

Ulrich Kuhl

## Frauen-Fußball-WM 2011: Auch Erwartungen müssen gemanagt werden

### Frühes Ausscheiden durch zu viel Druck?

Die Fußball-WM der Frauen 2011 verlief für die deutsche Mannschaft enttäuschend. Man hatte mehr erhofft und auch erwartet als ein frühes Ausscheiden im Viertelfinale gegen Japan. Auch wenn die japanische Mannschaft am Ende den WM-Titel holte, konnte und wollte man mit der Leistung der deutschen Mannschaft nicht zufrieden sein. Die Mannschaft sei mit dem Druck nicht klar gekommen und sei daran gescheitert, so lauten die Erklärungen von innen und von außen. Die Welt ist in der Regel komplexer und sicherlich greift eine Ein-Faktor-Erklärung zu kurz. Aber dennoch spricht einiges dafür, dass die vorhandenen Erwartungen und der daraus resultierende Druck eine wesentliche Rolle für die wenig attraktive Spielweise und das zu frühe Ausscheiden gespielt haben.

Die folgenden drei Zitate aus dem Team unterstützen diese Behauptung:

- Die Torhüterin der Nationalmannschaft Nadine Angerer hat den Druck durch die „tollen Fans“ mitverantwortlich gemacht für das frühe

Aus der Nationalmannschaft bei der Heim-WM: „Es waren so wahnsinnig viele Zuschauer im Stadion, dass wir alle etwas Besonderes bieten wollten – aus Dankbarkeit für die Unterstützung. Da hat es nicht gereicht, den Ball über drei Meter zuzuspielen, nein, es musste das Besondere sein. Das Normale war nicht gut genug und dabei haben wir uns komplett verrannt.“ (Bild.de, 14.08.2011).

- Die Bundestrainerin Silvia Neid wird mit einigen Tagen Abstand wie folgt zitiert: „Mir persönlich ist es nicht gelungen, die Öffentlichkeit davon zu überzeugen, dass es keinen Durchmarsch von uns geben wird. Mir ist es auch nicht gelungen, die Spielerinnen auf den Druck einzustellen und den Druck rauszunehmen.“ (Spiegel-Online, 18.08.2011).

- Auch Rekordnationalspielerin und Mannschaftskapitänin Birgit Prinz sagt in einem Gespräch mit der Frankfurter Allgemeinen Zeitung: „Der Druck war definitiv da. Und er war in einem Rahmen, den wir nicht gewohnt waren. Wir haben versucht, das über den Kopf zu regeln. Wir sagten uns: ‚Alles ist super, wir haben Aufmerksamkeit, alles ist toll‘. Aber wir sind es

nicht tatsächlich angegangen. In meinen Augen hätte man damit professioneller umgehen müssen.“ (FAZ, 15.07.2011).

Wie kann man das Phänomen „Druck“ psychologisch erklären?

### Die Theorie der Herausforderung und Bedrohung im Spitzensport: Wann erlebt man eine Leistungssituation als Herausforderung, wann als Bedrohung?

Kuhl und Schulz (1986; s.a. Kuhl, Krug & Eichholz, 2010) haben in Anlehnung an Lazarus (1966; 1981) eine Theorie der Herausforderung und Bedrohung für leistungssportliches Handeln formuliert, die im Folgenden kurz referiert werden soll. Demnach können sportliche Leistungssituationen unter dem Aspekt des Anstrebens positiver Konsequenzen (Herausforderung) oder der Vermeidung negativer Konsequenzen (Bedrohung) wahrgenommen werden (vgl. Abb. 1).

Ob eine Wettkampfsituation als Herausforderung oder Bedrohung erlebt wird, hängt nach Kuhl und Schulz von drei Faktoren ab:

1. von der Höhe der subjektiven Erfolgswahrscheinlichkeit („Schaffe ich das?“),
2. von dem Ausmaß der erhofften positiven Konsequenzen bei Zielerreichung („Was und wie groß ist mein möglicher Gewinn?“),
3. von dem Ausmaß der befürchteten negativen Konsequenzen bei Nicht-Erreichen des Ziels („Was und wie groß ist mein möglicher Verlust?“).

