interaktion und Koaktion, so ist Tennis den koaktiven Sportarten zuzuordnen, bei denen es keine oder nur geringe Interaktion gibt.

Es muss jedoch unterschieden werden zwischen "Einzel" und "Doppel", denn während des Doppels spielt die Interaktion, also die gegenseitige Abstimmung der beiden SpielerInnen, für die Leistung und damit für das Ergebnis des Doppelteams eine wesentliche Rolle. Ein Indiz dafür ist, dass nur zwei der zehn weltbesten Doppelspieler in ihrer Karriere eine Einzel-Ranglistenposition in den besten 100 hatten und keiner war jemals in den Top 50 zu finden. (vgl. ATP)

## 3.2.2 Mannschaftsbildung

Laut Baumann (2008:55-78) lassen sich zwei Einflussgrößen auf den Prozess der Teambildung feststellen: Druck von außen und Integration von innen. Am wichtigsten ist ein gemeinsames Ziel, wesentlich sind weiters ein gemeinsamer Gegner, gemeinsame Freude, gemeinsame Not oder ein gemeinsamer Vorteil.

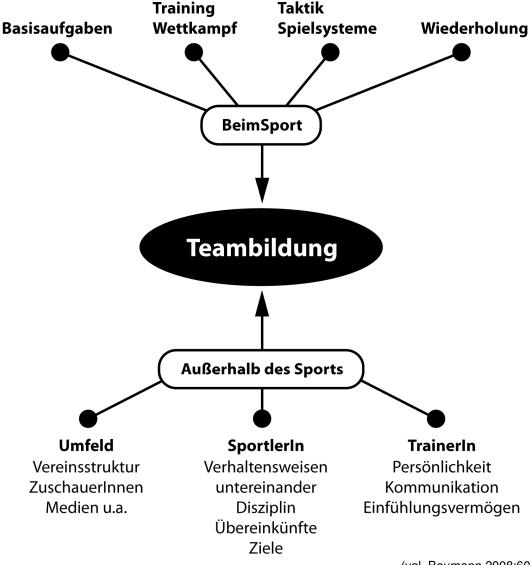


Abbildung 5: Teambildung innerhalb und außerhalb des Sports

(vgl. Baumann 2008:60)

Teambildung ist ein also Prozess, der innerhalb und außerhalb des Sports stattfindet (vgl. Abbildung 5). Das heißt, dass für den Mannschaftszusammenhalt nicht nur Taktik, Technik und Training eine Rolle spielen, sondern auch das Umfeld, formelle und informelle Verhaltensregeln oder die Persönlichkeiten und Verhaltensweisen von SportlerInnen und TrainerInnen. (Baumann 2008:61-63)

#### 3.2.3 Mannschaftsbewerbe im Tennis

#### 3.2.3.1 Davis Cup

Der Davis Cup, welcher 1900 nach einer Idee von Dwight Filley Davis ins Leben gerufen wurde, ist der größte und bedeutendste Tennis-Mannschaftsbewerb weltweit. Der begehrte Pokal wird auch als "die hässlichste Salatschüssel der Welt" bezeichnet. In den ersten Jahren fand dieser Tennis-Länderkampf jeweils nur zwischen Großbritannien und den USA statt, 1913 waren es bereits acht Nationen, die daran teilnahmen. Die Anzahl der teilnehmenden Nationen stieg stetig an und so nahmen 1993 erstmals über 100 Länder teil, 2007 waren es bereits 133 teilnehmende Länder, die in der Weltgruppe und den jeweils vier Gruppen in drei Kontinental-Zonen antraten.

Davis Cup-Begegnungen bestehen aus fünf Matches an drei aufeinanderfolgenden Tagen. Am ersten Tag, der stets ein Freitag ist, werden zwei Einzel gespielt, am zweiten Tag ein Doppel und am Sonntag finden die abschließenden zwei Einzel statt. Jene Mannschaft, die drei oder mehr Matches gewinnt, ist Sieger der Begegnung. (vgl. International Tennis Federation 2008:7) Das Pendant dazu bei den Damen ist der Federation Cup, der in einem ähnlichen Modus ausgetragen wird.

#### 3.2.3.2 Mannschaftsmeisterschaft national

Innerhalb Österreichs gibt es ebenfalls Tennis-Mannschaftsbewerbe, bei denen – im Gegensatz zum Davis Cup – nicht Nationen, sondern Vereine gegeneinander antreten. In der allgemeinen Klasse (alle Altersstufen) geht es dabei von der höchsten Spielklasse, der Superliga, über die Landesligen bis hin zu der niedrigsten Spielklasse in den Kreisligen. Ausgetragen werden die jeweiligen Bewerbe in Gruppen nach dem "round-robin"-System. Das bedeutet, dass innerhalb einer Gruppe jeder Verein gegen jeden spielt. Bei den Herren werden dabei jeweils an einem Samstag oder Sonntag sechs Einzel und drei Doppel gespielt, bei den Damen fünf Einzel und zwei Doppel. Jene Mannschaft, die mindestens fünf Matches (bei den Herren) bzw. vier Matches (bei den Damen) gewinnt, ist siegreich. Nach Meisterschaftsende steigt die Mannschaft einer Gruppe mit den meisten Punkten in die nächsthöhere Liga auf, die

Mannschaft mit den wenigsten Punkten steigt ab. (vgl. Niederösterreichischer Tennisverband)

## 4 FORSCHUNGSERGEBNISSE

Im nun folgenden Kapitel werden die Ergebnisse meiner Forschung dargestellt. Zunächst die Ergebnisse aus dem Feld der Sozialarbeit, danach die Ergebnisse aus dem Bereich des Tennissports. Schließlich erfolgt im Kapitel 4.3 der Vergleich der beiden Felder. Dabei fließen zum einen Ergebnisse aus der Literaturrecherche und zum anderen aus der durchgeführten Untersuchung ein.

## 4.1 Ergebnisse Sozialarbeit

#### 4.1.1 Alleine oder im Team?

#### 4.1.1.1 Sozialarbeiterinnen als Einzelkämpferinnen

Die Auswertung der Interviews mit Sozialarbeiterinnen hat ergeben, dass es im Arbeitsalltag häufig Situationen gibt, in denen die Sozialarbeiterinnen alleine tätig sind, vor allem in Gesprächssituationen mit KlientInnen oder auch in alleine absolvierten (Nacht-)Diensten, sofern solche in der jeweiligen Einrichtung vorgesehen sind: .... und Einzelspielerin bin ich dann schon in den Einzelgesprächen mit den Frauen oder im Nachtdienst, das heißt, wenn ich alleine Dienst habe,..." (Interview 22:Z. 8f). Doch auch während Teambesprechungen kann das Gefühl aufkommen, alleine dazustehen: "Aber dieses irgendwas gemeinsam überlegen und so, das machen wir überhaupt nicht. (...) Das ist nicht so, man überlegt gemeinsam, na, wie kömma, oder tun wir gemeinsam mit vier oder weiß ich nicht was, sondern der eine sagt halt das über seinen und der andere das über seine und damit hat sich das. Und die anderen, die nicht betroffen sind, überlegen teilweise nicht einmal mit..." (Interview 9:Z. 60-66) oder manchmal wird es auch einfach am Gefühl festgemacht: "Also wir geben nicht vor, wir sind Einzelkämpfer, sondern ganz im Gegenteil, aber es ist so mein Gefühl dazu halt." (Interview 11:Z. 36f)

Die Struktur der Einrichtung spielt eine wesentliche Rolle in der Frage, wie sehr sich Sozialarbeiterinnen als Einzelkämpferinnen wahrnehmen, so spricht eine ehemalige Jugendamts-Sozialarbeiterin davon, dass sie sich am Jugendamt "zu achtzig Prozent als Einzelkämpferin" (Interview 22:Z. 12f) gesehen hat,

während sie sich in ihrer derzeitigen Arbeitsstelle vordergründig als Teamspielerin wahrnimmt (vgl. Interview 22:Z. 3). Aufgrund der geführten Interviews kann verallgemeinert werden, dass in Einrichtungen, in denen alle MitarbeiterInnen für alle KlientInnen zuständig sind, das Teamgefühl wesentlich höher ist als in Einrichtungen, in denen vorrangig Einzelberatungen stattfinden.

### 4.1.1.2 Was bedeutet das Team für die Sozialarbeiterinnen?

#### **Entlastung**

In der Frage, was Team für sie bedeute, waren sich die Befragten vor allem darin einig, dass das Team für sie entlastend wirke. Dies äußerte sich in Aussagen wie "Na, eigentlich ist es mir schon recht, wenn ich die teilen kann, die Verantwortung. (...) Und das spürt man eben..." (Interview 9:Z. 204-213) oder "Wir sind ein Team, wir können das miteinander, man muss nicht alles selber aushalten, man kann Verantwortung teilen und so in die Richtung." (Interview 10:Z. 21f) oder "Naja, du kannst natürlich viel abgeben an Verantwortung, das ist natürlich leichter." (Interview 27:Z. 33)

#### Sicherheit

Ein weiterer wichtiger Punkt, der von den Befragten genannt wurde, war die Sicherheit, die das Team vermittelt. Eine der Sozialarbeiterinnen sagte: "Was ich schätze ist ... so diese Sicherheit, dass keiner einem was Böses will." (Interview 9:Z. 101-103) Auch waren sich alle darin einig, dass die Bestätigung, die man sich im Team holen kann, Sicherheit gibt.

#### **Entscheidungshilfe**

Das Team stellt auch eine Entscheidungshilfe dar. Zum einen fällt es oft leichter, überhaupt eine Entscheidung zu treffen, wenn man sich eine "zweite Meinung" eingeholt hat (vgl. Interview 27:Z. 13f) und zum anderen scheinen die Entscheidungen nach Rücksprache mit den Teammitgliedern "besser durchdacht" zu sein, "wenn mehrere Leute das mitentscheiden oder mittragen" (vgl. Interview 22:Z. 26-28). Daraus wiederum resultiert ein Gefühl von Sicherheit.

#### Teammitglieder als "Verbündete"

"Wo ich mich sicher als Teammitglied fühl, ist, wenn's gegen die Institution

geht." (Interview 9:Z. 8) Solche und ähnliche Aussagen zeigen, dass das Teamgefühl wächst, wenn es darum geht, nach außen stark gegen einen gemeinsamen "Feind" dazustehen. Wenn es darum geht, "wie tun wir, wo wollen wir hin" oder "wie positionieren wir uns gegen die Leitung" oder auch gegen andere Berufsgruppen innerhalb der Organisation (vgl. Interview 10:Z. 32-36 und 175-177), dann sind die Teammitglieder Verbündete, und es wird wichtig "gemeinsam stark" zu sein.

#### 4.1.1.3 Herausforderungen durch die Arbeit im Team

Neben den zuvor beschriebenen positiven Aspekten, was Team alles bedeuten kann, stellen sich den Sozialarbeiterinnen durch die Arbeit im Team natürlich auch einige Herausforderungen. Nicht alles wird automatisch einfacher. So empfinden es einige der Befragten als schwierig, dass es manchmal lange dauert, bis Entscheidungen zustande kommen, oder dass Entscheidungen vom Team getroffen werden, die dann nicht jedes einzelne Teammitglied mittragen will oder kann (vgl. Interview 22:Z. 35-38). Auch das Organisieren gewisser Dinge wie "wann bring ich alle an einen Tisch, wie laufen die untereinander, wer kriegt wann welche Information" (Interview 10:Z. 89f) wird verkompliziert. Dabei ist es wichtig, dass innerhalb des Teams ein Verantwortungsgefühl füreinander wächst, da sonst beispielsweise wichtige Informationen verloren gehen (vgl. Interview 22:Z. 52-62). Weiters geht aus den Interviews hervor, dass es den Teammitgliedern nicht immer leicht fällt, die vorhandenen Ressourcen im Team zu nützen, denn "das fällt einem meistens gar nicht ein" (Interview 11:Z. 58f).

