

atraversa – Interkulturelles Management im Profisport

Pressemappe

(Auswahl)

SPORT1

„Das teure Versäumnis vieler Bundesliga-Klubs“

VDI nachrichten

„Unzufriedenheit schießt keine Tore“

idw – Informationsdienst Wissenschaft

„Symposium zur Interkulturalität im Profi- und Leistungssport“

Freiburger Kreis – Info

„Interkulturelles Training im Profisport: Von der Wirtschaft lernen!“

Spiegel Online

„Ausländische Profis in der Bundesliga. In der Parallelwelt“

ZDF Sport

„Coachen statt Rundum-Service“

D-Radio Wissen

„Integration der Kicker“

Lancenet – Brasil

„Caso do zagueiro Breno poderia ter sido evitado“

Welt Online

„Nach der U-Haft. Brasilianer Breno hat bei Bayern wohl ausgespielt“

P.T. Magazin

„Im Unternehmen wie im Profisport“

„Spitzenleistungen im Sport fallen nicht vom Himmel. [...] Die Schlagworte von der sozialen und kulturellen Integration werden deshalb immer aktuell bleiben.“

Dr. med. Helmut Pabst – Präsident des Bayerischen Sportärzteverbandes

*„In team sports, integration is specifically a very important issue. While team colleagues and club managers do help new players and their families adjust to their new environment, and the club provides the best service it can, this does not mean these people are truly integrated into the new culture, feel self-assured, and are able to build an own network. In my career, I have seen very talented players having to leave the team due to their families' integration problems. Consequently, the club loses a great deal of money when the transfer does not work out. (...) **atraversa** is doing a good job by managing the cultural threshold for new players and their families.“*

**Wout Wijsmans – Belgischer Profi-Volleyballer von Bre Banca Lannutti Cuneo
(Seria A, Lega Pallavolo)**

Bundesliga-Transfers und Integration: Experte fordert Umdenken

Das teure Versäumnis vieler Bundesliga-Klubs

01.08.2018 / 16:43 Uhr - von Martin Hoffmann / Lesedauer: 7 Minuten

München - Mesut Özil hat eine Integrationsdebatte ausgelöst. Auch die Bundesliga hat bei ausländischen Profis Nachholbedarf, findet Experte Thomas Groll bei SPORT1.

Der Fall Mesut Özil hat Deutschland aufgewühlt, heftiger womöglich, als je ein anderes Thema aus dem Fußball es getan hat.

Auf Özils Rücktritt aus der Nationalmannschaft und seine Rassismus-Vorwürfe gegen die DFB-Spitze folgte eine vielschichtige gesellschaftliche Debatte über das Selbstverständnis einer von Zuwanderern und ihren Kindern geprägten Nation.

Die Diskussion über Identität und Integration geht einerseits weit über den Sport hinaus. Andererseits findet Thomas Groll, Professor an der Technischen Hochschule Regensburg, dass auch die Bundesliga-Klubs gute Gründe haben, ihren Umgang mit Profis zu überdenken, die durch andere Kulturkreise (mit-)geprägt worden sind.

Groll - Fachbereich: Strategisches und Internationales Management - findet, dass ein Großteil der Vereine in dieser Hinsicht nicht genug tut. Prominente Transfer-Flops wie Ciro Immobile bei Borussia Dortmund, Breno oder Renato Sanches beim FC Bayern seien Beispiele dafür, wie sich auch die Topklubs bei dem Thema oft schwer tun und damit auch wirtschaftlich ins eigene Fleisch schneiden.

Im **SPORT1**-Interview erklärt er, woran es liegt und was die Bundesliga besser machen sollte.

SPORT1: Herr Groll, was läuft aus Ihrer Sicht schief beim Umgang der Bundesliga-Klubs mit ausländischen Profis?

Groll: Viele Klubs haben zwar einen Alltagsbetreuer - einen sogenannten Integrationsmanager -, der die Sprache spricht und die Spieler aus anderen Kulturen "an die Hand nimmt". Andere, besser ausgerüstete Klubs, haben noch spezielle Schulungszentren für Sprachkurse, Geldanlagen und ähnliche Dinge. Das klingt alles erstmal gut, aber es reicht nicht.

SPORT1: Warum nicht?

Groll: Ein festangestellter Integrationsberater, der mehrere Sprachen spricht und einzelnen Profis durch den Alltag hilft, kann kein Kulturexperte für die ganze Welt sein. Es müsste eine tiefer gehende Beschäftigung mit dem Thema interkulturelle Kommunikation geben, spezielle Trainings mit Experten für die jeweiligen Länder - wie wir sie an unserem Institut anbieten. Wenn in der Wirtschaft ein Manager einen Job im Ausland übernimmt, ist so etwas selbstverständlich. Im Fußball findet es dagegen fast nicht statt.

SPORT1: Was bekommen diese Manager denn beigebracht, was Fußballer nicht beigebracht bekommen?

Thomas Groll: Das Wichtigste ist, dass die Manager befähigt werden, sich selbstständig im Gastland zu bewegen und mit der anderen Kultur aktiv umzugehen. Sie lernen, dass Dinge wie das Hierarchiegefüge, Konfliktverständnis, die Stellung der Frau oder Verständnis für Zeit- und Tagesabläufe je nach Kultur anders sein können. Wenn man das verinnerlicht hat, erleichtert das die soziale Umgangsform bereits deutlich – unabhängig von der Sprachebene. Ein Beispiel: In Deutschland ist es zum Beispiel kein Problem, dass Vertreter eines verantwortlichen Managers auch Entscheidungen treffen können. In Italien oder Südamerika ist das aber nicht so. Da muss immer der Chef selbst das letzte Wort sprechen.

SPORT1: Mit solchen Details aus der anderen Kultur sollte sich doch aber nicht nur der in ein anderes Land wechselnde Spieler beschäftigen, sondern auch das Team, das ihn aufnimmt, oder?

Groll: Absolut, es macht immer für beide Seiten Sinn. Es profitiert auch die Familie des Sportlers, der in ein neues Land kommt. Die großen Klubs versuchen da zwar Hilfestellung zu geben, aber selten systematisch. Sie geben den Neuzugängen gerne ein großes Netzwerk von Freunden oder Menschen, die aus der gleichen Nation kommen, an die Hand und hoffen dann, dass das schon irgendwie passen wird. Tut es aber oft nicht.

SPORT1: Sie haben diese Defizite schon in früheren Interviews angesprochen, aber anscheinend nicht überall Gehör gefunden. Woran liegt das?

Groll: Das Hauptproblem ist, dass die Vereine interkulturelle Trainings gleichsetzen mit ihrem Integrationsbeauftragten. Und dann denken sie eben, so etwas brauchen wir nicht, das haben wir ja schon. In unseren Gesprächen mit den Klubs war es oft so, dass der Integrationsbeauftragte daneben stand und meinte: "Das Wichtigste für meine Spieler ist, dass sie wissen, wo es das Mittagessen gibt." Aber genau darum geht es eben nicht. Je freier sich jemand in einer anderen Kultur bewegen kann, desto selbstbewusster wird er. Das spiegelt sich dann auch in der Leistung wider. Ein anderer Punkt, der vielleicht dazu beiträgt, das Problem zu unterschätzen: Das fehlende kulturelle Verständnis schlägt oft auch nicht im ersten Moment durch. Am Anfang ist immer diese "Honeymoon-Phase", in der aus Sicht des Spielers erstmal alles toll ist am neuen Land. Aber nach drei, vier Monaten fehlt dann vielleicht doch die Familie oder das Verständnis vom Gegenüber.