### Herausforderung

Die Höhe der Herausforderung hängt dabei zunächst einmal von der Höhe der subjektiven Erreichenswahrscheinlichkeit ab sowie von den positiven Konsequenzen, die man sich von der Zielerreichung verspricht. Je schwieriger die zu bewältigende Aufgabe ist, umso mehr fühlt man sich herausgefordert, sie auch zu schaffen, um dann den Stolz über das Erreichte und die eigene Tüchtigkeit zu erleben (Steigerung des Selbstwertgefühls). Weitere positive Konsequenzen wären Lob, Ehrungen, mediale Aufmerksamkeit (soziale Anerkennung), Prämien, Sponsorengelder, Auto (materieller Gewinn) oder auch Aufstieg in einen höheren Kader (Verbesserung der Karrieremöglichkeiten). Dieser Zusammenhang gilt aber nur, solange es realistisch erscheint, dass die Aufgabe zu bewältigen ist. Wird der Schwierigkeitsgrad so



© Imago/Ulmer

hoch, dass die Aufgabe nicht mehr zu schaffen ist, verliert die Anforderung ihren Herausforderungscharakter. Das ist auch der Fall, wenn es möglich ist, das Ziel völlig ohne Anstrengung zu erreichen. An den jeweiligen Endpunkten „schaffe ich ganz sicher“ und „schaffe ich auf keinen Fall“ entsteht so gut wie keine Herausforderung (vgl. Abb. 2 und 3).

Allgemein kann man formulieren: Je anspruchsvoller die Aufgabe (d.h., man muss sein Potenzial voll zur Wirkung bringen, man muss sich „voll reinhängen“) und je attraktiver die positiven Konsequenzen bei der Zielerreichung, desto stärker wird die Einstellung, den Wettkampf als Herausforderung zu sehen.

### Bedrohung

Ein Gefühl der Bedrohung empfindet man dann, wenn man unsicher ist, ob man die Anforderungssituation bewältigen kann und die Nicht-Bewältigung an negative Konsequenzen gekoppelt ist. Je größer die Unsicherheit, sein selbst- oder fremdgesetztes Ziel zu erreichen, und je schwerwiegender die negativen Konsequenzen sind, desto stärker ist die Bedrohung. Negative Konsequenzen nach einer Niederlage können sein: Enttäuschung über sich selbst (Beeinträchtigung des Selbstwertgefühls), Blamage, Kritik, Enttäuschung anderer (soziale Abwertung), Verlust von Prämien, Förderung, Sponsorengeldern (materieller Verlust) und Verlust der Kaderzugehörigkeit, Kaderabstufung (Verschlechterung der Karrieremöglichkeiten). Bei Risikosportarten (aber nicht nur da) kommen Verletzungen als negative Konsequenz bzw. als Bedrohungspotenzial noch hinzu (Beeinträchtigung der Gesundheit) (vgl. Abb. 4 und 3).

Abb. 4 macht deutlich, dass negative Konsequenzen bei Nicht-Zielerreichung nicht zwangsläufig das Gefühl der Bedrohung auslösen: Ist man sich absolut sicher, dass man seine Aufgabe bewältigen kann, dann führen auch potenzielle, schwerwiegende Konsequenzen nicht zu einem Gefühl der Bedrohung. Anders als bei der Herausforderung steigt die Bedrohung aber immer weiter, je unsicherer man ist, ob man die Anforderung bewältigen und damit die negativen Konsequenzen vermeiden kann.