#### 4.1.1.4 Teamsitzungen

Teamsitzungen bilden zweifellos einen wichtigen Bestandteil der Teamarbeit – darin sind sich alle befragten Sozialarbeiterinnen einig. Als besonders "wertvoll" oder "produktiv" werden die Teamsitzungen dann erlebt, wenn sie einerseits sehr strukturiert ablaufen (vgl. Interview 22:Z. 134), aber andererseits dennoch Raum für privaten Austausch bleibt: " ... was sich halt einfach so ergibt, einmal ein bisschen ein privater Einfluss, aber ... wir bleiben dann doch immer wieder bei der Sache. Ja, das passt voll."(Interview 27:Z. 93-95) Damit eine Teamsitzung als gelungen empfunden wird, ist ein Austausch von Meinungen und Informationen KlientInnen betreffend, aber auch organisatorischer Art,

erforderlich. Ein interessanter Aspekt, der oft erwähnt wird, ist das gemeinsame Essen: "Diese gemeinsame Jause, dass man gemeinsam isst, ist auch was Nettes, das da dazu kommt." (Interview 9:Z. 107-109) "Sonst finde ich es einfach total angenehm,... so dass man einfach anfängt, ein bisschen etwas frühstückt und so…" (Interview 22:Z. 130-133).

Als Störfaktoren bei Teamsitzungen werden Unterbrechungen durch außenstehende Personen oder durch das Annehmen von Telefonaten empfunden, denn: "Wenn eine Teamsitzung ist, sollte man möglichst ungestört sein, mit Tür zu, das wäre schon wichtig." (Interview 22:Z. 130)

### 4.1.2 Leitung

#### 4.1.2.1 Erwartungen an den/die LeiterIn

Die Auswertung der Interviews hat ergeben, dass die Sozialarbeiterinnen sich einig sind in dem, was sie von ihrem/ihrer direkten Vorgesetzten erwarten bzw. was sie sich wünschen. Besonders wichtig sind fachliche Kompetenz und das Übernehmen von Verantwortung: "... ich schätze einfach ihre Qualitäten... und da gibt sie immer so tolle Inputs und übernimmt auch die Verantwortung,..." (Interview 22:Z. 166-168). Auch Offenheit, Gespür und Interesse für die Mitarbeiterinnen, Klarheit bzw. Transparenz werden gefordert. Nicht zuletzt spielt auch die Präsenz, also ob die Chefin "greifbar" ist, wenn sie gebraucht wird, eine zentrale Rolle. Auch Wünsche nach Mitbestimmungsrecht, zumindest aber Mitspracherecht werden geäußert, da der Frust deutlich zunimmt, wenn "alles von oben entschieden wird und vorgegeben wird" (Interview 9:Z. 8-11).

Trotz vieler Erwartungen und Wünsche sind sich die Sozialarbeiterinnen bewusst, dass direkte Vorgesetzte an der Schwelle zwischen Basis und höheren Ebenen oft in einer "blöden Position" sind, "dass sie halt auch immer dann so herumreden muss, weil sie's ja eh nicht wirklich weiß und das dann so offen bleibt, nur so Andeutungen" (Interview 11:Z. 163-166). Auch die Gratwanderung zwischen Nähe und Distanz ist oft nicht einfach.

#### 4.1.2.2 Leitungsebenen und Struktur

Neben dem/der direkten Vorgesetzten, die für die Mitarbeiterinnen eine wichtige Rolle spielt, sind auch die weiteren Leitungsebenen und die damit verbundenen Strukturen bzw. der "Apparat, der drüber steht" und das Leitbild der Organisation Bestandteile des Arbeitsalltags der Sozialarbeiterinnen. Sie wollen auf der einen Seite wissen, was von ihnen erwartet wird (vgl. Interview 27:Z. 140-157), und auf der anderen Seite auch das Gefühl haben, in wichtigen Fragen gehört zu werden. Wenn das nicht der Fall ist, dann kann es zu einer resignativen Haltung seitens der Mitarbeiterinnen kommen: "Und damals hat's halt gegeben Mitspracherecht oder Mitbestimmungsrecht sogar, und das gibt's halt alles jetzt nimma mehr... und bin mit dieser neuen Situation auch nicht glücklich, aber irgendwie ist mir schon klar, dass das so ist und sich nicht mehr ändern wird." (Interview 9:Z. 16-21)

#### 4.1.3 Konflikte

Auf die Frage nach Konflikten fallen die Reaktionen der Befragten sehr ähnlich aus: Der direkte Blickkontakt wird vermieden und eine lange nachdenkliche Pause folgt. Allgemein kann gesagt werden, dass verdeckte Konflikte, teamintern und auch mit der Leitung, häufiger vorkommen als offen ausgetragene. Dies bestätigt sich auch beim Durchsehen der Beobachtungsprotokolle 4 und 5. Vor allem mit der Leitung werden Konflikte nur selten offen ausgetragen: "Es fällt jedem unangenehm auf und es wird aber nicht geredet darüber." (Interview 27:Z. 62) Zumindest einigen fällt es im Kolleginnenkreis dann doch leichter anzusprechen, wenn etwas als störend empfunden wird: "Der [Konflikt] wird von meiner Seite dann immer gleich angesprochen und gelöst, ja." (Interview 22:Z. 103)

Warum viele Sozialarbeiterinnen sich so schwer damit tun, Konflikte offen anzusprechen, kann an dieser Stelle nur vermutet werden. Aussagen wie "Ich selber bin ein Mensch, der zwar, ich mein, emotional in der Situation lass ich viel raus, aber wenn ich mich über so Kleinigkeiten ärgere, schaff ich es nicht, das anzusprechen. (...) Und so Kleinigkeiten, wo einen an der Persönlichkeit etwas nervt, denk ich mir, gehört vielleicht gar nicht auf den Tisch." (Interview 9:Z. 117-119) oder "Ja, zum Beispiel weiß ich von der XY, dass da was brodelt

und vielleicht einmal auf den Tisch kommt oder auch nicht." (Interview 11:Z. 129f) oder auch andere, die bekunden, dass sie von Unstimmigkeiten genervt und harmoniebedürftig seien (Beobachtungsprotokoll 4), lassen ein fast schon übertriebenes Harmoniebedürfnis bzw. ein "niemanden verletzen" und "nicht streiten" wollen vermuten.

#### 4.1.4 Macht

#### 4.1.4.1 Was bedeutet Macht?

Von der Leiterin abgesehen, die klar hierarchisch den ganz Basismitarbeiterinnen übergeordnet ist, werden innerhalb des Teams manche Mitarbeiterinnen als mächtiger erlebt als andere. Macht kann hierbei - den Interviews und Beobachtungen zufolge - verschiedenes bedeuten. Mächtiger zu sein kann heißen, mit höherer Wahrscheinlichkeit gefragt zu werden als andere oder bei gemeinsamen Entscheidungen häufiger richtungsweisend zu sein. Auch eine (Langzeit-)Praktikantin betreuen zu dürfen oder als Stellvertreterin der Leiterin in Betracht gezogen zu werden, kann Macht bedeuten: "Zum Beispiel die ... ist jetzt stellvertretende Leiterin. Ich wär dafür gar nicht in Frage gekommen." (Interview 22:Z. 190f)

#### 4.1.4.2 Wer hat Macht?

Hier werden vor allem jene genannt, die Vollzeit beschäftigt sind, und jene, die schon am längsten in der betreffenden Einrichtung tätig sind bzw. am meisten Berufserfahrung im jeweiligen Feld aufweisen. So sagt beispielsweise eine der Befragten: "Es gibt natürlich auch graue Eminenzen, die im Hintergrund unantastbar letztendlich sind, und im Hintergrund natürlich auch mächtig sind. Die auch die sind, die gefragt werden. …, aber es ist nicht so offensichtlich…" (Interview 10:Z. 164-168). Auch die Faktoren Persönlichkeit und Lebenserfahrung spielen eine Rolle.

Tendenziell kann gesagt werden, dass ein Machtgefälle innerhalb des Teams eher von den Mitarbeiterinnen wahrgenommen und thematisiert wird, die sich in der weniger mächtigen Position fühlen. Von den potentiell Mächtigeren werden kaum Angaben zu diesem Thema gemacht.

### 4.1.5 Anerkennung

Die befragten Sozialarbeiterinnen sind sich einig, dass es wichtig ist, dass Anerkennung zum einen passiert und dass sie zum anderen in ausreichendem Maße erfolgt. Anerkennung soll sowohl von den Kolleginnen als auch von der Leitung kommen: "Es ist mir sehr wichtig, Anerkennung zu spüren." (Interview 9:Z. 181) "Das tut mir schon gut natürlich, wenn ich ehrlich bin, wenn ich etwas gut gemacht habe, das dann auch irgendwie erwähnt wird. Ja, ist mir schon wichtig auch." (Interview 27:Z. 134f)

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wodurch Anerkennung erfolgen kann: Zum einen "dadurch, dass wir so ständig im Gespräch sind mit den Teambesprechungen, da ist das dann auch so, dass dann immer gefragt wird, wie geht es dir jetzt, also es wird nicht drübergefahren..." (Interview 22:Z. 213f), also durch Bekunden von Interesse. Zum anderen besteht für die Leitung die Möglichkeit, positives (und auch negatives) Feedback in sogenannten MitarbeiterInnengesprächen zu geben (vgl. Interview 9: Z. 184f).

Eckardstein (2003:142)beschreibt das MitarbeiterInnengespräch folgendermaßen: "Beim Mitarbeitergespräch handelt es sich um ein üblicherweise in jährlichem Abstand regelmäßig zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern durchgeführtes Gespräch über Aspekte des Beschäftigungsverhältnisses, der Leistung und der Zusammenarbeit, wofür im Rahmen des täglichen Betriebs meist kein Platz ist. Es dient der wechselseitigen Information zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und trägt im positiven Fall zur Herausbildung einer gemeinsamen geteilten Vorstellung von Wirklichkeit in der Zusammenarbeit bei."

## 4.2 Ergebnisse Tennis

## 4.2.1 Einzelkämpfer oder Teamspieler?

#### 4.2.1.1 Tennisspieler als Einzelkämpfer

Sofern TennisspielerInnen nicht absolute DoppelspezialistInnen sind, sind sie bei Turnieren – von TrainerInnen abgesehen – als EinzelkämpferInnen unterwegs. Das bedeutet, sie spielen ausschließlich für sich selbst, kämpfen um Siege, Ranglistenpunkte und – ab einer gewissen Spielstärke – auch um Preisgeld. Alle Befragten sind sich darin einig, dass TennisspielerInnen großteils EinzelkämpferInnen sind. Einer der Spieler sagt auch, dass er deshalb Tennisspieler geworden sei, weil er Einzelkämpfer sei. Besonders wichtig sei ihm daran, dass er gern für sich selbst verantwortlich sei und nicht auf andere angewiesen: "Da kann dir keiner helfen oder irgendwie schaden, da ist man selber für sich verantwortlich." (vgl. Interview 13:Z. 58-60) Auch andere Befragte äußern sich ähnlich und empfinden es auch als "einfacher, alleine zu spielen" (Interview 15:Z. 73).

Selbst während des Teambewerbes kann die Rolle des Einzelkämpfers nicht zur Gänze abgelegt werden: "Wennst dann am Platz stehst, bist ... allein dort und musst deine Leistung bringen..." (Interview 15:Z. 61f).

#### 4.2.1.2 Tennisspieler als Teamspieler

#### Druck

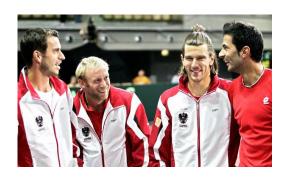
Einig sind sich die befragten Spieler darin, dass vor allem in den höheren Spielklassen der Druck im Teambewerb wesentlich größer ist als im Einzelbewerb, da man auch Verantwortung für die gesamte Mannschaft mit übernimmt. Als Spieler will man auch für die anderen gut spielen und erlegt sich dadurch mehr Druck auf als bei Matches, in denen man ausschließlich für sich kämpft: "Was sich verändert ist wirklich die nervliche Belastung, das hab ich auch am eigenen Leib verspürt. Dass man da auf der einen Seite das Gefühl hat, mehr Verantwortung zu haben wie in einem normalen Match, wo man nur für sich kämpft." (Interview 3:Z. 16-19) "Und da [im Teambewerb] ist dann doch der Druck bei weitem höher wie in einem normalen Bewerb." (Interview 7:Z. 37f)

Besonders bei knappen Spielständen oder gar in entscheidenden Matches wird die psychische Belastung enorm hoch: "..., dann hängts von dir ab. Dann haben sich schon in vier Partien drei andere Leute mindestens den Hintern aufgerissen, dass es überhaupt 2:2 steht und dann liegts an dir, ob sich das ausgezahlt hat oder nicht." (Interview 15:Z. 54-56)

Der höhere Druck und die höhere psychische Belastung führen in vielen Fällen auch zu einer größeren Nervosität.