SPORT1: Bei welchen Klubs sind Sie mit Ihren Ideen besser durchgedrungen, bei welchen schlechter?

Groll: Tendenziell sind die weniger traditionell gesinnten Vereine offener. Ich möchte hier aber bewusst keine Vereine beim Namen nennen.

SPORT1: Das Thema ist ja auch politisch aufgeladen. Die einen sind offen für Multikulturalismus, die anderen fordern eine Leitkultur.

Groll: Richtig. Wir versuchen zu vermitteln, dass keine Kultur der anderen überlegen ist und alles seine Vor- und Nachteile hat. In der deutschen Kultur ist es üblich, immer alles Schritt für Schritt zu machen. In Italien beispielsweise dagegen ist es gängiger, mehrere Dinge parallel zu erledigen. Für Deutsche kommt das oftmals konzeptlos und schludrig herüber, aber es ist eben einfach eine andere Denk- und Herangehensweise und fördert auch die Kreativität.

SPORT1: Was im Fußball ja nichts Schlechtes ist.

Groll: Eben. Es ist nicht zufällig so, dass ein Mittelfeldspieler aus Brasilien vielleicht einen Tick kreativer spielt und der Deutsche von seiner Art her eher der Typ Verteidiger. Wir schaffen dafür mit diesen Trainings ein Bewusstsein. Oder auch dafür, worauf man als Trainer achten sollte: Wenn du Kritik an einem Südamerikaner äusserst, machst du das eher unter vier Augen statt vor der gesamten Mannschaft - Stichwort "Verlust des Gesichts". Klar ist der Trainer der Chef und muss auch mal Ansagen vor der Mannschaft machen. Aber in solchen Fällen sollte er diese Themen besser erstmal im Einzelgespräch ansprechen.

SPORT1: Verlassen sich zu viele Klubs darauf, dass sich solche Dinge mit dem gesunden Menschenverstand lösen lassen statt mit speziellen Trainings?

Groll: Ja, definitiv. Und ich kann das auch verstehen. In Unternehmen ist es manchmal auch noch so – obwohl, wie gesagt, interkulturelle Trainings dort viel weiter verbreitet sind. Es gibt auch da hin und wieder noch die Denkweise: "Der verdient so viel, der muss das einfach hinbekommen." Das ist aber einfach Quatsch. Die Investition in interkulturelles Training lohnt sich, es ist ein Beitrag zur Risikoabsicherung.

SPORT1: Hätte ein interkulturelles Training im Fall Mesut Özil vielleicht auch geholfen, die unterschiedlichen Befindlichkeiten beider Seiten besser zu verstehen?

Groll: Natürlich ist auf beiden Seiten etwas schief gelaufen, soweit ich das beurteilen kann. Aber das ist ein politisches Thema. Wenn es um den Umgang mit einer Person wie Erdogan geht, berührt das ein größeres Feld als fehlendes kulturelles Verständnis.



von Martin Hoffmann

@ErzaehlerMartin

Folgen

Martin Hoffmann, Jahrgang 1981, geboren in Naumburg, studierte

Amerikanische Kulturgeschichte, Kommunikationswissenschaften und Po ... [mehr »](#)

Unzufriedenheit schießt keine Tore

Industrieunternehmen buhlen ähnlich wie Fußballbundesligisten um die Gunst ausländischer Fachleute. Was für die einen der kreative Ingenieur ist, ist für die anderen der kreative Spielgestalter. Um ihre Stärken zur Geltung zu bringen, brauchen die Migranten ein Umfeld, in dem sie sich wohlfühlen. Das gelingt den Arbeitgebern nur begrenzt, meint Wirtschaftsprofessor Thomas Groll.

VDI nachrichten, Düsseldorf, 13. 6. 14

Als Mitte der 50er-Jahre die ersten „Gastarbeiter“ die deutsche Wirtschaft ankurbelten, schlossen sich die meist aus Italien zugereisten Migranten den Kollegen aus der Heimat an und bildeten eigene kulturelle Einheiten. Griechen, Jugoslawen und Türken hielten es meist nicht anders. Von Integration und Willkommenskultur war noch nicht die Rede. Nicht erst seit Beginn der Globalisierung gilt ein gut bestücktes Eingliederungspaket aber als Wettbewerbsvorteil beim Werben um ausländische Fachkräfte. Das betrifft Industrieunternehmen wie Sport-Unternehmen gleichermaßen, denn nichts anderes sind die 18 Vereine der Fußball-Bundesliga. Wie die Industrie sucht der Fußball „händeringend“ im Ausland nach Fachkräften, häufig sind es junge Menschen ohne viel Auslandserfahrung. Sprachunterricht, Hilfe bei der Wohnungssuche, beim Möbelkauf, beim neuen Handyvertrag und bei der Bewältigung der bürokratischen Hürden stehen bei allen Vereinen auf der Agenda. Zum Wohlfühlpaket gehört auch, die Migranten mit der neuen Heimat vertraut zu machen, ihnen die Besonderheiten und Attraktivitäten der Stadt und ihrer Umgebung zu zeigen. „Man muss die neuen Spieler mitnehmen – und das im wahrsten Sinne des Wortes“, sagt Raquel Rosa-Zembrod, Integrationsbeauftragte bei der TSG 1899 Hoffenheim. Als gelernte Sportökonomin weiß sie, wie wichtig eine Rundumversorgung ist: „Sonst sind schnell ein paar Millionen in den Sand gesetzt. Wir können uns Fehlinvestitionen in diesem Ausmaß nicht erlauben, nur weil ein Spieler hier menschlich und sportlich nicht klarkommt.“ Die Nähe von Raquel Rosa-Zembrod zu den Spielern ist groß, nicht nur weil die Brasilianerin fließend Portugiesisch, Englisch, Deutsch und Spanisch spricht. Sie kennt sich aus im Metier, sie war Fußballtrainerin. Die Eingliederung eines „Neuen“ überlässt man in Hoffenheim aber nicht nur der Integrationsbeauftragten. Raquel Rosa-Zembrod: „Ich gehe auf Trainer, Mannschaft und den neuen Spieler zu und frage: Wie wollen wir vorgehen? Wir sitzen da alle in einem Boot. Damit der Spieler versteht, was von ihm verlangt wird, dass er etwa pünktlich sein muss, reicht nicht eine Stimme. Wichtige Anlaufstelle für die neuen Spieler und für mich ist daher auch Spielführer Andy Beck, der dank großer Erfahrungswerte weiß, wie man den meist jungen Spielern am besten hilft.“ Ohne die Unterstützung aus der Chefetage läuft aber nichts. „Der Erfolg ist immer davon abhängig, wie wichtig dem jeweiligen Trainer die Integration seiner Spieler ist.“ Coach Markus Gisdol legt großen Wert auf diesen Faktor. Obwohl das Maßnahmenpaket zur Integration bei Eintracht Frankfurt groß ist, könne nicht alles von außen gesteuert werden, betont Pressesprecherin Ruth Wagner. „Bei uns trägt einerseits das Teammanagement, andererseits die Mannschaft selbst ihren Teil dazu bei. Unser Teammanager Christoph Preuß kümmert sich mithilfe seines Netzwerks komplett um

die Organisation und Betreuung der neuen Spieler. Den Rest übernimmt dann eigentlich schon die Mannschaft. Wir hatten die letzten Jahre ein sehr gutes Mannschaftsklima, was den neuen Spielern die Integration erleichtert hat. Es werden Mannschaftsabende veranstaltet, man geht nach dem Training zusammen zum Mittagessen und vieles mehr.“ Ohne die Bereitschaft des Spielers, sich darauf einzulassen, müsse aber jede noch so gut gemeinte Initiative an die Wand fahren. Hilfe: ja, Mädchen für alles: nein. Das ist die Philosophie beim FC Augsburg. „Wir fördern die Eigeninitiative der