### Titelverteidigung im eigenen Land: Herausforderung oder Bedrohung?

Eine Weltmeisterschaft im eigenen Land als Titelverteidiger und Favorit zu bestreiten kann herausfordernd (man kann vor eigenem Publikum zeigen, was man kann) oder bedrohlich sein (man darf sich vor eigenem Publikum nicht blamieren). Welche Einstellung vorherrscht, hängt zunächst einmal davon ab, wie sehr man von seinen eigenen Fähigkeiten und Stärken überzeugt ist. Man kann allerdings im Sport – besonders in Interaktionssportarten – nie ganz sicher sein, ob es gelingt, sein Potenzial voll auszuschöpfen. (Dies machen die zum Teil völlig unerwarteten Spielausgänge im DFB-Pokal – Außenseiter schlägt Favorit – immer wieder deutlich.)

ABB. 1 Anforderung – Herausforderung oder Bedrohung?

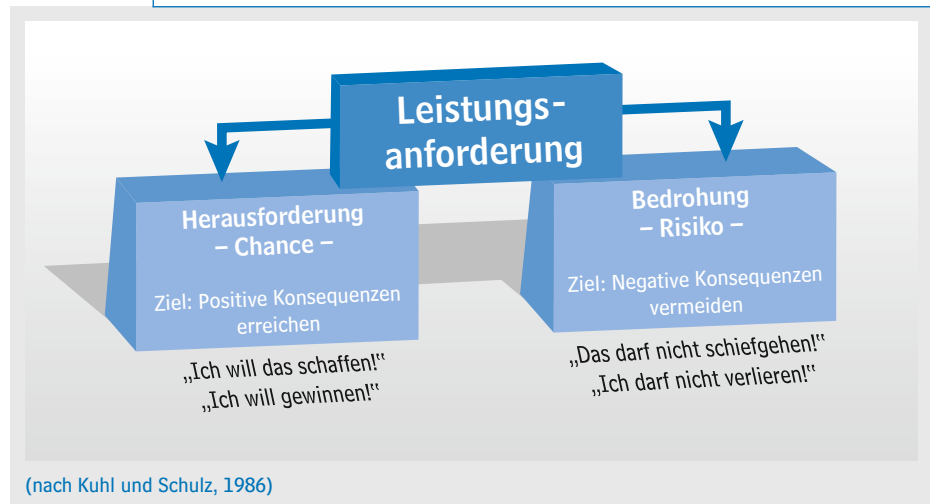


ABB. 2 Herausforderung