### Warum Teambewerb?

Abbildung 6: Spaß während des Davis Cups



**Abbildung 7:** Spaß während der Meisterschaft



Warum also begeben sich die Spieler trotz des hohen Drucks in die Situation, in einer Mannschaft zu spielen? Auf diese Fragen finden sich in den geführten Interviews verschiedene Antworten. Eine besonders wichtige Rolle scheint an dieser Stelle der Spaß zu spielen (vgl. Abbildungen 6 und 7). Immer wieder wird dieser Aspekt von den Interviewten geäußert: "... mir machts Spaß und es müsste schon was Gravierendes passieren, dass ich einmal darauf verzichte." (Interview 15:Z. 18f.)

Auch das Zusammensein mit Leuten, die man schon kennt, in vielen Fällen Freunden, wird häufig als Grund für das Spielen in einer Mannschaft genannt: "..., weil ich halt dort schon alle kenn, weil ich dort aufgewachsen bin ... und weil man natürlich auch zusammengewachsen ist über die Jahre." (Interview 15:Z. 4-7) Das Zusammensein mit Vertrauten führt auch dazu, dass sich die Mannschaftsmitglieder wohl fühlen, als "Teil eines Ganzen" (vgl. Interview 24:Z. 5).

Es fällt auf, dass Gründe wie "Spaß" und "sich wohl fühlen" zwar häufiger von Hobbyspielern, jedoch auch von Profis genannt werden.

Besonders interessant ist auch, dass sich Spieler aller Spielklassen einig darin sind, dass der <u>Sieg</u> beim Mannschaftsbewerb <u>"mehr wert"</u> ist als bei Einzelturnieren. Dies kann beispielsweise an Aussagen festgemacht werden wie: "Wenn du mit einer Mannschaft Erfolg hast ... dann ist der Erfolg viel mehr wert, als wenn du den alleine feiern kannst ..." (Interview 24:Z. 10f), "Das Gefühl, wennst gewonnen hast [mit der Mannschaft], ist dann natürlich noch besser." (Interview 21:Z. 31) oder "... und ein Sieg im [Mannschaftsbewerb] ist einfach von den Emotionen her viel mehr wert ... wie halt ein normaler Sieg." (Interview 3:Z. 44f) festgemacht werden. Ein Spieler sagt dazu auch: "Es gibt den netten Ausspruch 'Geteilte Freude ist doppelte Freude', und das stimmt auch." (Interview 24:Z. 9)

Nicht zuletzt bietet der Teambewerb eine besondere <u>Herausforderung</u>, der sich die Spieler gerne stellen. Viele übernehmen gerne die Verantwortung und sehen den Mannschaftsbewerb im Tennis als eine willkommene Abwechslung. So sagt einer der Spieler: "... ist es so, dass man eh das ganze Jahr für sich selbst spielt und ... mir das schon immer wieder gefehlt hat, mit anderen sich zusammentun und einfach gemeinsam für eine Sache kämpfen." (Interview 15:Z. 13-16)

Interessant ist die von beinahe allen Interviewten angesprochene Tatsache, dass Tennisspieler eher bereit sind, alles zu geben, wenn sie für eine Mannschaft spielen. Besonders deutlich wird dies durch Aussagen wie: "..., ich würd mich im [Mannschaftsbewerb] nie hängen lassen. (...). Ich mein, im Endeffekt ... musst immer alles geben. Aber es ist trotzdem noch so ein Extra-Kick, wenn man noch ein Team draußen sitzen hat und [jemanden] auf der Bank, der einen eben die ganze Zeit auch voranpeitscht. Dann ist das schon noch ein bisschen anders." (Interview 7:Z. 38-48) oder "... man kann einfach noch ein bissl mehr rausholen aus sich selber." (Interview 13:Z. 153f) Obwohl es letztendlich darum geht, dass die Mannschaft gewinnt, möchte doch jeder seinen Teil dazu beitragen.

Alles für die Mannschaft zu tun kann aus Sicht eines Spielers auch bedeuten, darauf zu verzichten, selbst zu spielen bzw. die Entscheidung des Kapitäns oder Mannschaftsführers zu akzeptieren, wenn dieser den Einsatz des Spielers aus einem oder mehreren Gründen nicht vorsieht. Das ist im Tennis oft besonders schwierig, "weil das gibt's eigentlich sonst im Tennis überhaupt nicht, dass man eben ein Team ist, dass jemand jemandem anderen vorgezogen wird." (Interview 8:Z. 12f) Deshalb fällt es in einer solchen Situation oft nicht leicht, sich trotzdem im Training oder während der Matches als Coach bzw. beim Anfeuern voll für die Mannschaft einzusetzen. (vgl. Interviews 13 und 15) Die Wichtigkeit des Anfeuerns und "einfach da sein" wird im Tennis häufig unterschätzt. Dabei zeigt sich, dass Spieler eine bessere Leistung bringen können, "wenn Leute auf der gleichen Ebene, sprich eben die Teamkameraden, da voll dahinterstehen." (Interview 8:Z. 63f) Auch die Beobachtungen zeigten, dass die Spieler sich umso besser motivierten konnten und bereit waren, alles zu geben, je mehr sie von ihren Mannschaftskollegen angefeuert wurden. Auch die Leistung konnte in vielen Fällen deutlich gesteigert werden. (vgl. Beobachtungsprotokolle 2,3 und 6)

### Mannschaftszusammenhalt

Was kann getan werden, um den Zusammenhalt innerhalb einer Mannschaft zu stärken? (Baumann 2008:63-70)

Eine wichtige Voraussetzung für den Teamzusammenhalt ist es, dass sich alle Mannschaftmitglieder zu einem gemeinsamen Ziel bekennen. JedeR ist mitverantwortlich für Sieg oder Niederlage und jedeR setzt sich zu 100 Prozent für das gemeinsame Ziel ein. Ein weiterer wichtiger Faktor ist eine effektive und offene Kommunikation innerhalb der Mannschaft und gegenüber dem/der Trainerln, die auch zulässt, dass Konflikte sofort angesprochen werden können. Auch das einander Kennenlernen, die gegenseitige Hilfe und Unterstützung spielen eine wichtige Rolle. Der/die Mannschaftsführerln bzw. Kapitänln kann wichtige Beiträge zum Teamzusammenhalt leisten, indem er/sie für eine offene und effektive Verständigung sorgt. Er/sie nimmt Einfluss beim Setzen von Teamzielen und beim Entwickeln bzw. Vertiefen der Teamidentität. Einerseits muss die Mannschaft als Ganzes gestärkt werden, andererseits muss den

einzelnen SpielerInnen ihr Beitrag zum Teamerfolg bewusst gemacht werden. Auch das Verhalten der Mannschaftsmitglieder untereinander und die Atmosphäre im Team sollte der/die MannschaftsführerIn bzw. KapitänIn durchblicken. Da sich die Bildung von Cliquen innerhalb einer Mannschaft negativ auswirken kann, sollte dies nach Möglichkeit verhindert werden, ebenso wie zu häufiger Personalwechsel, da ein solcher Unruhe in die Mannschaft bringen kann. Regelmäßige Teamzusammenkünfte sind wichtig, um eventuelle Konflikte möglichst sofort lösen zu können.

Um den Zusammenhalt der Mannschaft zu sichern bzw. zu stärken, sind allen befragten Spielern gemeinsame Aktivitäten abseits des Tennisplatzes ein besonderes Anliegen. Diese können vom gemeinsamen Betreiben einer anderen Sportart – in besonders vielen Fällen wird an dieser Stelle das gemeinsame Fußballspielen genannt – über Spieleabende bis hin zum gemeinsamen Ausgehen am Abend oder Feiern reichen. Eine große Bedeutung wird hier dem gemeinsamen Essen beigemessen, seien es die gemeinsamen Abendessen in der Davis Cup-Vorbereitung oder die abschließende Grillerei nach Meisterschaftsbegegnungen.

Die Bereitschaft, sich für die anderen und damit für das Team einzusetzen hängt nicht zuletzt davon ab, wie gut die Mannschaftsmitglieder miteinander auskommen. (vgl. Interviews 7 und 15) Ein Spieler sagt dazu: "Das muss aber passen. Also wenn die Mannschaft nicht passt, wird es keinen Sinn haben. Bei Streitereien oder wenn du dich mit jemandem nicht verstehst, wirst du dieses Gefühl nicht bekommen. Das gute Gefühl beim Mannschaftssport bekommst du nur, wenn es passt." (Interview 24:Z. 14-17) An dieser Stelle ist anzumerken, dass dieses Phänomen zwar verstärkt in Hobbymannschaften zu beobachten ist, jedoch auch bei professionellen Teams nicht unterschätzt werden darf. (vgl. Beobachtungsprotokoll 6)

Baumann (2008:54) beschreibt in diesem Zusammenhang sogenannte "Synergieeffekte": "Unter Synergieeffekten ist die emotionale Kraftquelle zu verstehen, die eine Mannschaft für den Einzelnen bedeuten kann. Die Übertragung von Gefühlen, die gemeinsame Begeisterung, die erlebte

Harmonie in der Mannschaft oder der gemeinsame Siegeswille können den Einzelnen "über sich hinauswachsen lassen"."

An dieser Stelle soll auch noch erwähnt werden, dass durch den Zusammenhalt innerhalb der Mannschaft, durch das "Aufgefangenwerden im Team" (vgl. Interview 3) häufig auch eine Niederlage leichter zu ertragen ist, ganz nach dem Motto "Geteiltes Leid ist halbes Leid": "Auch das Verlieren wird einfacher. So blöd sich das anhört, aber es ist so." (Interview 21:Z. 14f)

### Gespräche

Gespräche, die je nach Situation bzw. Anlass zu zweit oder mit der gesamten Mannschaft als Teambesprechungen stattfinden, werden von allen Befragten als sehr wichtig erachtet.

Während in Teambesprechungen über Themen gesprochen wird, die alle Beteiligten betreffen, wie Ablauf der Davis Cup-Woche bzw. Meisterschaftssaison, Veränderungen zum letzten Mal, neue Mitglieder, Training, Ziele usw., finden Zweiergespräche häufig statt, wenn es etwas zu klären gibt, das nicht die gesamte Mannschaft betrifft. (vgl. Kapitel 4.2.3)

**Abbildung 8:** Besprechung zur Doppelaufstellung (1)



**Abbildung 9:** Besprechung zur Doppelaufstellung (2)



Die Abbildungen 8 und 9 zeigen die Mannschaftsmitglieder der untersuchten Landesliga-Mannschaft bei der Besprechung zur Aufstellung der Doppelpaarungen. Es wird diskutiert und jeder sagt seine Meinung. Das letzte Wort hat schließlich der Mannschaftsführer.

## 4.2.2 Leitung

In Teambewerben beim Tennis gibt es Personen, welche die Leitung der Mannschaften übernehmen. Beim Davis Cup ist das der Davis Cup-Kapitän, im normalen Meisterschaftsbetrieb der/die MannschaftsführerIn, der/die selbst Teil der Mannschaft sein kann, aber nicht sein muss.

## 4.2.2.1 Aufgaben der Leitung

Die Auswertung der geführten Interviews hat ergeben, dass der Davis Cup-Kapitän bzw. der Mannschaftsführer folgende Aufgaben haben:

- Das Einberufen von Besprechungen (Einzelgespräche und Teambesprechungen)
- Die Organisation des Trainings
- Die Aufstellung: bestimmen, wer in der Mannschaft ist bzw. ins Team einberufen wird und wer (an welcher Position) spielt
- Die Integration von neuen Mannschaftsmitgliedern

### 4.2.2.2 Wünsche an die Leitung

Neben den Aufgaben, die dem Mannschaftsführer oder Kapitän ohnehin zufallen, werden von den Befragten auch noch einige Wünsche formuliert:

- Der Mannschaftsführer soll komplett im Team integriert sein.
- Wichtige Entscheidungen sollen nach Möglichkeit gemeinsam getroffen, zumindest aber innerhalb der Mannschaft besprochen werden.
- Gründe für getroffene Entscheidungen sollen gegenüber den Spielern transparent gehalten werden.
- Die Vorbereitung auf den Wettkampf soll möglichst harmonisch, ohne Druck und dennoch professionell und effizient verlaufen.
- Der Kontakt zu den Mannschaftsmitgliedern soll gehalten und so Interesse am Wohlergehen bekundet werden. Dabei ist es wichtig, nicht nur die Ergebnisse betreffend auf dem neuesten Stand zu

bleiben sondern auch darauf zu achten, wie es den Teammitgliedern sonst geht, ob es beispielsweise im Privatleben gravierende Veränderungen gibt.