Spieler, weil es wichtig ist, dass ihnen nicht alles abgenommen wird", meint Dominik Schmitz, Leiter Medien- und Öffentlichkeitsarbeit. Als vorbildlich gilt die Betreuung bei Bayer 04 Leverkusen. „Wir sind rund um die Uhr für den Spieler da, mit der Vertragsunterschrift bis zum Ende der Vertragslaufzeit genießt der Spieler unsere Fürsorge. Wir nehmen ihm aber nicht jeden Handgriff ab, wir bieten Hilfe zur Selbsthilfe“, legt auch Integrationsmanagerin Tomke Mahlstedt großen Wert darauf, dass die Spieler in der Übergangsheimat schnell selbst „laufen lernen“. Sportdirektor Rudi Völler und Teammanager Peter Lehnhoff schauten genau hin, wenn sich im Umfeld der Spieler Probleme auftun. Jedem Neuen, egal ob er aus München, Kopenhagen oder Rio komme, werde gleiche Wertschätzung entgegengebracht. Und dabei werde doch auf die individuellen Bedürfnisse eingegangen. Die nötige Berufsauffassung werde bei den Profis vorausgesetzt – aus welchem Teil dieser Welt sie auch immer kommen. Tomke Mahlstedt: „Wir gehen davon aus, dass der Spieler die grundlegenden Pflichten eines Profis, wie Pünktlichkeit, sowieso verinnerlicht hat.“ „Deutsche Tugenden“ wie Pünktlichkeit und Disziplin seien beileibe keine schlechten Werte, erwidert Thomas Groll, sie dürften aber nicht als allgemeingültige Grundlagen für den Erfolg verstanden werden. „Die deutsche Kultur muss nicht das Nonplusultra sein.“ Vor allem nicht für Migranten, in deren Heimat Kreativität größer geschrieben wird als preußischer Gehorsam. „Deutsche Spieler sind – geprägt durch die kulturelle Denkweise – in der Regel gute Verteidiger, beim Spielwitz sind sie vielleicht nicht immer erste Wahl“, veranschaulicht der Professor für internationales Management an der Ostbayerischen Technischen Hochschule in Regensburg seine These. Wer Kreativität wolle, müsse Kröten wie Unpünktlichkeit schlucken. Gewisse Freiräume solle man daher Arbeitsmigranten zugestehen – ob sie in der Bundesliga oder als Ingenieure in einem deutschen Unternehmen Karriere machen wollten.

Zur Integration, ergänzt Groll, gehörten Alltagsbetreuung, Sprachvermittlung sowie Hilfe bei den Alltagsgeschäften. „Das sind die üblichen Standards, stellen aber allein noch kein Wohlbefinden her. Das lässt sich auch nicht allein über die Losung, Arbeit verbindet bewirken. Was fehlt, ist das Verständnis für fremde Verhaltensweisen.“ Mit anderen Worten: Interkulturelles Lernen tut nicht nur den Gästen gut, sondern auch den Gastgebern. Vereine und Unternehmen hätten gute Rahmenbedingungen für erfolgreiche Integration geschaffen, will der Wissenschaftler sich nicht missverstanden wissen. „Das Feld ist bestellt, aber es ist noch zu statisch und zu unflexibel.“ Ähnlich wie die Industrielandschaft teilt sich auch die Bundesliga in die Großen, Namhaften, die sich wie Bayern München und Borussia Dortmund

nach dem europäischen Thron recken, und die Kleinen, denen es um regionale Dominanz geht. Allen voran Bundesliga-Aufsteiger SC Paderborn. In Ostwestfalen spart man sich aus

Kostengründen einen Integrationsbeauftragten. „Spieler aus dem Ausland sind in der Regel teuer, weil sie hoffen, in Deutschland mehr zu verdienen als in ihrem Heimatland“, erläutert Pressesprecher Matthias Hack. „Wir können uns weder fertige Spieler aus der Bundesliga noch Spieler aus dem Ausland leisten, wir zahlen keine Millionenbeträge.“ Der SC Paderborn hatte in der abgelaufenen Saison mit 6,2 Mio. € den zweitkleinsten Etat der zweiten Liga, in der ersten Liga werde die Politik der kleinen Schritte beibehalten. Auf Spieler aus der Ferne wolle man auch verzichten, weil „das Sprachproblem nicht zu unterschätzen ist“, so Matthias Hack. „Unsere Philosophie ist es schon seit Jahren, junge, hungrige Spieler aus unteren deutschen Ligen aufzubauen. Ähnliches gilt für die Trainer. Damit sind wir gut gefahren. Da reicht der deutsche Spielermarkt.“ WOLFGANG SCHMITZ

Abzurufen unter:

<https://www.vdi-nachrichten.com/Management-Karriere/Unzufriedenheit-schiesst-Tore>

1. Symposium zur Interkulturalität im Profi- und Leistungssport der OTH Regensburg

OTH Regensburg beschäftigt sich mit interkulturellen Aspekten im Profi- und Leistungssport

Sei es der kanadische Eishockeystürmer bei den Regensburger Eisbären oder der US-Baseball-Pitcher der Buchbinder-Legionäre – man muss nicht in die Fußball-Bundesliga schauen, um zu sehen, dass im Profisport generell die Teams längst multikulturell aufgestellt sind. Um Fragen rund um die Integration von Sportlern mit unterschiedlichstem kulturellem Hintergrund dreht sich das „1. Symposium zu Integration und Interkulturalität im Profi- und Leistungssport“, das die Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg (OTH Regensburg) am 26. September im Historischen Herzogssaal am Domplatz 3 veranstaltet.

Organisiert wird das Symposium von Prof. Dr. Thomas Groll von der Fakultät Betriebswirtschaft. Er hat ein Programm zusammengestellt, das mit zahlreichen Vorträgen von Experten aufwarten kann. So stehen Vorträge etwa von Steffen Simon, Leiter der ARD Sportschau, Dr. Helmut Pabst, Präsident des Bayerischen Sportärzteverbandes, Nikolaus Karpf, Business Manager der EHC Red Bull München, sowie Prof. Dr. Dr. Alexander Thomas, Experte zum Thema kulturvergleichende und interkulturelle Psychologie, auf der Tagesordnung. Das Symposium soll Plattform für den Erfahrungsaustausch von geladenen Sportexperten, Sportlern, Funktionären und Wissenschaftlern sein.