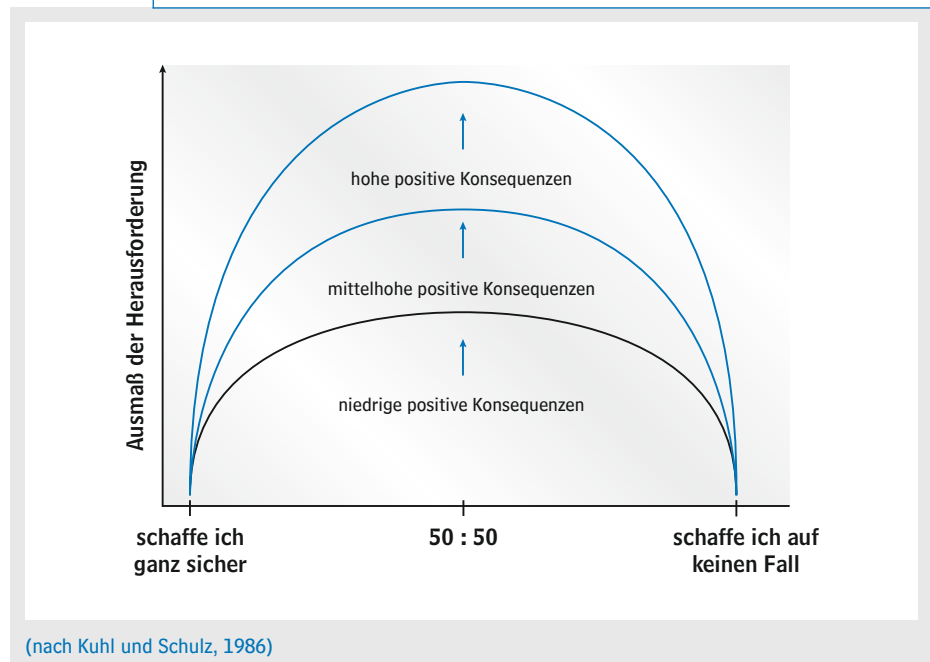


ABB. 3 Konsequenzen

POSITIVE KONSEQUENZEN	NEGATIVE KONSEQUENZEN
Steigerung des Selbstwertgefühls	Beeinträchtigung des Selbstwertgefühls
Soziale Anerkennung	Soziale Abwertung
Materieller Gewinn	Materieller Verlust
Verbesserung der Karrieremöglichkeiten	Verschlechterung der Karrieremöglichkeiten
	Beeinträchtigung der Gesundheit

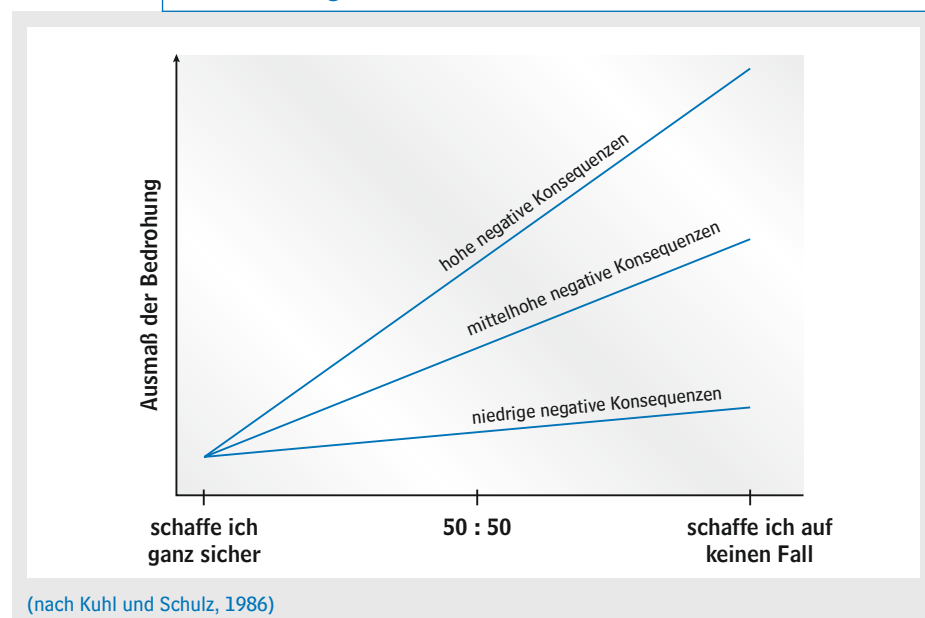
Konsequenzen bei Zielerreichung bzw. Nicht-Zielerreichung

Insofern war es nicht verwunderlich, dass recht schnell die anfängliche Herausforderung in eine Bedrohung kippte und damit der Druck stärker wurde. Hoffnungen wurden durch Befürchtun-

gen abgelöst. Das Selbstwertgefühl und die soziale Anerkennung standen auf dem Spiel. Was geschieht, wenn wir unsere eigenen Erwartungen und die der Öffentlichkeit nicht erfüllen?