- Besonders wichtig ist das Vertrauen zwischen Kapitän bzw.
   Mannschaftsführer und Teammitgliedern.
- Der Mannschaftsführer oder Kapitän soll nach Möglichkeit über ausreichend eigene Erfahrungen verfügen und diese in die Mannschaft einbringen.
- Der Mannschaftsführer bzw. Kapitän soll Verantwortung übernehmen und das Team nach außen repräsentieren.
- Die zwischenmenschliche Ebene soll nicht zu kurz kommen.
- Der Kapitän bzw. Mannschaftsführer soll eine Person sein, vor der man Respekt hat.

#### 4.2.3 Konflikte und Konfliktthemen

Auch in Tennismannschaften bleiben Konflikte nicht aus. Wie sich während der Forschung herausgestellt hat, ist für die Spieler Harmonie innerhalb der Mannschaft wichtig, um sich einerseits wohl zu fühlen und andererseits auch ihre Leistung abrufen zu können bzw. zu wollen. Um diese Harmonie zu wahren, werden Dinge häufig nicht angesprochen: "Und man muss auch so sagen, es wird nicht alles angesprochen einfach, es schwimmt alles so ein bissl." (Interview 15:Z. 82f) "Da muss man schauen und das im Keim versuchen zu ersticken." (Interview 8:Z. 47f) "Bei uns, nach meinem Gefühl, so wirklich Konflikte entstehen nicht. Zumindest werden sie nicht offen ausgetragen – das einmal auf jeden Fall." (Interview 21:Z. 37f)

Wenn Konflikte nicht offen angesprochen werden, dann werden sie zu verdeckten Konflikten, die unter Umständen problematisch werden können: "... es wird nicht alles angesprochen ... wenn einem irgendwas am Nerv geht, bis es irgendwann einmal einen Ausbruch gibt." (Interview 15:Z. 83f)

Zum Großteil haben die Spieler jedoch das Gefühl, Dinge offen ansprechen und im weiteren Verlauf auch klären zu können. Dabei betonen sie die Wichtigkeit, Schwierigkeiten immer mit genau jenen Personen zu klären, die sie auch betreffen, vorzugsweise in Zweiergesprächen. Es kann nicht das Ziel sein, jemanden vor der gesamten Mannschaft bloßzustellen: "Wennst jetzt irgendwas Negatives hast und du bist der Meinung, der macht jetzt grad was nicht richtig, dann kann mans ihm ja unter vier Augen sagen und muss ihn nicht vor sechs Leuten bloßstellen." (Interview 15:Z. 92-94) "Das hab ich aber mit ihm persönlich ausgesprochen, das weiß er, was ich davon halte." (Interview 13:Z. 256f)

In den Interviews und Beobachtungen konnten einige Themen ausgemacht werden, die immer wieder zu Konflikten führen oder führen können. Das von allen Befragten mit Abstand am häufigsten angesprochene Thema war die Aufstellung. Dabei machte es keinerlei Unterschied, ob in der Profi- oder der Hobbymannschaft, ob von Spielern oder Kapitän bzw. Mannschaftsführer. Folgende Aussage eines Spielers fasst dies gut zusammen: "Es wird immer Konflikte geben, wenn du mehr Leute als Plätze in der Mannschaft hast." (Interview 24:Z. 47f) Ein Spieler erwähnt auch den Mannschaftsführer, der sich selbst fix in der Mannschaft aufstellt, obwohl er nicht zu den besten Spielern gehört, als möglichen Konfliktherd: "... aber die Situation mit dem ... war halt, wie er sich da so in den Vordergrund gedrängt hat, ... halt quasi fix gesetzt und die anderen können sichs ausspielen, wer jetzt in der Mannschaft spielt. So ist es ja rübergekommen. Also das war für mich schon ein Problem." (Interview 21:Z. 43-47)

Aber auch verschiedene Ansichten und Interessen (generell oder bei der Abendgestaltung), Gruppenbildung innerhalb des Teams, Probleme, wenn sich jemand von außen einmischt, und die Finanzen wurden als teilweise problematisch thematisiert.

Ein weiterer Auslöser für Konflikte können Probleme mit dem Kapitän oder Mannschaftsführer sein, vor allem, wenn ein Spieler das Gefühl hat, dass ihm das nötige Vertrauen nicht entgegengebracht wird oder dass Entscheidungen nicht ausreichend transparent gemacht werden: "... und das hat er dann so

begründet und das passt dann irgendwie nicht zusammen." (Interview 13:Z. 290f)

#### 4.2.4 Konkurrenzdenken

Im Sport allgemein und so auch im Tennis spielt Konkurrenzdenken eine große Rolle. Die Anlässe für Konkurrenzdenken sind vielfältig: Zunächst geht es für die Spieler darum, sich überhaupt in die Mannschaft zu spielen bzw. dort einen Fixplatz zu sichern. Wenn es also mehr Spieler als Startplätze in der Mannschaft gibt, führt dies dazu, dass die Tennisspieler einander als Konkurrenten wahrnehmen, obwohl sie für das gleiche Land bzw. den gleichen Verein spielen. (vgl. Interviews 8, 21 und 24) Weiters geht es darum, wer an welcher Position spielt, also wer die Nummer eins im Land bzw. im Verein ist, wer die Nummer zwei usw. Jeder möchte besser sein als der andere. Darum wird im Training gekämpft und dies wird von Spielern wie von Trainern als durchaus positiv erlebt, da es zu einer Leistungssteigerung der Spieler führt. "Das [Konkurrenzdenken] gibt es in jeder Mannschaft natürlich, sonst würde es keinen Sinn machen, sonst würdest du dich nie steigern." (Interview 24:Z. 179f) Jeder will spielen und strengt sich an und kann sich dadurch verbessern. (vgl. Interview 8)

Einig sind sich die Befragten aber auch darin, dass es wichtig ist, trotz des Konkurrenzdenkens fair zu bleiben, den anderen nichts Böses zu wollen und vor allem dann, wenn es darauf ankommt, also gegen andere Mannschaften gespielt wird, als Einheit aufzutreten und die eigenen Kollegen anzufeuern.

#### 4.2.5 Machtverhältnisse

Interessant ist, dass bei der Frage nach Machtverhältnissen innerhalb des Teams von den befragten Spielern zunächst ganz klar gesagt wird, dass sich – mit Ausnahme des Kapitäns bzw. des Mannschaftsführers, die durch ihr Position mehr Entscheidungsgewalt haben – alle Spieler innerhalb der Mannschaft "auf der gleichen Ebene" befinden und somit gleich mächtig sind. Erst bei näherem Hinsehen und Nachfragen kristallisieren sich einzelne Faktoren heraus, die zur größeren Macht einzelner Spieler führen können:

- Das Alter bzw. die Erfahrung: Oft ist es so, dass die älteren oder erfahrenen Spieler innerhalb der Mannschaft sich mit ihren Wünschen und Ideen durchsetzen.
- Die Dauer der Mannschaftszugehörigkeit: Eine entscheidende Rolle spielt auch die Zeit, die jemand schon Teil der Mannschaft ist. Spieler, die neu dazukommen, haben weniger Macht als solche, die schon lange Teil der Mannschaft sind und sich bewährt haben.
- Die Spielstärke: Die Ranglistenposition der einzelnen Spieler kann, muss aber nicht dazu beitragen, dass manche mächtiger sind als andere. Im Vergleich zu den ersten beiden genannten ist jedoch dieser Faktor bei weitem nicht so entscheidend, vor allem, wenn der Klassenunterschied zwischen den einzelnen Teammitgliedern nicht zu groß ist.

Größere Macht zu haben bedeutet innerhalb einer Tennismannschaft vor allem, dass die Meinung eines Spielers zu Themen wie Training oder Aufstellung beim Kapitän oder Mannschaftsführer sowie bei den Teamkollegen mehr Beachtung findet als die Ansichten anderer Spieler.

#### 4.2.6 Anerkennung und Respekt

Anerkennung seitens des Kapitäns bzw. Mannschaftsführers und seitens der Mannschaftskollegen ist wichtig für einen Tennisspieler. Das zeigen Aussagen wie "Du musst als Einzelner schon das Gefühl haben, die Anderen finden das wichtig, dass du dabei bist. Das ist genau die Anerkennung, die du bekommen musst, sonst fühlst du dich auch nicht wohl in der Mannschaft." (Interview 24:Z. 210-212) oder "Anerkennung ist immer was, nach dem man eigentlich strebt. Weil wozu mach ich das? Damit ich gut bin. Und wenn ich gut bin, dann krieg ich auch meine Anerkennung." (Interview 15:Z. 224-226) Interessant ist die Unterscheidung, die dieser Spieler zwischen Anerkennung und Respekt trifft: Respekt muss seiner Ansicht nach jedenfalls vorhanden sein, Anerkennung muss sich ein Spieler – durch seine Leistung am Platz – erst verdienen.

Nur ein Interviewter sagt von sich, dass ihm die Anerkennung durch die Mannschaftskollegen "ziemlich wurscht" (Interview 13:Z. 328) ist. Gegenseitiger Respekt ist jedoch für ihn ebenso wie für die anderen Befragten eine Grundvoraussetzung innerhalb der Mannschaft: "Ich hätte auch überhaupt keine Lust zu spielen, weil ich kann nicht in einem Team sein mit jemandem, den ich nicht respektiere oder der mich nicht respektiert." (Interview 13:Z. 220-222)

Einige Spieler erwähnen auch, dass sie es wichtig finden, jene anzuerkennen, die "draußen sitzen und zuschauen" (Interview 24:Z. 213f) und auf diese Weise für die Mannschaft zur Verfügung stehen, also diejenigen, die nicht selbst zum Einsatz kommen.

# 4.3 Der Vergleich von Sozialarbeitsteams und Tennismannschaften

#### 4.3.1 Was bedeutet Team?

Während Teamarbeit in der Sozialarbeit in aller Munde ist und zum Arbeitsalltag dazugehört, ist es im Tennis die Ausnahme, als Mannschaft aufzutreten. Diese Tatsache spiegelt sich auch darin wider, welche Bedeutung "Team" für die Befragten hat.

Für die Sozialarbeiterinnen bedeutet das Team vor allem Entlastung, Sicherheit und Entscheidungshilfe, für die Tennisspieler spielen der Spaß, das Zusammensein mit Vertrauten und das gemeinsame Erleben von Siegen (und Niederlagen) eine wichtige Rolle.

## 4.3.2 Druck und Verantwortung

Ein besonders spannender Aspekt hat sich in dieser Kategorie ergeben, denn was Druck und Verantwortung angeht, so hat meine Forschung gezeigt, dass es hier klare Unterschiede zwischen den Sozialarbeiterinnen und den Tennisspielern gibt. Während die befragten Sozialarbeiterinnen die Arbeit im Team vorwiegend als entlastend erleben, steigt für die Tennisspieler der Druck während des Mannschaftsbewerbes deutlich an.

Die Sozialarbeiterinnen genießen das Gefühl, Verantwortung an die Kolleginnen abgeben zu können (vgl. Kapitel 4.1.1.2). Im Gegensatz dazu steigt für die Tennisspieler der Druck, wenn sie nicht nur für sich selbst, sondern auch für ihre Kollegen auf dem Platz stehen und damit für andere Verantwortung übernehmen (vgl. Kapitel 4.2.1.2).