Abzurufen unter:

<https://idw-online.de/en/event48391>



OSTBAYERISCHE
TECHNISCHE HOCHSCHULE
REGENSBURG

Weitere Informationen unter:

<https://www.oth-regensburg.de/fakultaeten/betriebswirtschaft/projekte-publikationen.html#panel-31302-o>

Interkulturelles Coaching im Profisport: Von der Wirtschaft lernen!

Das alljährliche Sommerspektakel zeigt es gerade wieder: Zeitungen und Fachzeitschriften vermelden einen Spielertransfers nach dem anderen. Dies ist nicht nur im Profifußball der Fall, auch Manager anderer Sportarten wie Handball-, Basketball- und Eishockey basteln gerade am Kader für die nächste Saison. Insbesondere wenn Spieler und Trainer mit unterschiedlichem nationalen Hintergrund aufeinander treffen, sind Integrationsschwierigkeiten vorprogrammiert.

In großen Wirtschaftsunternehmen ist dieses Phänomen der „kulturellen Differenzen“ wohlbekannt und man hat reagiert. – Im Sportbereich kann man dies bislang nicht behaupten, da die sogenannten „Integrationsmodelle“ fast ausschließlich reine „Betreuungs“-modelle sind. – Das muss sich ändern!

Wie machen es eigentlich internationale Unternehmen? – Ob Profisportler oder Manager, die Ausgangssituation ist die gleiche!

Top-Manager, die ins Ausland gehen, stehen vor den gleichen Herausforderungen wie Profisportler. Beide verlassen ihre Heimat für einen Zeitraum zwischen sechs Monaten und fünf Jahren, um

- (a) mehr Geld zu verdienen,
- (b) eine neue Kultur und Sprachen kennen zu lernen,
- (c) sich weiterzuentwickeln – der Manager fachlich, der Sportler sportlich.

Ebenso wie der Profisportler, erhält der Topmanager eine perfekte *Betreuung* vor Ort: Trotz zumeist guter Sprachkenntnisse, werden auch für ihn Wohnung, Dolmetscher und Sprachkurse organisiert und alle Behördengänge erledigt. Der Unterschied: Unternehmen haben erkannt, dass Manager vor und während ihres Auslandsaufenthaltes *interkulturell* geschult werden müssen.

Die Vermittlung von Werten, Normen und Verhaltensweisen ist entscheidend!

Eine Vielzahl von Studien beweist, dass über die Hälfte der Auslandsentsendungen scheitern, da die entsandten Manager beruflich und im Alltag nicht mit der neuen Landeskultur zurechtkommen. Die kulturbedingten Verhaltensnormen, Wertvorstellungen und Denkweisen stellen den Profisportler wie auch den Manager vor unerwartete Herausforderungen – den so genannten Kulturschock. Missverständnisse und Konflikte im Team, hohe psychische Belastungen – im Extremfall Angstzustände und ein Abbruch des Auslandsaufenthalts können die Folge sein. Ein Scheitern der Integration ist für Unternehmen bzw. Vereine immer mit hohen Kosten verbunden.

Der Bedarf nach professionellen Integrationskonzepten im Profi-Sportbereich ist größer denn je. Im Gegensatz zu international tätigen Unternehmen aber missachten viele clubverantwortliche Manager bislang den Wert der interkulturellen Integration ihrer Spieler - dabei ist ausschließlich deren Top-Leistung verantwortlich für den sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg.

So viel Heimat wie möglich! – Oder besser doch nicht?

Große Vereine – egal ob im Fußball, Eishockey oder Basketball – basteln für ihre (neu) erworbenen ausländischen Spieler (inklusive den Angehörigen) zwar Rund-um-die-Uhr-Wohlfühlpakete. Sie bezahlen für Sprachkurse, Dolmetscher, Umzugsservice, Immobilienmakler, Personen für Behördengänge und Einkäufe, Köche, Rechtsbeistand, Physiotherapeuten usw. Aber ist das Integration? - Nein! Vielmehr wird das perfekte heimische Umfeld vor Ort rekonstruiert. Es erstaunt deshalb nicht besonders, wenn ausländische Topsportler regelmäßig über den deutschen Kommunikationsstil klagen, Heimweh haben, Aussagen missdeuten, sich beleidigt fühlen oder sich letztendlich gar nicht in der Mannschaft integrieren können. Eine Alltagsbetreuung der Sportler und Familien durch sogenannte „Integrationsbeauftragte“ wird den Herausforderungen eben nicht gerecht und kann lediglich als „Betreuung“ bezeichnet werden, nicht als wirkliche „Integrations“-Maßnahme.

Welche Vorteile bringen interkulturelle Trainings gegenüber den bestehenden Betreuungsmodellen?

Im Sinne eines funktionierenden Teams ist kulturelles Verständnis für den Mitspieler unerlässlich. Warum kommen Südländer oft unpünktlich ins Training? Warum sollte Kritik gegenüber Südamerikanern nicht direkt ausgesprochen werden? Welchen sozialen Status haben meine Kollegen in ihrem Heimatland? – Diese und viele weitere Aspekte komplettieren das Wissen über den Mitspieler, das Kulturverständnis und schweißen ein Team zusammen.

Die Vermittlung dieser weichen Softskills fördern nachweislich beim Sportler und bei dessen Familien die Lern- & Leistungsbereitschaft, Teamgeist und gegenseitiges Team- und Kulturverständnis, Selbstsicherheit, Kommunikationsfähigkeit, Aufbau eigener Netzwerke, Selbstständigkeit im persönlichen Auftreten, Wohlbefinden und soziale Akzeptanz. Selbst eine 24h-Rundum-Betreuung seitens des Vereins kann dies nicht leisten.

Interkulturelle Trainings und Coachings ergänzen die bestehenden Betreuungskonzepte sogar!

Ein besseres Kulturverständnis verstärkt die bisherigen Betreuungsmodelle der Vereine sogar und tritt nicht in Konkurrenz dazu. Wenn Spieler und Familien fremde Verhaltensweisen und Werte schneller und besser verstehen, steigt die Kommunikationsqualität im alltäglichen Miteinander innerhalb und außerhalb des Vereins.

Eine gelungene interkulturelle Integration führt zu Wohlbefinden, was wiederum die Basis für eine optimale sportliche Leistung ist.

Brücken zwischen den Kulturen.

Prof. Dr. Thomas Groll von der Technischen Hochschule in Regensburg hat spezielle Konzepte entwickelt, wie Profisportler, deren Familien und Sportmannschaften interkulturelles Wissen in Form von Trainings und Coachings erhalten können. Da eine reine seminaristische Unterrichtsform wie im Managementbereich für Sportler nicht möglich ist, wurden innovative Trainings- und Coachingkonzepte entwickelt, die erlebnisorientiert und auf den Profisport zugeschnitten sind. Je nach Bedarf und Sprachkenntnissen werden die Trainings von Muttersprachlern durchgeführt. Erste Erfolge sind bereits nach wenigen Coaching- bzw. Trainingstagen zu verzeichnen.

Gerade weil der sportliche und wirtschaftliche Erfolg eines Vereins von „Menschen“ abhängt, sollten diese die beste Integration erhalten!