## AUS AKTUELLEM ANLASS

ABB. 4 Bedrohung



Eigene Enttäuschung und die anderer (u.a. persönliches Umfeld, Fans, Sponsoren; darüber hinaus Kritik, Ärger, Blamage, Häme etc.)? Verstärkt wurden diese Gedanken durch die Reaktionen der Medien: Während bei der ARD und dem ZDF die Spiele mehr als wohlwollend kommentiert wurden, fiel die Bewertung der Leistungen der Mannschaft in den Printmedien kritisch aus. Auch die öffentlichen individuellen Benotungen der Spielerinnen nach dem Spiel durch die Boulevard-Presse waren im Frauenfußball neu, sie verstärkten eher das Gefühl der Bedrohung vor dem nächsten Spiel.

Ein weiterer Aspekt, der von Birgit Prinz in dem oben erwähnten FAZ-Interview angesprochen wurde, ist in diesem Zusammenhang ebenfalls interessant. „Man muss erkennen, dass der Druck von außen da ist. Aber vielleicht erhöhe ich ihn nicht noch intern... Keine offensive Spielerin konnte sich bis zum Turnierstart sicher sein, ob sie auf der Bank sitzt oder spielt... Es wäre gut gewesen, eine gewisse Sicherheit zu geben, um sich auch mal einen gewissen Fehler erlauben zu dürfen.“ Sollte dies so gewesen sein, und die Spielerinnen haben die Situation wie von Birgit Prinz beschrieben wahrgenommen, dann muss man der kritischen Anmerkung zustimmen.

Ob das Team bei Beginn der Weltmeisterschaft ausreichend auf diese Situationen vorbereitet war, kann von außen nur schwer beurteilt werden. Die wenig attraktive Spielweise (die taktische Marschroute wurde nicht eingehalten, Bälle wurden hauptsächlich ohne Plan nach vorne gespielt), das frühe Ausscheiden und die oben angeführten Interview-Zitate sprechen allerdings dafür, dass dies nicht gelungen ist.

### Professionelles Erwartungsmanagement hat gefehlt

Druck ist im Leistungssport etwas Normales. Insofern ist es ein wichtiges Ziel, unter Druck

handlungsfähig zu bleiben, um die im Training erarbeiteten Kompetenzen, Strategien etc. umsetzen zu können. Es ist aber nicht unbedingt klug und ratsam, den Druck zusätzlich zu erhöhen, wenn man nicht absolut sicher ist, ob auch unter diesen Bedingungen die Handlungsfähigkeit der Sportler erhalten bleibt.

Öffentliche Aktionen, Verträge etc. sind meist gekoppelt an Erwartungen, die Druck auslösen können. So kann es geschehen, dass man sich dem Druck nicht gewachsen fühlt und dass man Leistungsanforderungen nicht unter dem Aspekt der Herausforderung, sondern unter dem Aspekt der Bedrohung wahrnimmt.

Vor der Weltmeisterschaft ist eine mächtige Vermarktungs-Maschinerie in Gang gekommen, die sowohl für das Team als auch für einzelne Spielerinnen neu war: das Team als Werbeträger in einer Reihe von Fernseh-Spots und Anzeigen in den Printmedien und eine Vielzahl von Berichten und Portraits über/von Spielerinnen im Fernsehen und in Zeitungen.

Besonders beeindruckend (und man glaubte seinen Augen nicht zu trauen): auf großen Plakatwänden die vollmundigen Sprüche „Dritte Plätze sind nur was für Männer“ und „Jungs, wir rächen euch“ (gemeint waren die Männer der Fußball-Nationalmannschaft). Die Sätze stammten allerdings nicht von der Mannschaft, sondern wurden der Mannschaft von den Marketingstrategen von ARD und ZDF in den Mund gelegt, um die Aufmerksamkeit für die Übertragung der Spiele zu erhöhen. Solche Aktionen sind Versprechen, sie wecken Erwartungen, erzeugen Druck. (Toppen können hätte man diese Aktion nur noch mit der Beschriftung des Mannschaftsbusses „Bus-Inhalt: Weltmeister 2011“.)