Warum dies so ist, kann an dieser Stelle nur vermutet werden. Ein möglicher Grund ist, dass SozialarbeiterInnen es schlichtweg gewöhnt sind, im Team zu arbeiten. Sie nützen die Vorteile der Teamarbeit und teilen die Verantwortung für KlientInnen, Entscheidungen, usw. Ein weiterer Grund scheint die offensichtliche Konkurrenzsituation im Sport zu sein. JedeR will gewinnen, jedeR will der/die beste sein. Speziell im Tennis, wo das Mannschaftsergebnis additiv errechnet wird (vgl. Kapitel 3.2.1) und somit der Beitrag jedes/jeder Einzelnen zum Mannschaftsergebnis deutlich ist, will jedeR seinen Beitrag zum Sieg leisten und niemand verantwortlich für eine Niederlage sein. Auch das Gefühl, sich vor den MannschaftskollegInnen profilieren zu wollen, sollte nicht unterschätzt werden. Schließlich kommt auch noch der Druck von außen, also von den ZuschauerInnen, vom Verein oder Verband und – in den höchsten Spielklassen von den Medien erschwerend hinzu. (vgl. Beobachtungsprotokolle 2, 3 und 6)

## 4.3.3 Gespräche

Thäler (2001:102) bezeichnet (Team-)Besprechungen als "notwendiges Ubel". Sie dienen dem Informationsaustausch und der Entscheidungsfindung, finden jedoch nicht immer zur Freude aller Beteiligten statt. Haug (2003:41f) sieht es als wichtig an, dass Besprechungen nicht von wenigen dominiert werden dürfen. JedeR soll gehört werden. Die Teammitglieder sollen sich in ausreichendem Maß auf die Besprechung vorbereiten und dann ganz bei der Sache sein. Kompromissfähigkeit aller Beteiligten ist eine wichtige Voraussetzung. Ideen sollen nach Möglichkeit sofort schriftlich festgehalten werden.

Auch in der Sportpsychologie (vgl. Baumann 2008:70-78) wird Gesprächen eine große Bedeutung beigemessen. Mannschaftsgespräche dienen dem Austausch

von Informationen, der Planung, der Korrektur, der Erhaltung und Vertiefung des Teamgeists, der Verbesserung der Beziehungen untereinander bzw. zum/zur TrainerIn oder zur Aufmunterung und Motivierung in schwierigen Situationen. Probleme können angesprochen und Erwartungen aufeinander abgestimmt werden. Die Zielsetzung kann überprüft werden.

Unterschieden wird zwischen der Ansprache, der Diskussion und dem Einzelgespräch. Die Ansprache erfolgt frontal beispielsweise vor einem Spiel und hierbei hat nur der/die TrainerIn das Wort. Im Gegensatz dazu kommen bei der Diskussion auch die Mitglieder der Mannschaft dazu, sich zu äußern. Einzelgespräche werden zumeist zwischen dem/der TrainerIn und einem/einer SpielerIn geführt und haben drei Funktionen: die Vertiefung der menschlichen Beziehung, das Vermitteln von Informationen und die Sicherung des Selbstvertrauens. (vgl. Baumann 2008:70-78)

Auch meine Forschung hat ergeben, dass Gespräche sowohl in der Sozialarbeit als auch im Tennis eine wichtige Rolle spielen, wenn es darum geht, im Team zu arbeiten. An Team- bzw. Mannschaftssitzungen nehmen alle Teammitglieder teil, und in den beforschten Sozialarbeits- bzw. Tennisteams nehmen – bis auf eine Ausnahme – auch jene Personen teil, die in irgendeiner Weise das Team leiten. Bei Zusammenkünften des gesamten Teams bleibt auch Raum für privaten Austausch, und das ist für die Interviewten auch ein wichtiger Bestandteil, denn auf diese Weise kann der Teamzusammenhalt gestärkt werden.

Gespräche unter vier Augen sind ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil der Teamarbeit in der Sozialarbeit und im Tennis. In der Literatur finden vor allem Gespräche zwischen MitarbeiterInnen und LeiterIn oder zwischen SpielerInnen und TrainerIn bzw. KapitänIn Erwähnung, die die Möglichkeit bieten, Feedback zu geben und zu erhalten. Vor allem Lob und Anerkennung kommen sonst im Arbeits- und Trainingsalltag häufig zu kurz. In den Interviews wurde zudem die Wichtigkeit von Zweiergesprächen unter KollegInnen betont, die einerseits beim Lösen von Konflikten, andererseits zum Austausch – die Arbeit bzw. den Sport betreffend – stattfinden.

#### 4.3.4 Gemeinsames Essen

Sowohl die Sozialarbeiterinnen als auch die Tennisspieler empfinden das gemeinsame Essen, sei es bei offiziellen oder inoffiziellen Anlässen, als sehr verbindend und den Teamzusammenhalt fördernd. Es lockert die Atmosphäre und macht den Gesprächsrahmen angenehmer.

#### 4.3.5 Gemeinsamer Feind

Eine weitere essentielle Gemeinsamkeit zwischen Sozialarbeit und Tennis hat sich gezeigt, wenn es darum geht, gemeinsam gegen jemanden etwas durchzusetzen oder zu erreichen. Das Team bildet also umso mehr eine Einheit, je stärker ein äußerer "Feind" wahrgenommen wird. In den Interviews genannte Beispiele aus der Sozialarbeit, gegen die sich das Team als Einheit richten kann, sind Strukturen, einzelne Personen aus der Leitung, andere Einrichtungen oder andere Berufsgruppen. Dabei soll niemand "vernichtet", sondern lediglich die eigene Position gestärkt werden. Im Tennis ist der "Feind" natürlich in erster Linie die gegnerische Mannschaft, jedoch können auch Probleme mit dem Vorstand des Vereins, dem Verband oder den Medien zu einem Stärken der Mannschaft als Einheit beitragen.

## 4.3.6 Macht, Zugehörigkeit und Intimität

#### 4.3.6.1 Macht

Laut Weber (1968, zit. in: Winge 2008:1) bedeutet Macht jede Chance, den eigenen Willen innerhalb einer sozialen Beziehung – notfalls auch gegen Widerstand – durchzusetzen. Dabei ist es egal, worauf diese Chance beruht. Demnach ist Gewalt ein mögliches Instrument zur Ausübung von Macht.

Luhmann (2003:8f) definiert den Machtbegriff anders. Macht ist bei Luhmann ein Kommunikationsmedium. Seinen Ausführungen zufolge kann Macht als die Chance bezeichnet werden, die Wahrscheinlichkeit des Zustandekommens unwahrscheinlicher Selektionszusammenhänge zu erhöhen. In anderen Worten ausgedrückt bedeutet dies, dass der/die Mächtige die Auswahl der Handlung oder Unterlassung beeinflussen kann. Die Macht ist dabei umso größer, je attraktiver die nicht gewählten Alternativen des Handelns oder Unterlassens

gewesen wären. Macht wirkt so, dass sie den Willen des/der Unterworfenen neutralisiert, ihn jedoch nicht unbedingt bricht. Zwang bzw. Gewalt reduzieren den Handlungsspielraum des Gezwungenen und kommen deshalb einem Eingeständnis von Ohnmacht gleich.

Für König/Schattenhofer (2007:37f), auf die sich die folgenden zwei Absätze beziehen, ist es entscheidend, dass Macht etwas ist, das nicht nur eine Seite besitzt. Macht ist also nicht etwas, das der/die eine hat und der/die andere nicht. Gruppendynamisch betrachtet ist Macht ein Merkmal jeder sozialen Beziehung. "Daher kann die Macht einer Person noch so groß sein, sie ist eingebunden in das Netz sozialer Beziehungen, in denen sie entsteht. Macht ist damit immer relativ." (König/Schattenhofer 2007:37) Der Umgang mit Macht und Machtbalancen stellt in Gruppen und Teams eine notwendige Aufgabe dar.

Als Lösung für den Umgang mit Macht stehen Gruppen zwei Möglichkeiten zur Verfügung. Diese sind Hierarchie und Normen. Vor allem im beruflichen Alltag sind die meisten Gruppen in hierarchische Strukturen eingebettet, so auch die Teams und Mannschaften, mit denen sich die vorliegende Arbeit beschäftigt. Einzelnen Personen wird also formal Macht über andere verliehen. Das ist jedoch nicht gleichbedeutend damit, dass sich der/die formal Mächtige (also in der Hierarchie Höherstehende) gegen informelle Machtstrukturen durchsetzt. Mindestens genauso wichtig im Umgang mit Macht ist die Herausbildung von Normen und Regeln, die zum Teil formal und zum Teil informell sind.

Sowohl in der Sozialarbeit als auch im Tennis gibt es Faktoren, die dazu beitragen, dass jemand innerhalb des Teams mehr oder weniger Macht besitzt. Einer dieser Faktoren, der sowohl von Sozialarbeiterinnen als auch von Tennisspielern als besonders wichtig erachtet wird, ist die Dauer, für die der/die Betreffende schon Teil des Teams ist. Eine wichtige Rolle spielt auch das Alter bzw. die Erfahrung, die im jeweiligen Arbeitsfeld schon gesammelt wurden.

In der Sozialarbeit ist auch noch die Tatsache, ob jemand voll- oder teilzeitbeschäftigt ist, bei der Machtverteilung von Bedeutung, im Tennis trägt die höhere Spielstärke manchmal zu einer etwas mächtigeren Position innerhalb der Mannschaft bei.

#### 4.3.6.2 Zugehörigkeit

"Die Dimension Zugehörigkeit bezeichnet die Grenze zwischen drinnen und draußen. In jeder Gruppe muss geklärt werden, wer dazugehört und wer nicht, wer im Zentrum steht und wer am Rand." (König/Schattenhofer 2007:35) Eine Gruppe bildet sich erst in Abgrenzung zu anderen Gruppen und Individuen. Dabei ist es wichtig, die Gruppengrenzen einerseits durchlässig zu halten, um die Entwicklung der Gruppe zu gewährleisten, sie jedoch andererseits nicht zu offen zu lassen, um den Bestand der Gruppe zu sichern.

#### 4.3.6.3 Intimität

Mit Intimität ist gemeint, wie nahe die Mitglieder einer Gruppe einander stehen. Es kann sein, dass die Gruppen- bzw. Teammitglieder ein eher kühles, distanziertes und sachbezogenes Verhältnis zueinander haben oder dass es auch ein informelles Leben außerhalb oder nach der Arbeit gibt. Wenn es um die Dimension Intimität geht stellen sich beispielsweise Fragen nach Werten innerhalb einer Gruppe oder eines Teams oder auch nach der Bildung von Untergruppen, Freundschaften oder Paaren. Es geht um Sympathie und Antipathie, Annäherung und Abstoßung und welche Auswirkungen diese auf die Gruppe haben. (vgl. König/Schattenhofer 2007:38f)

#### 4.3.7 Konflikte

Zunächst soll an dieser Stelle ein Überblick über verschiedene Definitionen der Begriffe "Konflikt" und "sozialer Konflikt" aus der Literatur gegeben werden.

Glasl (2004:17f, zit. in: Ballreich/Glasl 2007:20), der als einer der Pioniere auf dem Gebiet des Konflikmanagements bezeichnet werden kann, versteht unter einem sozialen Konflikt "eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Aktor eine Differenz bzw. Unvereinbarkeit im Wahrnehmen und im Denken und im Fühlen und im Wollen mit einem anderen Aktor ... in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Aktor denkt, fühlt und will, eine Beeinträchtigung durch einen anderen Aktor ... erfolgt." Entscheidend für einen Konflikt ist nach der Definition von Glasl nicht, dass Differenzen bestehen, sondern wie die Betroffenen mit den Differenzen umgehen.

Haug (2003:74) versteht unter einem Konflikt einen "Zusammenstoß" von zwei oder mehreren auf unterschiedliche Ziele gerichteten Kräften.

Nach Höher/Höher (2000:48) entstehen soziale Konflikte zwischen verschiedenen Konfliktparteien, wobei mindestens zwei Personen daran beteiligt sind. Wenn Ziele und Interessen unvereinbar scheinen und die Parteien entsprechend handeln, dann kommt es zum Konflikt. Dabei ist es nicht entscheidend, dass die Ziele tatsächlich unvereinbar sind.

Gemäß Jost (1998, zit. in: Höher/Höher 2000:48) gilt für soziale Konflikte, dass

- mindestens zwei Parteien in einer Situation agieren müssen.
- jede Partei entsprechend ihrer eigenen Ziele und Interessen handelt.
- die Parteien voneinander abhängig sind.
- Interessensgegensätze zwischen den Parteien existieren.
- ein Handlungsspielraum existiert, in dem die Parteien eigene Entscheidungen treffen können.