Prof. Dr. Thomas Groll
International Business Management
OTH Regensburg

Abzurufen unter:

http://www.atraversa.com/images/content/FK_atraversa_August_2013.pdf

Ausländische Profis in der Bundesliga In der Parallelwelt

Sie kommen, kicken, verdienen prächtig in der Bundesliga - aber wie gut sind ausländische Fußballprofis tatsächlich in ihrer deutschen Wahlheimat integriert? Die Clubs geben sich Mühe: Sie buchen Sprachkurse, mieten ihren Spielern sogar einheimische Kumpel. Das Konzept geht nicht immer auf.

Von Sebastian Winter

Dienstag, 04.10.2011

Es dringt wenig Licht ins Dunkel des Falls Breno. Der 21-jährige Fußballprofi des FC Bayern München sitzt wegen des Verdachts auf schwere Brandstiftung noch immer in Untersuchungshaft. Seine Mietvilla im Nobelvorort Grünwald war vor knapp zwei Wochen durch ein Feuer zerstört worden. Danach wurde viel spekuliert über angebliche Geldsorgen, Eheprobleme und Depressionen des brasilianischen Abwehrspielers, der 2008 nach München kam, aber auch aufgrund von Verletzungen nie den Durchbruch schaffte.

Das Medienspektakel um Breno überlagert eine Frage, die mit der Vernetzung der internationalen Fußballmärkte immer wichtiger wird im Profibetrieb: Welche Hilfen und Unterstützungen brauchen ausländische Fußballer, zumal wenn sie jung und unerfahren in die Bundesliga wechseln, in ein Land, das ihnen fremd ist? Leisten die Vereine genug Integrationsarbeit? Und braucht es diese überhaupt?

In den meisten Clubs gibt es Ansprechpartner für die ausländischen Profis, doch die Eingewöhnung ist Beiwerk zum normalen Profibetrieb. Bayern München hilft in Alltagsdingen wie Sprachkursen, Einkäufen, Ernährung, Übersetzungen oder bei der Medienarbeit. Moslems wie Mittelfeldspieler Franck Ribéry bekommen geschächtetes Fleisch. Ansonsten erfolgt die Integration im Trainingsbetrieb, beim Mittagessen, im Gespräch mit den Übungsleitern, dem Sportpsychologen oder dem Ernährungsberater.

"Er kennt sich mit der Playstation aus und ist einfach ein Freund"

Im Fall von Talenten wie dem im Sommer auf Leihbasis zum Deutschen Rekordmeister gewechselten 19-jährigen Takashi Usami greift der Club noch zu anderen Methoden: So haben die Bayern für den Japaner einen Landsmann engagiert, der ähnlich jung ist wie Usami, perfekt Deutsch spricht und extra von Köln nach München umgezogen ist, als eine Art hilfsbereiter Kumpel. "Er kennt sich mit der Playstation aus, holt Takashi mit dem Auto ab und ist einfach ein Freund", sagt Bayern-Sprecher Markus Hörwick, der die bayerische Integration auf folgende Formel bringt: "Learning by doing heißt bei uns das Stichwort."

Beim 1. FC Nürnberg ist Teammanager Boban Pribanovic der Kümmerer. Er zeigt ausländischen Zugängen die Stadt, führt sie durch den Supermarkt, organisiert Deutschkurse, Handy-Verträge, Führerscheinstunden und empfiehlt Restaurants. "Die Sprache ist das Wichtigste", sagt Pribanovic. "Wir sorgen schon während des Vertragsabschlusses für die Kursanmeldung und schauen auch, ob die Spieler dann teilnehmen."

Thomas Groll reichen diese Ansätze nicht. Der Kulturwirt ist Geschäftsführer eines Münchner Unternehmens, das mit der interkulturellen Integration von Fußball- und Eishockeyprofis in Deutschland und Österreich Geld verdient. Flitterwochen nennt Groll die Zeit, in der sich Profis aus einem anderen Kulturkreis an einen neuen Club gewöhnen. "Alles ist neu und anders. Doch dann kommt der Schock", sagt Groll. Das Hauptproblem sei, dass viele Vereine und Spielerberater die "kulturelle Schwelle" nicht sähen: "Sie integrieren die Profis nicht, sondern nutzen reine Betreuungsmodelle. Die Profis sitzen dann zu Hause in ihrem Palast wie in einem goldenen Käfig, weil sie kein eigenes Netzwerk haben, nur das des Vereins."

"Sie kennen Regeln und Normen wie Pünktlichkeit und Disziplin nicht"

Um das zu vermeiden, führt Groll Kulturtrainings durch, die helfen sollen, sich auf die neue Umgebung einzustellen - und die Mentalität im Land zu verstehen. Rollenspiele mit Videoanalysen gehören dazu, Stadtrallys, Kochkurse. Seine Firma erstellt im Vorfeld des Engagements ein kulturelles Persönlichkeitsprofil. Solche Dinge sind in der freien Wirtschaft längst üblich, in der Bundesliga noch nicht. Der DFB hat in der Ausbildungsordnung für Fußballlehrer "Interkulturelle Kommunikation" als einen von 18 Unterpunkten im Komplex "Psychologie und Pädagogik" versteckt.

Ein gutes Beispiel, wie sehr die Integration noch in informellen Bahnen abläuft, ist Alessandro Schöllgen. Der 21-jährige Jurastudent aus Berlin kümmert sich um eine Handvoll südamerikanischer Fußballprofis, die in Deutschland und Belgien spielen. Berater haben den Deutsch-Venezolaner angesprochen, ob er nicht helfen könne. Nun ist er neben dem Studium Freund und Ansprechpartner der Profis, besorgt ihnen Handwerker, bucht Flüge, stellt ihnen den Lieblings-Fußballsender aus der Heimat ein, zeigt ihnen Städte und Freizeitparks. "Gerade junge Perspektivspieler ohne Ehefrau oder Freundin sind anfangs sehr alleine hier. Sie sind frustriert, weil sie nicht spielen, kennen Regeln und Normen wie Pünktlichkeit und Disziplin nicht", sagt Schöllgen.

"Leverkusen ist schon recht weit in dieser Entwicklung"

Bayer Leverkusen hat dieses Problem früh erkannt, der Werksclub gilt als Vorreiter der Liga bei der Verpflichtung von brasilianischen Spielern - und deren Eingewöhnung. Bayer hatte

einstige Weltklasse-Stars wie Jorginho, Lucio, Emerson, Paulo Sergio oder Zé Roberto unter Vertrag, derzeit spielt Renato Augusto für Bayer.

Leverkusens Integrationsexperte Frank Dittgens, ein Sozialpädagoge, reist schon Monate vor dem Umzug der Spieler in deren Heimat, informiert sich bei der Familie, dem Berater, dem alten Verein über das bisherige Leben des künftigen Bayer-Profis und erstellt auf dieser Basis ein Konzept, das auch die Familien einbezieht. Außerdem bekommen ausländische Spieler auf die Bedürfnisse von Profifußballern zugeschnittene Sprachkurse.

Augusto schätzt dieses Vorgehen, auch wenn er zur Zeit ein paar Probleme im Club hat. Zugleich lebt er in einer Art Parallelwelt: Wie üblich bei südamerikanischen Spielern sind oft Freunde oder seine Familie aus der Heimat zu Besuch. Eine brasilianische Putzfrau mache ihm sein Lieblingsgericht Reis mit Bohnen und geröstetem Maniokmehl. Das erzählte Augusto in diesem Frühjahr der "Welt". Er höre Sambamusik, spiele in einer Kölner Halle Footvolley. Wie in Brasilien.

