

Executive Summary: Zur Wichtigkeit von Trainer Entscheidungen

Trainereffekt mal anders - Die Auswirkung taktischer Änderungen der Teamzusammensetzung im Vergleich zu verletzungsbedingten Auswechslungen

Ana Dijakovic, Jakob Müllner, Jonas Puck
Wirtschaftsuniversität Wien

In Kooperation mit



Das Ziel von Sportteams ist es, Spiele zu gewinnen, was mit Teams in traditionellen Unternehmen verglichen werden kann, die für die Erbringung einer Leistung verantwortlich sind, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erstellen. Folglich können Teams in beiden Bereichen als "eine Ansammlung von Individuen, die in ihren Aufgaben voneinander abhängig sind, die die Verantwortung für die Ergebnisse teilen, die sich selbst und die von anderen als eine intakte soziale Einheit sehen, die in ein oder mehrere größere soziale Systeme eingebettet ist" definiert werden. Daher sind die Fähigkeiten und die Koordinierung der personellen Ressourcen von entscheidender Bedeutung für die Leistung eines Teams.

Die Auswirkungen der Auswechslung von Teammitgliedern sind weitgehend unschlüssig. In der traditionellen Forschung werden positive Auswirkungen durch eine höhere Fokussierung auf die Aufgabe aufgrund kurzer Interaktionszeiten der Teammitglieder, kreative Impulse durch Neuzugänge und ein Umdenken des gesamten Teams durch die Integration der neuen Mitglieder argumentiert. Dieser Effekt kann jedoch durch eine natürliche Unterbrechung beeinträchtigt werden, wenn bewährte Kenntnisse und Fähigkeiten die Gruppe verlassen während neue Mitarbeiter erst eingearbeitet werden müssen. Moderierende Einflüsse auf die Leistungsbeziehung sind die Interaktion zwischen den Teammitgliedern und der Zeitpunkt der Auswechslung. In der Sportliteratur wurde die Auswechslung hauptsächlich im Hinblick auf die Ermüdung der Spieler, den Verlust des Spiels und das Timing begutachtet.

Sport als einzigartiges Setting für die Forschung

Sportdaten bieten objektive und detaillierte Informationen, um Phänomene aus dem Management zu untersuchen. Die genutzten Daten enthalten Informationen zu jedem Spiel in den fünf europäischen Top-Fußballligen in den Spielzeiten zwischen 2008/09 und 2018/19. Zu den analysierten Ligen gehören die Premier League, die Bundesliga, die La Liga, die Serie A und die Ligue 1.

Die Forscher analysierten 111.857 Auswechslungen innerhalb von 20.083 Mannschaftsbegegnungen in diesen Ligen. Für jede dieser Auswechslungen sind Informationen darüber verfügbar, welche Spieler zu welcher Minute im Spiel aus- bzw. eingewechselt wurden und aus welchem Grund (Verletzung oder Taktik). Darüber hinaus ermöglicht die Nutzung von Daten über den Spielstand zum Zeitpunkt des Spielerwechsels und darüber, ob die eingewechselte Mannschaft in Führung oder im Rückstand ist, die Analyse in einem dynamischen, in Echtzeit ablaufenden und wechselseitig voneinander abhängigen Kontext, wodurch insgesamt 177 Mannschaften über zehn Jahre hinweg in unsere Stichprobe einbezogen werden.

Taktische Auswechslungen haben im Vergleich zu erzwungenen Spielerwechseln einen positiven Einfluss auf das umgehende Spielergebnis

Vergleicht man den beabsichtigten und den nicht beabsichtigten Wechsel von Spielern, so stellt man einen signifikant positiven Effekt der beabsichtigten Auswechslung durch den Teammanager fest. Während des Spielverlaufs kann ein Manager nur durch Auswechslungen den Spielverlauf beeinflussen. Das Ergebnis unterstreicht die Bedeutung der taktischen Entscheidungen eines Managers während des Spielverlaufs für die umgehende Leistung nach dem Spielerwechsel. Im Gegensatz zu erzwungenen Auswechslungen, die durch die Verletzung eines Spielers und damit durch die nicht beabsichtigte Auswechslung durch den Trainer ausgelöst werden, führen die Qualitäten und Fähigkeiten der Mannschaft dazu, die Ressourcen zu koordinieren, um den Erfolg des Spiels zu steigern.

Um genauere Erkenntnisse zu gewinnen, unter welchen Umständen taktische Auswechslungen die größte Wirkung entfalten, wurde die Stichprobe nach dem aktuellen Spielstand zum Zeitpunkt der Auswechslung in Rückstand, Unentschieden und Führung aufgeteilt. Es wurde ersichtlich, dass taktische Auswechslungen in Zeiten erhöhter Aufgabenkomplexität, die durch einen Rückstand definiert ist und somit eine Erhöhung der Angriffskräfte bei gleichzeitiger Verteidigung des eigenen Tores gegen weitere Schüsse des Gegners erfordert, die größte Wirkung zeigen. Folglich sind die insgesamt positiven Auswirkungen taktischer Personalwechsel innerhalb eines Spiels auf Situationen zurückzuführen, in denen die Mannschaft in Rückstand gerät.

Zusätzlich zur Dynamik des Spielstandes wurde der Aspekt des Standorts analysiert. Ein Auswärts-Spiel ist mit einer größeren Herausforderung verbunden, da das Stadion weniger bekannt ist und der Gegner mehr Unterstützer hat. Unter Berücksichtigung dieses Aspekts deutet die Analyse darauf hin, dass taktische Auswechslungen bei Auswärtsspielen wichtiger sind als bei Spielen im Heimstadion. Folglich werden strategische Entscheidungen des Managements zur Koordinierung der Ressourcen umso wichtiger, je komplexer die Aufgabe ist.

Neben der dynamischen Entwicklung des Spiels sollte auch der Aspekt des Zeitpunktes zur Durchführung von personellen Veränderungen in der Mannschaft beachtet werden. Es wurden die Wechselwirkungen von taktischen Auswechslungen im Hinblick auf die erste und zweite Spielhälfte analysiert. Während taktische Auswechslungen in beiden Spielhälften einen signifikanten Beitrag leisten, ist die Richtung des Effekts gegensätzlich. Taktische Auswechslungen in den ersten 45 Minuten des Spiels haben einen negativen Einfluss auf die nächste Tordifferenz nach dem Spielerwechsel. Ab der 46. Minute wird ihr Effekt jedoch positiv. Dieses Ergebnis kann durch die Müdigkeit von Spielern mit fortschreitender Spieldauer oder initialen Eingewöhnungsphase des Teams in einem Spiel erklärt werden.

Das Projekt „Zur Wichtigkeit von Trainer Entscheidungen“ ist Teil der Forschungsinitiative zu Sport und Management ([RISM](#)) an der Wirtschaftsuniversität Wien. Ziel der Initiative ist eine akademische Verbindung von Sport und Management in Lehre, Forschung und Praxis. Als Teil der Partnerschaft mit Sportsbusiness.at informiert RISM zukünftig einmal monatlich über interessante, praxisrelevante Forschungsergebnisse aus der Welt des Sportmanagements. Haben auch Sie Interesse sich in Universitärer Forschung, Lehre zu engagieren? Kontaktieren Sie uns gerne persönlich (rism@wu.ac.at).