### 4.3.7.1 Typische Konfliktthemen

Laut Höher/Höher (2000:51-62), auf die sich auch die folgenden Absätze beziehen, kann zwischen folgenden Konfliktthemen bei sozialen Konflikten unterschieden werden:

- Verteilungskonflikte: Der Verlust der einen Seite bedeutet den Gewinn der anderen.
- Persönliche Konflikte: Bei persönlichen Konflikten stehen Eigenschaften und Verhaltensweisen von Personen im Zentrum.
- Zielkonflikte: Die Konfliktparteien verfolgen unterschiedliche Ziele.
- Methodenkonflikte: Die Parteien sind sich hinsichtlich der Wege und Methoden uneinig, mit deren Hilfe ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll.

Konflikte haben drei Dimensionen und finden deshalb auf unterschiedlichen Ebenen statt. Die erste Ebene ist die rationale Ebene – hier geht es um die Sache. Die zweite – die emotionale Ebene – bezieht sich auf die Person selbst, und die dritte Ebene ist die soziale Ebene, bei der es um die Beziehung zwischen den Konfliktparteien geht.

Abbildung 10: Vorder- und Hintergrund eines Konfliktes
Sichtbarer Konfliktvordergrund

## Sachkonflikt Missverständnisse Kommunikations-Interpersonale Informationen Bedingungen Beziehungs-Bedürfnisse Sichtweisen Strukturelle Interessen probleme Probleme Gefühle Werte Hintergrund

(vgl. Höher/Höher 2000:53)

Da sich Konfliktinhalte verlagern können, ist eine Unterscheidung ausschließlich nach Konfliktgegenständen nicht sinnvoll, sondern kann nur einer ersten groben Diagnose dienen. Es muss zwischen Vorder- und Hintergrundkonflikt unterschieden werden (vgl. Abbildung 10). Im Vordergrund steht häufig ein Sachkonflikt. Wesentlich ist jedoch, was sich dahinter verbirgt. So können beispielsweise Interessen, Gefühle, Beziehungsprobleme oder Werte eine große Rolle im Hintergrund von Konflikten spielen.

Bei Konflikten, die in Organisationen entstehen, sind Themen und Inhalte oft nicht so wichtig wie die Bedingungen, die zum Konflikt führen. Da sind zunächst einmal die Werte, Ziele und Visionen der Organisation, die zu Konflikten führen können, je nachdem wie klar, widerspruchsfrei oder umstritten diese sind, ob sie "von oben" diktiert oder auf Konsens basierend sind. Ebenfalls eine wichtige Rolle spielen der Organisationsaufbau und die Organisationskultur. Hier stellen

sich Fragen nach Erreichbarkeit der verschiedenen Leitungsebenen, Kommunikationswegen und Transparenz derselben. Auch die klare Abgrenzung von Kompetenzen und Verantwortungen fällt in diesen Bereich. Weiters können Normen und Regeln in Organisationen ein Konfliktpotenzial bieten. Und schließlich ist es auch möglich, dass Aufgaben und Arbeitsabläufe in Organisationen zu Konflikten führen. Das passiert vor allem dann, wenn Aufgaben zu wenig interessant oder herausfordernd sind, Aufgabenstellungen nicht klar oder eindeutig oder zu kleine (oder große) Entscheidungsspielräume vorhanden sind.

Dass die von der Organisation vorgegebene Struktur zu Konflikten führen kann, zeigt sich auch in der von mir durchgeführten Forschung (vgl. Kapitel 4.1.2.2 und 4.1.3).

Entscheidend ist jedoch auch: "Kein Konflikt entwickelt sich nur auf Grund solcher "objektiver" Bedingungen. Entscheidend ist die subjektive Situation. Wie bewerten die Betroffenen die Situation, wie nehmen sie sie wahr, wie verhalten sie sich? Inwieweit sind die Betroffenen konfliktfähig? Neigen sie eher zu Kooperation oder zu Konkurrenz – verhalten sie sich abhängig von dem, was ihre Umgebung, ihre Organisation fördert und fordert?" (Höher/Höher 2000:58)

#### 4.3.7.2 Konfliktarten

Ein schwelender, latenter oder verdeckter Konflikt (diese drei Begriffe werden in der Literatur synonym verwendet) ist noch nicht offen ausgebrochen und sichtbar, aber dennoch spürbar. Ein Konflikt besteht im Kopf bereits, wenn sich eine Partei beeinträchtigt fühlt, ohne dass etwas vorgefallen ist, oder wenn jemand beabsichtigt, einen anderen zu beeinträchtigen. Die Latenzphase eines Konflikts kann oft sehr lange dauern und es gehört daher zur Konfliktfähigkeit, die Existenz latenter Konflikte wahrzunehmen. Besonders Führungskräfte übernehmen in einer solchen Phase eines Konflikts häufig eine wichtige Rolle, da sie Möglichkeiten haben zu intervenieren, indem sie beispielsweise Aufgaben anders verteilen, Prozesse verändern oder neue Regeln einführen. (vgl. Höher/Höher 2000:51-62)

Es gibt Signale, an denen man einen latenten Konflikt erkennen kann. So wird zum Beispiel der (Blick-)Kontakt vermieden, es fallen herablassende Äußerungen, das Verhalten ist sehr unpersönlich, es wird geschwiegen oder es sind körpersprachliche Signale, die einen schwelenden Konflikt zum Ausdruck bringen.

Werden Konflikte vermieden, so treten nach Haug (2003:74-76) die destruktiven Wirkungen von Konflikten wie das Ausbleiben von Entscheidungsprozessen, Brachliegen von vorhandener Energie und die eingeschränkten Handlungsspielräume in den Vordergrund. Krampfhafte Verdrängung oder Vermeidung führen nicht dazu, dass Konflikte verschwinden. Betroffene müssen mit dem verdrängten Konflikt fertig werden. Die daraus resultierende Anspannung kann zu einer Beeinträchtigung des seelischen und körperlichen Wohlbefindens führen und manchmal auch zu einer passiven Lebenseinstellung, die weniger Engagement für die Aufgabe zur Folge hat.

Offen ausgetragene Konflikte dagegen bieten gemäß Haug in der Praxis viele Chancen. Konflikte können Probleme sichtbar machen und organisatorische Veränderungen und Anpassungsprozesse vorantreiben, sie können Beziehungen stärken und das Wissen über die eigene Person und über andere fördern. Konflikte bieten eine Chance auf persönliche Weiterentwicklung und wirken psychologisch positiv, da sie zu einer realistischeren und genaueren Selbsteinschätzung verhelfen. Schließlich können sie die Beteiligten auch zu neuen Sichtweisen anregen und so allgemein stimulierend wirken.

Ballreich/Glasl (2007:50f) betonen mit der Verstärkung des Zusammenhaltes einer Gemeinschaft wie beispielsweise Teams einen weiteren Konfliktnutzen, der für die Thematik dieser Arbeit wesentlich ist.

Interessant ist, dass sowohl die interviewten Sozialarbeiterinnen als auch die Tennisspieler angeben, dass sie einerseits das Gefühl haben, Konflikte jederzeit ansprechen zu können, sofern es sich – vor allem im Feld der Sozialarbeit – nicht um Konflikte mit der Leitung handle, andererseits Konflikte häufig verdeckt blieben, da der Wunsch nach Harmonie sehr groß sei. Auch die

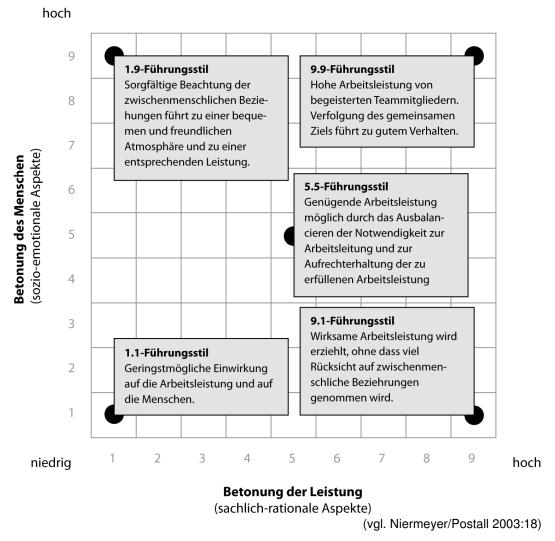
Beobachtungen im Feld bestätigen dies (vgl. Beobachungsprotokolle 2, 3, 4 und 5).

## 4.3.8 Leitung

## 4.3.8.1 Führungsstile

Die Frage nach dem "perfekten" Führungsstil lässt sich nicht eindeutig beantworten. Es gibt jedoch eine Reihe von Typologien zu Führungsstilen. Bei all diesen Modellen gilt es zu beachten, dass in der Praxis kaum ein Stil in "Reinkultur" vorkommt.

An dieser Stelle wird nun die Führungsstil-Typologie nach Blake/Mouton (zit. in: Niermeyer/Postall 2003:17f) vorgestellt.



**Abbildung 11:** Managerial-Grid nach Blake/Mouton

Wie der Grafik (Abbildung 11) entnommen werden kann, ist das Modell nach Blake/Mouton ein zweidimensionales Konzept, mit dessen Hilfe versucht wird, der komplexen Realität eher gerecht zu werden als mit eindimensionalen Typologien, etwa dem Führungskontinuum von Tannenbaum/Schmidt (zit. in: Niermeyer/Postall 2003:17).

Das Modell nach Blake/Mouton teilt Führung in sozio-emotionale und sachrationale Anteile auf, also in MitarbeiterInnen- und Zielorientierung, und erlaubt es, diese beiden Dimensionen miteinander zu kombinieren. Als optimal wird in diesem Konzept der Führungsstil 9.9 erachtet, der sowohl eine starke MitarbeiterInnenorientierung als auch eine starke Zielorientierung aufweist.

Nach Niermeyer/Postall (2003:19) ist der Ansatz des situativen Führungsstils einer, der den unterschiedlichen Einflüssen, die auf Führung einwirken, Rechnung trägt. Verschiedene Gegebenheiten und Situationen erfordern demnach auch unterschiedliche Verhaltensweisen und Führungsstile. Der Führungsstil soll demzufolge der Situation angepasst werden und hängt von drei Faktoren ab: der Branche, der aktuellen Situation des Unternehmens und der "Reife" der MitarbeiterInnen.

## 4.3.8.2 Aufgaben des Teamleiters/der Teamleiterin

Laut Haug (2000:100-142) sind TeamleiterInnen in dem Spannungsfeld zwischen Führungskräftekreis und MitarbeiterInnenschaft tätig.

Die Beurteilung von MitarbeiterInnen stellt beispielsweise eine klassische Führungsaufgabe dar. Im Konzept der Teamarbeit umfasst Teamleitung einen komplexen Aufgabenbereich.

**Teamaufgabe** koordinieren organisieren motivieren integrieren **Teammitglied Organisatorisches** TeamleiterIn • als Individuum Umfeld kommunizieren repräsentieren moderieren balancieren Team als Einheit (vgl. Haug 2003:102)

Abbildung 12: Aufgaben des Teamleiters/der Teamleiterin

Wie der Grafik (Abbildung 12) entnommen werden kann, hat der/die TeamleiterIn Aufgaben in Bezug auf

- die Teamaufgabe
- das Team als Einheit
- das organisatorische Umfeld
- die Teammitglieder als Individuen.

Aus diesen vier Bereichen ergeben sich für den/die TeamleiterIn acht wichtige Funktionen:

- Organisieren: Der/die TeamleiterIn muss für eine transparente und funktionierende Organisation sorgen.
- Koordinieren: Auch Koordinationsarbeit muss durch den/die TeamleiterIn geleistet werden.
- Moderieren: Der/die TeamleiterIn ist für die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Teambesprechungen zuständig.
- Balancieren: Es ist wichtig, dass Konflikte für alle Beteiligten konstruktiv bewältigt werden können. Dazu soll der/die TeamleiterIn durch gezieltes Konfliktmanagement beitragen.
- Repräsentieren: Der/die TeamleiterIn fungiert als "Sprachrohr" des Teams, als Bindeglied zwischen dem Team und dem restlichen Unternehmen.
- Integrieren: Einerseits müssen alle Teammitglieder gut im Team integriert sein, andererseits das Team gut im Unternehmen.
- Motivieren: Der/die TeamleiterIn soll vor allem auf die Teammitglieder, aber auch auf sich selbst und wichtige Personen im Umfeld (beispielsweise Vorgesetzte) motivierend wirken.