Abzurufen unter:

<http://www.spiegel.de/sport/fussball/auslaendische-profis-in-der-bundesliga-in-der-parallelwelt-a-789687.html>

Integration im Profisport

Coachen statt Rundum-Service

Wie können sich ausländische Profis in der Fremde am besten zurechtfinden?

von Solveig Flörke

Sonntag, 29.09.2011

Was passiert, wenn Profis mit der fremden Kultur nicht zurechtkommen, hat der Fall Breno offenbart. Interkulturelle Coachings könnten Abhilfe schaffen, sagt Thomas Groll. Dieser bietet solche Coachings an und meint, im Profisport werde zu wenig getan.

Breno wird verdächtigt, seine angemietete Villa im Münchener Nobel-Vorort Grünwald selbst angezündet zu haben. Die Diskussion um den gesundheitlichen Zustand des einst als Supertalent angepriesenen Brasilianers ist längst voll entbrannt.

Brenos Anwalt Werner Leitner sorgt sich um seinen Mandanten, nennt ihn "krank und hilfebedürftig". Auch Bayern-Präsident Uli Hoeneß benutzt Worte wie "depressiv" und fürchtet, der Junge könne kaputt gehen.

Isolierter Außenseiter

Für Dr. Thomas Groll steht fest: "Es hätte soweit nicht kommen müssen." Der Deggendorfer führt in München ein Unternehmen, das interkulturelle Coachings und Trainings im Profisport anbietet. Seine Firma wirbt für die Integration von Sportlern und deren Familien.

Für Groll zeigt der aktuelle Fall, dass der Bedarf an Integrationskonzepten im Profisport größer ist denn je. "Viele Klubs missachten bisher den Wert der Integration ihrer ausländischen Spieler", so Groll. International tätige Wirtschaftsunternehmen seien auf diesem Gebiet viel weiter.

Groll hält den 21-jährigen Brasilianer nicht zwangsläufig für labiler oder depressiver als andere Menschen. Vielmehr scheint es, dass Breno in der für ihn fremden Fußball- und Kulturwelt nicht zurechtgekommen ist. Der strenge Winter in Deutschland, Nachholbedarf bei der Fitness, keine Freunde und die bis heute ungenügenden Deutsch-Kenntnisse machten Breno zum unselbstständigen Außenseiter. Zu allem Übel kamen noch schwere Verletzungen hinzu.

"Mir fehlt alles andere"

Für Groll ein klarer Fall: "Besonders gefährdet sind Spieler, die eine Verletzungspause erleiden, weil dort nicht nur die Angst hinzukommt, wann und ob sie wieder spielen können, sondern auch ein neutraler Ansprechpartner außerhalb des Vereins fehlt. Ich bin davon überzeugt, dass man mit interkulturellen Coachings die Anzeichen rechtzeitig erkannt hätte und negative Auswirkungen wie Stress, Ängste oder Alkoholismus mindern könnte", so der 33-jährige Diplom-Kaufmann und Diplom-Kulturwirt.

Breno selbst hatte vor rund einem Jahr in einem Interview gesagt: "Ich hatte in Brasilien weniger Geld und weniger Luxus, war aber ein glücklicher Mensch. Hier habe ich Geld, aber mir fehlt alles andere." Oft ließ er Freunde und Verwandte aus Brasilien einfliegen, seine Mannschaftskollegen sollen mit Ausnahme des Brasilianers Rafinha nicht zu seinen engsten Vertrauten gezählt haben.

Mehr Betreuung statt Integration Ein typisches Phänomen in Grolls täglicher Arbeit mit ausländischen Profi-Sportlern und deren Familien: "Sie sitzen da in ihrer Welt, haben alles, aber können sich doch nicht frei entfalten, weil sie unselbstständig und nicht vernetzt sind. Die vorherrschenden Betreuungskonzepte der Vereine bieten zwar einen Rundum-Service, aber genau dieser erzieht die Athleten zu unmündigen Leistungsempfängern. Integration ist das nicht, sondern Betreuung."

In der Wirtschaft hat eine Vielzahl von Studien bewiesen, dass über die Hälfte der Auslandseinsätze scheitert, da die entsandten Manager beruflich und im Alltag nicht mit der neuen Landeskultur zurechtkommen. "Die kulturbedingten Verhaltensnormen, Wertvorstellungen und Denkweisen führen beim Profisportler wie auch beim Unternehmer zu unerwarteten Herausforderungen, einem falschen Teamverständnis, hohen psychischen Belastungen, Kulturschocks oder Angstzuständen", sagt Groll.

Abzurufen unter:

<http://fussball.zdf.de/ZDFsport/inhalt/13/0,5676,8354701,00.html>

Fußball

Integration der Kicker

Ein Gespräch mit dem Kulturwissenschaftler und Unternehmer Thomas Groll

Fußballprofis verdienen Millionen. Aber sind sie deshalb automatisch glücklich? Viele Spieler auch der deutschen Fußballvereine kommen aus aller Herren Länder: Sie sind ausgestattet mit einem befristeten Vertrag und kennen Deutschland kaum oder gar nicht.

Verordnete Integration

Viele kennen weder die Sprache oder Kultur noch die Eigenheiten der deutschen Gesellschaft. Zwar bemühen sich die Clubs um die Integration ihrer Spieler und bieten ihnen diverse Berater und Kurse an - aber reicht das?

Thomas Groll glaubt das nicht. Vor anderthalb Jahren gründete der Kulturwissenschaftler ein Unternehmen, das die Stars in Workshops an das deutsche Leben gewöhnen soll.

Caso do zagueiro Breno poderia ter sido evitado

Profissional que trabalha com atletas estrangeiros na Alemanha diz que clubes não se preocupam com adaptação dos jogadores

Solveig Flöerke Publicada em 29/09/2011 às 08:00 Munique (ALE)

O drama do zagueiro Breno, do Bayern de Munique, ainda é um assunto bastante comentado na Alemanha. O brasileiro continua detido por ser o principal suspeito de ter ateado fogo em sua própria residência.

Zagueiro segue em prisão preventiva

O isolamento social pode ter sido o principal motivo para o ato. Essa é a opinião do técnico intercultural Thomas Groll. Ele mantém uma empresa, chamada Atraversa, que trata da adaptação de atletas estrangeiros ao cotidiano da sociedade alemã.

– Breno não precisava chegar nesse nível. A chave é a integração cultural do atleta e da família dele no outro país onde vai trabalhar – explicou Groll.

Segundo o profissional, o caso atual comprova que ainda há, na Alemanha, muita necessidade de treinamento intercultural e integração na área do esporte.

– As empresas privadas já dão atenção a esse problema. Porém os responsáveis pelos clubes de futebol alemães, lamentavelmente, não enxergaram ainda o valor da integração intercultural dos jogadores estrangeiros – completou.

Para Thomas Groll, o zagueiro de 21 anos não é mais suscetível a depressão do que outras pessoas.

– Esse jovem brasileiro talvez não conseguiu lidar com o mundo cultural e esportivo do nosso país.

O inverno frio da Alemanha, um treinamento distinto, não ter amigos ou conhecidos por perto e o idioma afastaram o jogador do convívio social. A situação do zagueiro piorou com as seguidas lesões.