Besonders die Plakat-Kampagne erinnerte stark an das Ballyhoo im Vorfeld von Boxkämpfen. Zwar hat man nicht die Gegner verhöhnt, gerierte sich aber vollmundig als unbesiegbar. Ob alle Spielerinnen dies so empfunden hatten,

ist – wenn man die Spielweise der Mannschaft und das Ergebnis als Kriterium sieht – zumindest fragwürdig.

Werbeverträge, öffentliche Auftritte und positive Berichte in den Medien über die eigene Person tun zunächst sehr gut, lenken aber von der eigentlichen Aufgabe ab, besonders dann, wenn man eine solch große Aufmerksamkeit nicht gewohnt ist. Man merkt allerdings dabei möglicherweise nicht, dass der Rucksack immer schwerer wird. Wird man unsicher oder man stellt fest, dass man die Erwartungen nicht erfüllt, die Versprechen nicht einhalten kann, nimmt man den schweren Rucksack wahr, der Druck steigt. Man will sich und andere nicht enttäuschen, sich nicht blamieren und dann kippt die Herausforderung allmählich in den motivationalen Zustand der Bedrohung.

Hier hat ein professionelles Erwartungsmanagement auf Seiten des DFB und seiner Spielerinnen gefehlt, ein Erwartungsmanagement, das Chancen nicht kleinredet, aber auch nicht zulässt, dass Erwartungen geschürt und befeuert werden, die den Rucksack immer schwerer machen. Auch wenn man nicht Initiator der Plakat-Kampagne war, man hat sie vermutlich aber zumindest im Vorfeld der WM genossen. Man hat die Schwere des Rucksacks und die Wucht des Bumerangs vermutlich unterschätzt. Diesen Fehler müssen sich die Verantwortlichen ankreiden.

Das sportliche Ziel wurde eindeutig verfehlt. Ist es zumindest durch die Vermarktungsstrategien vor und während der Weltmeisterschaften gelungen, für den Frauenfußball nachhaltig mehr öffentliche Aufmerksamkeit zu erzeugen? Für eine Antwort ist es noch zu früh. Die Reaktion von ARD und ZDF, die versucht hatten, vor und während der WM den Frauenfußball zu pushen, ist allerdings dabei wenig unterstützend und vielversprechend: Eine regelmäßige Berichterstattung von Bundesliga-Damenfußball in der Sportschau und auch im Aktuellen Sportstudio findet nicht statt. Das Interesse an der Frauen-Fußball-Bundesliga sei durch die WM nicht gewachsen (FAZ, 21.08.11).

\*

### Literatur

Kuhl, U. & Schulz, P. (1986). *Emotionale Belastungen im Spitzensport. Ursachen, Auswirkungen und Interventionen*. Köln: bps.

Kuhl, U., Krug, J. & Eichholz, A. (2010). Alles nur Herausforderung? Herausforderung und Bedrohung als leistungsbestimmende Faktoren im Spitzensport. *Leistungssport*, 40 (5), 8-14.

Lazarus, R. S. (1981). Stress und Stressbewältigung – ein Paradigma. In S.-H. Filipp (Hrsg.), *Kritische Lebensereignisse* (S. 197-232). München: Urban & Schwarzenberg.

\*

### Der Autor

Dr. Ulrich KUHLE, Diplom-Psychologe. Seit 1980 Beratung von Spitzensportlern und Trainern. Von 1986 (bis 1993 hauptamtlich) verantwortlich für den Bereich Sportpsychologie am Olympiastützpunkt Rhein-Ruhr. Seit 1993 geschäftsführender Gesellschafter der kkp managementberatung in Essen. Tätigkeitsschwerpunkte: Führungskräfteentwicklung, Personalauswahl, Motivations- und Veränderungsmanagement, Coaching von Führungskräften.

Anschrift: Dr. Ulrich Kuhl, kkp managementberatung gmbh, Norbertstraße 5, 45131 Essen

E-Mail: info@kkp-managementberatung.de