 Kommunizieren: "Kommunikation ist der Sauerstoff der Teamarbeit – ohne Sauerstoff überlebt der Mensch maximal fünf Minuten!" (Haug 2000:120)

Auch in der Sportpsychologie (vgl. Baumann 2008:140-145) wird zwischen verschiedenen TrainerInnentypen unterschieden. Es gibt den/die autoritäreN VerhaltenstrainerIn, der/die ganz nach dem Motto "Nur der Erfolg zählt!" unpersönlich und aufgabenbezogen agiert, den kooperativen Trainerstil, bei dem die SpielerInnen in Entscheidungsprozesse, Verantwortung und Bewertung miteinbezogen werden und den/die beziehungsorientierteN, humanistischeN TrainerIn, für den/die die SpielerInnen und der gemeinsame Spaß im Mittelpunkt stehen.

Baumann (2008:145) weist ebenfalls darauf hin, dass jedeR TrainerIn in der Lage sein sollte, sein/ihr Verhalten und seine/ihre Anforderungen an die jeweilige Situation und den Entwicklungsstand der Mannschaftsmitglieder anzupassen.

In der Sozialarbeit und im Tennis erwarten die Teammitglieder von der Leitung, dass sie fachlich kompetent ist, Verantwortung übernimmt, das Team bzw. die Mannschaft nach außen gut repräsentiert und organisatorische Aufgaben wahrnimmt.

Außerdem wünschen sich die Befragten von der Leitung Menschlichkeit (vgl. Interview 15), Offenheit, Interesse für die Teammitglieder und Konfliktfähigkeit. Ein Mitspracherecht bei Entscheidungen, Transparenz bezüglich bereits getroffener Entscheidungen und damit eine ausreichende Vertrauensbasis sind ebenfalls wünschenswert.

## 5 CONCLUSIO, EMPFEHLUNG, AUSBLICK

Die vorliegende Diplomarbeit beleuchtet einige Aspekte der Teamarbeit in der Sozialarbeit und im Tennis und vergleicht schließlich diese beiden Felder miteinander.

Die erste der forschungsleitenden Fragen, nämlich: "Sind Tennis und Sozialarbeit vergleichbar?", lässt sich mit einem klaren "Ja!" beantworten. Auch die Frage nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden hat zu Forschungsergebnissen und somit zu Antworten geführt.

Viele Gemeinsamkeiten ergeben sich in den Kategorien "Gespräche", "Gemeinsames Essen", "Gemeinsamer Feind", "Macht", "Konflikte" und "Leitung" (vgl. Kapitel 4.3.3-4.3.8). Es zeigt sich, dass die Wichtigkeit von Gesprächen feldunabhängig ist. Darauf wird in der Literatur hingewiesen und das bestätigte sich auch im Zuge der Interviews und Beobachtungen. Faktoren wie gemeinsames Essen oder auch andere gemeinsame Unternehmungen stärken den Teamzusammenhalt und die Teammitglieder fühlen sich wohl. Weiters hat sich gezeigt, dass auch gemeinsame "Feinde" in beiden Feldern gleichermaßen den Teamgeist fördern. Konflikte werden in beiden Feldern großteils versucht, zu vermeiden. Das führt dazu, dass Konflikte lange latent bleiben und selten offen ausgetragen werden. Besonders in der Sozialarbeit bleiben Konflikte mit der Leitung meist verdeckt. Innerhalb der Sozialarbeitsund Tennisteams wird versucht, Schwierigkeiten mit jenen Personen auszutragen, die sie auch betreffen und niemanden vor allen anderen bloßzustellen. Von den TeamleiterInnen werden in den Feldern Sozialarbeit und Tennis weitgehend die gleichen Dinge erwartet bzw. gewünscht. Diese reichen von organisatorischen und repräsentativen Aufgaben über das Einbringen von Fachwissen oder eigenen Erfahrungen bis hin zu "menschlichen" Qualitäten wie beispielsweise Einfühlungsvermögen, denen feldunabhängig eine große Bedeutung beigemessen wird.

Eines der spannendsten – wenn nicht sogar das spannendste – Ergebnis brachte die Forschung in der Kategorie "Druck und Verantwortung" (vgl. Kapitel 4.3.2), in der sich auch der wohl wesentlichste Unterschied zwischen

Sozialarbeit und Tennis zeigt. Zugleich wird in dieser Kategorie teilweise die Frage nach den Unterschieden zwischen der Arbeit alleine und der Teamarbeit in den jeweiligen Feldern beantwortet.

Während es in der Sozialarbeit durch die Arbeit im Team zu einer Entlastung der MitarbeiterInnen kommt, steigen im Tennis der Druck und die Belastung durch die Verantwortung für die MannschaftskollegInnen immens an.

In der Sozialarbeit haben die Teammitglieder das Gefühl, Verantwortung teilen oder auch abgeben zu können. Diese Tatsache erachte ich insofern als problematisch, als Teamarbeit in der Sozialarbeit häufig auch dafür zu stehen scheint, keine Entscheidungen treffen oder keine Verantwortung tragen zu müssen. So stimmt mich beispielsweise die folgende Aussage nachdenklich: "Vielleicht, dass meine Meinung dann nicht so zählt, das, was ich sage dann nicht so entscheidend ist. Das ist das Einfache, was einfach überwiegt für mich, das mit den Entscheidungen." (Interview 22:Z. 38-40)

Kann oder soll Teamarbeit tatsächlich bedeuten, dass man plötzlich keine Entscheidungen mehr zu treffen hat bzw. die Verantwortung für die KlientInnen kleiner wird? Was passiert, wenn sich dann niemand mehr wirklich zuständig fühlt? Wird das Team als solches dann handlungsunfähig?

Möglicherweise sind SozialarbeiterInnen auch dankbar, Verantwortung abgeben zu können, weil sie sich selbst zu wenig zutrauen: "Ich hab so das Gefühl, dass wir Sozialarbeiter oder die Profession an und für sich, sich immer eher unter den Scheffel stellt und immer eher sagt: "Naja, und die anderen sind besser oder können mehr"." (Interview 10:Z. 173-175)

Das würde bedeuten, dass es für die SozialarbeiterInnen als Einzelperson, im Team und auch für die gesamte Profession der Sozialarbeit wichtig ist, weiter an ihrem Selbstverständnis zu arbeiten.

Umgekehrt stellt sich natürlich auch die Frage, ob der Druck für die TennisspielerInnen im Teambewerb nicht vielleicht manchmal zu hoch ist. Was geschieht, wenn er so groß ist, dass einzelne Teammitglieder dann nicht mehr ihre Leistung abrufen können? Was kann die Mannschaft, was können

MannschaftsführerIn oder KapitänIn tun, wenn es so weit kommt? Nicht zuletzt bleibt auch offen, warum der Druck eigentlich so hoch wird im Teambewerb. Können sich die TennisspielerInnen nicht auf ihre KollegInnen verlassen, weil sie die meiste Zeit EinzelkämpferInnen sind?

Auch die Konfliktscheue in beiden Feldern ist meines Erachtens problematisch. Pantucek (1999:187) sieht einen Unterschied zwischen Respekt und übertriebener Rücksichtnahme. Auch wenn er dieses Problem vor allem in der SozialarbeiterIn-KlientIn-Beziehung ortet, so lässt sich dies meines Erachtens auf die Beziehungen der Teammitglieder untereinander umlegen. Respekt ja, übertriebene Rücksichtnahme nein – so muss die Devise lauten. Nicht zu vergessen, dass es sowieso kritisch zu hinterfragen ist, ob die Rücksichtnahme tatsächlich den KollegInnen gilt oder nicht eigentlich sich selbst, um eine mögliche Konfrontation zu vermeiden. Es gilt: "Dialog (auch kontroverser) befreit." (Pantucek 1999:192)

Einen Beitrag kann diese Arbeit auch leisten, wenn es darum geht, die Bedeutung des sozialen Zusammenhangs – besonders in Tennismannschaften - zu erläutern. Baumann (2008:40) schreibt dazu folgendes: "Die Bedeutung des sozialen Zusammenhangs wurde kaum untersucht. Die Praxis zeigt jedoch, leistungsbezogenen die dass auch bei Mannschaften gegenseitige Unterstützung und das gegenseitige Anfeuern und Ermuntern, auf dem Weg über die Motivation, erheblichen Einfluss auf die Anstrengungsbereitschaft der Mitglieder hat." Ich würde sogar so weit gehen, zu behaupten, dass die gegenseitige Unterstützung durch Anfeuern nicht nur erheblichen Einfluss hat, sondern dass dies sogar absolut entscheidend sein kann. Die Beobachtungen (vgl. Beobachtungsprotokolle 1, 2, 3 und 6) zeigen, dass die Bereitschaft, sich anzustrengen, enorm anwuchs, sobald die Spieler die Anfeuerungen ihrer Mannschaftskollegen wahrnahmen. Umgekehrt kann sich Gleichgültigkeit oder Missachtung gegenüber einzelner Mannschaftsmitglieder dahingehend auswirken, dass sie ihr Können nicht zur Gänze ausschöpfen oder sich weniger anstrengen.

Der Zusammenhang zwischen Mannschaftsleistung und Mannschaftszusammenhalt ist laut Baumann (2008:40f) zirkulär. Das bedeutet,

dass die Leistung den Zusammenhalt stärkt und dieser wiederum zu verbesserter Leistung führt.

Laut Baumann (2008:59) gilt auch: "Ein stark emotional geprägter Zusammenhalt, bei dem es den Mitgliedern mehr um die gegenseitige Freundschaft als um die Leistung geht, kann sogar zu einer Minderung der Leistungsbereitschaft führen. Dies ist allerdings mehr bei Freizeit- und Hobbymannschaften als bei Mannschaften im Bereich des Wettkampfsports der Fall." Diese Aussage kann in der von mir durchgeführten Forschung nicht bestätigt werden. Gerade auch in der untersuchten Landesliga-Mannschaft, die eine Hobbymannschaft ist, führt die gegenseitige Freundschaft nach Aussage aller Beteiligten dazu, dass die Bereitschaft, sich anzustrengen und an die Grenzen zu gehen, wesentlich höher ist, als wenn die emotionale Verbundenheit innerhalb der Mannschaft nicht so stark vorhanden wäre. Auch die Beobachtungen bestätigen dies.

In der Sozialarbeit spielt der emotionale Zusammenhang innerhalb des Teams unbestritten eine wichtige Rolle. Die Freude an der Arbeit und die Leistungsbereitschaft hängen stark davon ab, "ob im Team alles passt". So fühlen sich SozialarbeiterInnen beispielsweise in Zeiten der Fluktuation unsicher und allein gelassen und sind deshalb weniger bereit, Zeit und Energie in die Arbeit zu investieren. (vgl. Interviews 9 und 11) Um gut zu arbeiten, ist das Arbeitsumfeld, also auch das Team, enorm wichtig.

Das Ziel dieser Arbeit war es in erster Linie, aufzuklären und zu informieren. Meines Erachtens ist der Vergleich zwischen Sozialarbeit und Tennis im Rahmen dieser Diplomarbeit gelungen und es wäre mit Sicherheit interessant, diesen Vergleich im Rahmen weiterer Forschungen noch zu vertiefen und sich einzelne Aspekte noch genauer anzusehen, beispielsweise in den Kategorien "Macht", "Konflikte". Auch das Thema "Druck und Verantwortung" noch näher zu beleuchten.

Ebenfalls interessant erschiene mir der Vergleich zwischen Sozialarbeit und anderen Sportarten, beispielsweise klassischen Mannschaftssportarten wie Fußball oder Handball.

Zum Abschluss möchte ich noch ein Zitat einer von mir interviewten Person anführen, die zum Thema Vergleichbarkeit von Teamarbeit in Sozialarbeit und Tennis folgendes sagt: "Man muss Kommunikation pflegen miteinander. Man muss die Fähigkeit haben, auch einmal zu denken, wie's dem anderen geht, also den nicht zu vergessen und nicht immer nur stur irgendwie seinen eigenen Weg zu gehen. Man muss Kompromisse schließen können. Das ist, glaub ich, im Leben – nicht nur in der Arbeit oder im Sport oder wo auch immer – wichtig, im gesamten Leben. Und wenn man das schafft und das mit einer halbwegs einer Qualität ins Leben reinbringt, glaub ich, dann hat man zum einen das Gefühl, dass man selber ganz gut da steht, und zum anderen natürlich auch – egal in welchem Bereich man sich wohl fühlt –, dass man sich dort auch behaupten kann." (Interview 3:Z. 97-103)

## LITERATUR

Antoni, Conny Herbert (2000): Teamarbeit gestalten. Grundlagen, Analysen, Lösungen. Weinheim.