O único jogador do Bayern de Munique com quem Breno mantém contato é o lateral-direito Rafinha, que inclusive auxiliou a família do defensor logo após o incêndio.

Medo é que Breno cometa suicídio

Em entrevista à ESPN, o brasileiro Renan Belo, que estava detido na mesma prisão alemã onde está Breno, contou que o maior medo é de o zagueiro cometer suicídio e por isso ficou sob observação dos médicos da cadeia.

– Quando ele chegou, primeiro ficou no hospital. O medo era que ele se matasse – revelou Renan Belo.

Breno está detido no presídio com o regime mais rigoroso da Alemanha. Suas celas já receberam ninguém menos que Adolf Hitler em 1924. Foi no local que o futuro ditador escreveria o livro “Mein Kampf” (“Minha Luta”), no qual expôs toda a ideologia do regime nazista.

A promotoria de Munique definirá nesta quinta-feira, em audiência, se atenderá ao pedido de habeas corpus apresentado pelo advogado do jogador. A diretoria do Bayern caracterizou a entrada na prisão como “desumana” e garantiu que fará qualquer coisa para que o atleta saia em liberdade. Desde sua contratação, em 2008, o brasileiro sofreu várias lesões e a mídia cogita a possibilidade de que Breno sofra de depressão.

Com a palavra: Os clubes alemães poderiam ser mais atenciosos Solveig Flörke (jornalista alemã)

Não é comum clubes alemães prestarem atenção na questão da adaptação dos jogadores estrangeiros. Porém o caso de Breno mostra que a postura deveria ser diferente.

Episódios como o do zagueiro do Bayern de Munique estão ficando cada vez mais frequentes. São jovens que ficam presos em uma caixa de ouro. Eles têm dinheiro, bons carros, boas casas, mas estão isolados e sem amigos.

As empresas multinacionais alemães se preocupam com isso. Quando enviam executivos para o Brasil, esses profissionais já deixam o país falando português. Tudo para não se sentirem isolados.

Caso Breno:

Chegada à Alemanha

Breno foi negociado com o Bayern em dezembro de 2007. Desde então não se adaptou ao país e acabou não encontrando espaço no clube.

Incêndio

Sofrendo um forte quadro de depressão, Breno é acusado de atear fogo na própria casa.

Prisão

Após investigações Breno foi detido preventivamente pela polícia alemã.

Nach der U-Haft

Brasilianer Breno hat bei Bayern wohl ausgespielt

Veröffentlicht am 07.10.2011

Von Julien Wolff | Sportredakteur

Breno steht trotz Haftentlassung noch unter Verdacht und hat keine Zukunft in München. Ein Integrationsexperte kritisiert den Umgang mit ausländischen Profis.

In den frühen Morgenstunden wollte Renata Borges ihren Freunden und Bekannten zeigen, wie erleichtert sie ist. Die Ehefrau Brenos wählte sich am Freitag in das Internetportal Twitter ein, klickte auf das Profil ihres Mannes und schrieb: „Ich liebe dich so sehr mein Schatz, mein Leben.“

Nach zwölf Tagen in Untersuchungshaft war der brasilianische Verteidiger des FC Bayern München am Donnerstag aus der Justizvollzugsanstalt Stadelheim entlassen worden. Er steht allerdings weiter unter dem Verdacht der schweren Brandstiftung.

In der Nacht zum 20. September soll er seine gemietete Villa im Vorort Grünwald angezündet und einen Schaden von rund 1,5 Millionen Euro verursacht haben. Der Haftbefehl gegen Breno bleibt bestehen, ist zunächst nur außer Vollzug gesetzt.

Der Fußballer soll gegen eine Kautions von 500.000 Euro freigekommen sein, einen Teil der Summe hat der Klub beigesteuert. „Ich freue mich wahnsinnig und hoffe, dass dieses Kapitel damit – zumindest aus Sicht der Fans – beendet ist. Wichtig ist diese Entscheidung aber vor allem für den Jungen“, sagte Klubpräsident Uli Hoeneß.

Wie geht es nun weiter mit Breno?

Am Donnerstag wird er 22 Jahre alt. Seinen Geburtstag wird er wohl mit seiner Frau, deren zwei Kindern und seinem Sohn feiern können. Der FC Bayern hat für ihn ein Haus außerhalb der Stadt angemietet. In seine Villa kann er nicht zurück, der Brand hat sie komplett zerstört. Die Ermittler haben dort alle Hinweise und Spuren gesammelt, laut Staatsanwaltschaft besteht daher keine Verdunkelungsgefahr mehr.

Zu den weiteren Auflagen wollte sich die Staatsanwaltschaft nicht äußern. Es ist jedoch davon auszugehen, dass sich Breno in regelmäßigen Abständen melden muss. Möglich ist auch, dass seine Konten gesperrt werden.

Angst vor dem Karriereende?

„Bei Verstoß gegen auch nur eine dieser Auflagen kann der Haftbefehl wieder in Vollzug gesetzt und der Beschuldigte wieder inhaftiert werden“, betonte die Staatsanwaltschaft.

Angeblich wollte sie Breno wegen psychischer Probleme die Auflage erteilen, sich in stationäre Behandlung zu begeben. Die Richterin soll dies aber abgelehnt haben.

Breno wird in den nächsten Tagen voraussichtlich viel Zeit in Arztpraxen verbringen. Er leidet seit Jahren an Knieproblemen. Möglicherweise hatte die Angst vor einem Karriereende eine Rolle bei dem Hausbrand gespielt. Der Profi ist seit Monaten verletzt, je nach Versicherung erhalten viele Spieler dann nur noch Geld von der Berufsgenossenschaft – einen Bruchteil des üblichen Gehalts.

Kritik trotz Bemühungen

In der Haft konnte sich Breno nur wenig bewegen, offenbar war er dort auf der Krankenstation untergebracht. „Unsere medizinische Abteilung mit Dr. Hans-Wilhelm Müller-Wohlfahrt an der Spitze wird nun dafür Sorge tragen, dass Brenos nach wie vor verletztes Knie behandelt und die Verletzung auskuriert wird, damit der Spieler schnellstmöglich wieder in das reguläre Mannschaftstraining eingegliedert werden kann“, sagte Sportdirektor Christian Nerlinger.

Der Verein hat sich in den vergangenen Wochen enorm um Breno bemüht. Nerlinger war im Dauereinsatz, auch der Vorstand hatte hinter den Kulissen an den Voraussetzungen für die Freilassung Brenos gearbeitet.

Dennoch gibt es Kritik. Thomas Groll ist Geschäftsführer des Unternehmens Atraversa, das sich auf interkulturelle Coachings spezialisiert hat und Sportlern bei der Integration hilft. Er sagte „Welt Online“: „Es hätte nicht so weit kommen müssen.“

Nicht integriert

Für ihn zeigt der Fall, dass der Bedarf an professionellen Integrationskonzepten im Profisport groß ist. Breno spricht kaum Deutsch und fühlte sich möglicherweise isoliert. „Im Gegensatz zu international tätigen Unternehmen aber missachten viele Klubmanager bisher den Wert der interkulturellen Integration ihrer ausländischen Spieler“, so Groll.

Ausländische Profis seien oft nicht in der Gesellschaft integriert. „Sie sitzen da in ihrer Welt, haben alles, aber können sich doch nicht frei entfalten, weil sie unselbstständig und nicht vernetzt sind. Die vorherrschenden Betreuungskonzepte der Vereine bieten zwar einen Rundum-Service, aber genau dieser erzieht die Athleten zu unmündigen Leistungsempfängern. Integration ist das nicht, sondern Betreuung.“

Kein Platz mehr

Eine Zukunft beim FC Bayern hat Breno wohl nicht. Trainer Jupp Heynckes hat in Philipp Lahm, Rafinha, Holger Badstuber, Jerome Boateng, Daniel van Buyten und Diego Contento sechs Verteidiger zur Verfügung.

Brenos Vertrag endet am 30. Juni 2012. Es spricht wenig dafür, dass die Bayern ihn verlängern. Der Brasilianer hat schon mehrfach betont, dass er gern in seine Heimat zurückkehren möchte. Bis er sich neuen sportlichen Aufgaben widmet muss er nun zunächst beweisen, dass er sein Leben ordnen kann.

Abzurufen unter:

<https://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/fc-bayern-muenchen/article13647163/Brasilianer-Breno-hat-bei-Bayern-wohl-ausgespielt.html>

Im Unternehmen wie im Profisport

Kompetent im internationalen Umfeld agieren – Studien zur Interkultur

Wussten Sie welche Farbe die Lieblingsfarbe der deutschen Bevölkerung ist? – Es ist eindeutig blau, gefolgt von rot und grün. Das gleiche Ergebnis erhält man, wenn man die US-Amerikaner nach ihren Farbpräferenzen fragt. Aber nicht in jeder Kultur wird so empfunden. Je nach kulturellen Werten und gesellschaftlichen Bedeutungen variiert die Lieblingsfarbe. So bevorzugen beispielsweise Japaner und Chinesen „weiß“, während Mexiko und Philippiner besonders die Farbe rot lieben.

Kulturelle Besonderheiten

Welchen Mehrwert bringt einem international tätigen Unternehmen das Wissen über derartige kulturelle Besonderheiten im Geschäftsalltag? – Für das Wohlbefinden lokaler Mitarbeiter im Ausland und den Außenauftritt der eigenen Firma sehr viel: Denken Sie beispielsweise an Implikationen für eine länderübergreifende Marketing-Kampagne, an die Gestaltung der Büroräume vor Ort, etc. In Kombination mit Aspekten interkultureller Kommunikation des alltäglichen Geschäftsgebarens kann interkulturelles Wissen sogar entscheidend sein, ob der Gang ins Ausland – egal in welcher Gestalt – ein Erfolg wird oder nicht. Einer Untersuchung von McKinsey aus dem Jahr 2008 zufolge, gelingt nur jedem vierten Mittelständler eine erfolgreiche Expansion ins Ausland im Sinne einer durchschnittlichen Umsatzrendite. Als Hauptursache für Instabilität oder gar Scheitern von internationalen Geschäftstätigkeiten werden dabei die unterschätzten Kulturunterschiede in der Zusammenarbeit mit fremdkulturellen Geschäftspartnern und Kollegen genannt.

Wird verstanden, was gemeint ist?

Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz, d.h. die Fähigkeit mit Menschen anderer Nationalität erfolgreich zu agieren, bleiben tragende Säulen für ein erfolgreiches Auslandsgeschäft. Interkulturell kompetente Manager wie auch Mitarbeiter vermitteln ihr fachliches Knowhow adäquat und effizient. So können ihre Aussagen und Handlungen auch vom Gegenüber richtig interpretiert werden.

Oft überwiegt aber noch die Skepsis in den Managementetagen und man hört Aussagen wie: „Interkulturelle Kompetenz braucht mein Mitarbeiter nicht. Dem zahle ich einfach 250-500 mehr im Monat, dann schafft er das auch!“. Durch die Tatsache, dass viele Anbieter von interkulturellen Trainings und Coachings fast ausschließlich mit Kulturstudien arbeiten, die teilweise über 30 Jahre alt sind, werden sie in ihren Zweifeln verstärkt. Dass sich aber Werte und Normen in den letzten Jahrzehnten gewandelt haben steht außer Frage und kann allein in Deutschland beobachtet werden. Vor diesem Hintergrund sind aktuelle Management - Handbücher für interkulturelle Kommunikation in den einzelnen Ländern Mangelware und für eine angemessene interkulturelle Ausrichtung unentbehrlich.

Handbuch zur Kommunikations-Kompetenz

Die Dissertation „Interkulturelle Kommunikation länderspezifisch. Deutsche Expatriates in Italien und Tschechien“ stellt ein Handbuch für Deutsche dar, die beruflich mit Tschechien oder Italien zusammenarbeiten. Beide Länder zählen durch ihre geographische Nähe zu den bedeutenden Handelspartnern Deutschlands. Viele deutsche Unternehmen unterschätzen jedoch die kulturellen Herausforderungen, vor die eine Auslandsentsendung ihre Mitarbeiter selbst in vermeintlich vertraute Länder im näheren europäischen Umfeld stellt.

Um künftigen deutschen Auslandsmanagern eine detaillierte und realitätsgetreue Beschreibung des ausländischen Arbeitsalltags zu geben, wurde anhand von Befragungen der ausländische Berufsalltag detailliert aufbereitet. Hieraus wurden Strategien erfolgreichen interkulturellen Handelns abgeleitet. Die Organisation des ausländischen Geschäftsalltags wird dabei ebenso beleuchtet wie die Rolle des Chefs, der Umgang mit lokalen Arbeitskollegen, die Rolle der Frau, Humor, sozialer Status und vieles mehr. Ebenfalls untersucht wird, in wie weit sich die interkulturellen Expatriate-Erfahrungen in diesen beiden Ländern – trotz der Unterschiedlichkeit der tschechischen und italienischen Kultur - in einer Reihe von Bereichen ähneln.

Maßgeschneiderte Programme

Ist denn interkulturelles Wissen ausschließlich für den Alltag in Unternehmen von Nutzen? – Nein, nicht nur. Auch andere internationalisierte Bereiche realisieren, dass sie vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Liest man doch des Öfteren in den Zeitungen, dass hochbezahlte ausländische Spieler nach einem Wechsel in ein anderes Land nicht zurück in ihre Form finden und sich nicht auf das sportliche Ziel konzentrieren können und dass sich deren ausländische Familien und Partner vor Ort nicht wohlfühlen. Und das, obwohl sie doch so gut bezahlt sind und von ihren Vereinen die beste Infrastruktur erhalten, wie Wohnung, Auto, Dolmetscher, Köche etc. Was leider oftmals zur wirklichen Integration fehlt, ist das sichere und selbstbewusste Auftreten. Und das erlangt man nun einmal nicht durch ein 100% Rund-um-Wohlfühl-Paket. Pionierarbeit leistet in diesem Sektor das Unternehmen atraversa, mit interkulturellen Trainingsmaßnahmen, die speziell auf die Bedürfnisse von Profisportlern angepasst sind. Die maßgeschneiderten Integrationstrainings für Profisportler und dessen familiäres Umfeld steigern das Selbstbewusstsein und die Selbstständigkeit der Coachees merklich und das zum Vorteil aller Beteiligten.

Abzurufen unter:

https://www.pt-magazin.de/de/wirtschaft/unternehmen/im-unternehmen-wie-im-profisport_5y9.html?s=koJvFj3QJxOWIzOgK