ATP: Rankings. http://www.atptennis.com/3/en/rankings/ am 5.4.2008

Ballreich, Rudi / Glasl, Friedrich (2007): Mediation in Bewegung. Ein Lehr und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD, 1. Auflage. Stuttgart.

Baumann, Sigurd (2008): Mannschaftspsychologie. Methoden und Techniken, 2. Auflage. Aachen.

Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (Hrsg.) (2006): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Ein Wörterbuch, 2. Auflage. Opladen.

Carron, Albert V. / Carron, Bert / Hausenblas, Heather A. / Eys, Mark A. (1988): Group Dynamics in Sport. London.

Deutsches Wörterbuch: Stichwortartikel Mannschaft. <a href="http://germazope.uni-trier.de/Projects/WBB/WBB/woerterbuecher/dwb/wbgui?lemid=GM01208&mod">http://germazope.uni-trier.de/Projects/WBB/WBB/woerterbuecher/dwb/wbgui?lemid=GM01208&mod</a> e=linking am 8.8.2008

Eckardstein, Dudo von (2003): Mitarbeiter-Gespräch. In: Eschenbach, Rolf / Horak, Christian (Hrsg.): Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Wien, 142-145

Eschenbach, Rolf / Horak, Christian (Hrsg.) (2003): Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz. Wien.

Flaker, Vito / Schmid, Tom (Hrsg.) (2006): Von der Idee zur Forschungsarbeit. Forschen in Sozialarbeit und Sozialwissenschaften. Wien / Köln / Weimar.

Gellert, Manfred / Nowak, Claus (2004): Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, 2. Auflage. Meezen.

Gerlach, Heinz-Hermann / Aguilar, Andreas (1995): Das gnadenlose Tennisteam. Hannover.

Haug, Christioph V. (2003): Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen für effiziente Team- und Projektarbeit, 3. Auflage. München.

Höher, Peter / Höher, Friederike (2000): Konfliktmanagement. Konflikte kompetent erkennen und lösen. Freiburg.

International Tennis Federation (Hrsg.) (2008): Davis Cup. Media Guide 2008. London.

Jost, Peter-J. (1998): Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen. Eine spieltheoretische Einführung. Wiesbaden.

Kelle, Udo / Kluge, Susann (1999): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Qualitative Sozialforschung, Band 4. Opladen.

Kogler, Alois (2006): Die Kunst der Höchstleistung. Sportpsychologie, Coaching, Selbstmanagement. Wien.

König, Oliver / Schattenhofer, Karl (2007): Einführung in die Gruppendynamik, 2. Auflage. Heidelberg.

Kriz, Jürgen (1997): Systemtheorie. Eine Einführung für Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner. Wien.

Kriz, Willy Christian / Nöbauer, Brigitta (2006): Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis, 3. Auflage. Göttingen.

Kühnen, Patrik (2006): game.set.match.Deutschland. Der Weg zum Spitzenerfolg für "Normalsterbliche". Bad Honnef.

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch, 4. Auflage. Weinheim und Basel.

Linz, Lothar (2006): Erfolgreiches Teamcoaching, 2. Auflage. Aachen.

Luhmann, Niklas (2003): Macht. Stuttgart.

Lüschen, Günther (Hrsg.) (1966): Kleingruppenforschung und Gruppe im Sport, Sonderheft 10/1966. Bremen.

Lynch, Jerry (2001): Creative Coaching. New ways to maximize athlete and team potential in all sports. USA.

Marotzki, Winfried (2006): Leitfadeninterviews. In: Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Ein Wörterbuch, 2. Auflage. Opladen, 114

Mayring, Philipp (1988): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim.

Mayring, Philipp (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 3. Auflage. Weinheim.

Niederösterreichischer Tennisverband: Durchführungsbestimmungen MM 08. <a href="http://www.noetv.at/1006,216,,2.html">http://www.noetv.at/1006,216,,2.html</a> am 16.5.2008

Niermeyer, Rainer / Postall, Nadia (2003): Führen. Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken. München.

Pantucek, Peter (1999): Machen wir uns kritisierbar: Für eine Praxis der Verantwortung. In: Pantucek, Peter / Vyslouzil, Monika (Hrsg.): Die moralische Profession. St. Pölten, 179-194

Pantucek, Peter / Vyslouzil, Monika (Hrsg.) (1999): Die moralische Profession. St. Pölten.

Rosenstiel, Lutz von (1993): Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Organisationspsychologie. Bern, 321-353

Schmidbauer, Wolfgang (2003): Die Utopie des Teams. Ein institutionsanalytisches Plädoyer. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Ausgabe 4/2003. 383-392

Schuler, Heinz (Hrsg.) (1993): Lehrbuch der Organisationspsychologie. Bern.

Schulz von Thun, Friedemann (2005): Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Sonderausgabe. Reinbek bei Hamburg.

Thäler, Hans (2001): Teamwork in Organisationen. Ein Handbuch für Mitarbeiter und Führungskräfte, 1. Auflage. Bern.

Trosse, Hans-Dieter (2003): Die erfolgreiche Mannschaft. Aachen.

Weber, Max (1968): Methodologische Schriften. Rankfurt/Main.

Weinberg, Robert S. / Gould, Daniel (1995): Formations of Sport and Exercise Psychology. Champaign.

Wikipedia: Stichwortartikel Mannschaft. <a href="http://de.wikipedia.org/wiki/Mannschaft">http://de.wikipedia.org/wiki/Mannschaft</a> am 8.8.2008

Winge, Meinrad (2008): Mythos Macht? Skriptum zur LV "Philosophie und Ethik" im SS 2008. St. Pölten.

Zamora, Manuel (2007): Coaching. La aportación del Tenis a la Sociedad. o.O.

## **WEITERE QUELLEN**

#### Interviewliste

Interview 1, geführt am 7.2.2007

Interview 2, geführt am 7.2.2007

Interview 3, geführt am 7.2.2007

Interview 4, geführt am 7.2.2007

Interview 5, geführt am 11.10.2007

Interview 6, geführt am 11.10.2007

Interview 7, geführt am 11.10.2007

Interview 8, geführt am 11.10.2007

Interview 9, geführt am 6.12.2007

Interview 10, geführt am 7.12.2007

Interview 11, geführt am 11.12.2007

Interview 12, geführt am 11.12.2007

Interview 13, geführt am 19.12.2007

Interview 14, geführt am 20.12.2007

Interview 15, geführt am 21.12.2007

Interview 16, geführt am 31.12.2007

Interview 17, geführt am 2.1.2008

Interview 18, geführt am 3.1.2008

Interview 19, geführt am 3.1.2008

Interview 20, geführt am 4.1.2008

Interview 21, geführt am 9.1.2008

Interview 22, geführt am 11.1.2008

Interview 23, geführt am 11.1.2008

Interview 24, geführt am 13.1.2008

Interview 25, geführt am 13.1.2008

Interview 26, geführt am 14.1.2008

Interview 27, geführt am 16.1.2008

## Beobachtungsprotokolle

Beobachtungsprotokoll 1, vom Februar 2007

Beobachtungsprotokoll 2, vom Mai 2007

Beobachtungsprotokoll 3, vom Juni 2007

Beobachtungsprotokoll 4, vom Dezember 2007

Beobachtungsprotokoll 5, vom Jänner 2008

Beobachtungsprotokoll 6, vom Februar 2008

## **Fotos**

Abbildung 6: Offizielle Website von Jürgen Melzer, <a href="http://www.juergenmelzer.com/images/fotos/317">http://www.juergenmelzer.com/images/fotos/317</a> full20070922179new.jpg am 8.5.2008

Abbildung 7, 8 und 9: aufgenommen von der Autorin

# **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Das gnadenlose Tennisteam -Vorderseite	.11
Abbildung 2: Das gnadenlose Tennisteam - Rückseite	.11
Abbildung 3: Unterschiede im Leistungsniveau zwischen Gruppe und Team	.13
Abbildung 4: Assoziationen zum Begriff "Team"	.15
Abbildung 5: Teambildung innerhalb und außerhalb des Sports	.18
Abbildung 6: Spaß während des Davis Cups	.29
Abbildung 7: Spaß während der Meisterschaft	.29
Abbildung 8: Besprechung zur Doppelaufstellung (1)	.33
Abbildung 9: Besprechung zur Doppelaufstellung (2)	.33
Abbildung 10: Vorder- und Hintergrund eines Konfliktes	.46
Abbildung 11: Managerial-Grid nach Blake/Mouton	.50
Abbildung 12: Aufgaben des Teamleiters/der Teamleiterin	.51

## **ANHANG**

#### Interviewleitfaden Sozialarbeit

- In welchen Situationen w\u00e4hrend der Arbeit f\u00fchlen Sie sich mehr als Einzelk\u00e4mpferIn, wann mehr als TeamspielerIn?
- Was sind in Ihren Augen die wesentlichen Unterschiede zwischen der Arbeit alleine (beispielsweise während der Beratungen) und der Arbeit im bzw. für das Team?
- Was wird durch die Arbeit im Team einfacher, was wird schwieriger?
- In welcher Rolle fühlen Sie sich wohler: als EinzelkämpferIn oder als TeamspielerIn? Warum (mögliche Gründe)?
- Wie häufig finden Teamsitzungen statt und wie verlaufen diese?
- Würden Sie Ihre TeamkollegInnen (oder manche von ihnen) auch als "FreundInnen" bezeichnen? Verbringen Sie auch außerhalb der Einrichtung Zeit miteinander?
- Welche Konflikte tauchen innerhalb des Teams auf und wie wird mit solchen umgegangen?
- Erleben Sie Ihre TeamkollegInnen manchmal als KonkurrentInnen?
- Wie sehen Sie die Rolle der Leitung?
- Wie wichtig ist Ihnen Anerkennung seitens der anderen Teammitglieder und seitens der Leitung?
- Auch in vielen anderen Bereichen kommt es auf Teamarbeit an, beispielsweise in der Wirtschaft, aber auch im Sport. Welche Parallelen und Unterschiede sehen Sie zu solchen Teams?

#### Interviewleitfaden Tennis

- Was macht den Mannschaftsbewerb / Davis Cup Ihrer Meinung nach zu einem besonderen Ereignis?
- Was sind in Ihren Augen die wesentlichen Unterschiede zwischen dem Spiel alleine und dem Kampf im bzw. für das Team?
- Was wird durch den Kampf in der bzw. für die Mannschaft einfacher, was wird schwieriger?
- In welcher Rolle fühlen Sie / Ihre Schützlinge sich wohler: als EinzelkämpferInnen oder als TeamspielerInnen? Warum (mögliche Gründe)?
- Wie häufig finden Mannschaftsbesprechungen statt und wie verlaufen diese?
- Würden Sie Ihre TeamkollegInnen (oder manche von ihnen) auch als "Freunde" bezeichnen? Wie viel Zeit verbringen Sie auch abseits des Tenniscourts miteinander?
- Welche Konflikte tauchen innerhalb der Mannschaft auf und wie wird mit solchen umgegangen?
- Erleben Sie Ihre TeamkollegInnen manchmal als KonkurrentInnen?
- Wie sehen Sie die Rolle der Leitung?
- Wie wichtig ist Ihnen Anerkennung seitens der anderen Mannschaftsmitglieder und seitens der Leitung?
- Gerade im Mannschaftsbewerb kommt es des Öfteren vor, dass aufgrund der (Welt-) Ranglistenplatzierungen – klar favorisierte Mannschaften sich sehr schwer tun oder letztlich das Nachsehen haben. Womit hängt das Ihrer Meinung nach zusammen?
- Auch in vielen anderen Bereichen kommt es auf Teamarbeit an, beispielsweise in der Wirtschaft, aber auch in der Sozialarbeit. Welche Parallelen und Unterschiede sehen Sie zu solchen Teams?

-	Х	-

# **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Ich, Christina Klarer, geboren am 17.10.1978 in St. Pölten, erkläre,

- dass ich diese Diplomarbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe.
- 2. dass ich meine Diplomarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

St. Pölten, am 10.9.2008

(Christina Klarer)