



Julian Nagelsmann (3. v.l., Cheftrainer FC Bayern München) und Hasan Salihamidžić (4. v.l., Sportvorstand FC Bayern München). Foto: IMAGO / Laci Perenyi

Wie Dynamiken innerhalb eines Vereins die Führungseffektivität beeinflussen

Eine aktuelle Studie zur effektiven Führung im Profifußball Teil II

„Die größte Wahrscheinlichkeit auf Erfolg hast du im Leistungsfußball, wenn der Sportdirektor oder Manager und der Trainer in einem Boot sitzen und in die gleiche Richtung rudern“, sagte ein Bundesligatrainer, als er in der Studie zum Thema Mannschaftsführung befragt wurde. Und tatsächlich: Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass verschiedene Gruppen im Verein, wie die Mannschaft, das Trainerteam und die Vereinsverantwortlichen, direkt und indirekt Einfluss darauf haben, wie effektiv eine Mannschaft geführt werden kann. Das mag für viele nicht überraschend sein und doch wird dieser Umstand oft vernachlässigt. Der wechselseitige positive wie negative Einfluss der verschiedenen Gruppen im Verein, die psychologischen Auswirkungen und der Umgang damit wurde in einer aktuellen Studie im deutschen Profifußball untersucht.

„Richtig“ Führen ist ein viel diskutiertes Thema, dem auch im Fußball seit einigen Jahren immer mehr Bedeutung zugeschrieben wird. Wir Menschen und damit auch das Führen von Menschen ist jedoch komplex. Soziale Einflüsse verschiedener Gruppen sind Teil des Fußballalltags: Der

Co-Trainer spricht mit dem Führungsspieler, der Vorstand gibt eine Pressekonferenz, die Spieler tauschen sich in der Kabine aus. Damit die Mannschaftsführung gelingt, gilt es, die Dynamiken in und zwischen den Subgruppen des Vereins im Blick zu behalten und proaktiv zu beeinflussen. Ein Blick in die Psychologie kann Trainern und Trainerinnen dabei helfen, diese Komplexität greifbarer zu machen und die Mannschaft langfristig als Einheit zu führen. In der letzten Ausgabe des BDFL-Journals (Nr. 62, S. 40: Effektive Führung im Profifußball) wurde beschrieben, wie mit Hilfe einer gemeinsamen Mannschaftsidentität (das Wissen darüber, wer „Wir“ sind) der Zusammenhalt und der eigene Einfluss in der Gruppe gestärkt werden kann, damit Spieler und Spielerinnen engagiert folgen und zu Teamzielen beitragen wollen. Lag der Fokus im Artikel der letzten Ausgabe des BDFL-Journals auf der Mannschaft, wird in diesem Artikel das erweiterte Umfeld im Verein bzw. der Profiabteilung, dessen Einfluss auf die Führungseffektivität und der mögliche Umgang damit betrachtet.

Studie im deutschen Profifußball – Teil II. In dieser Studie wurde der Einfluss von drei verschiedenen Gruppen auf die Führungseffektivität untersucht: Mannschaft, Trainerteam und Vereinsverantwortliche (je nach Organisationsaufbau – Sportdirektor/Vorstand/Manager). Natürlich gibt es im Profifußball weitere externe Gruppen, die ebenfalls wichtig sein können, z. B. Fans, Berater oder Medien. Der Fokus dieses Artikels wird aber auf Gruppen innerhalb der Organisation liegen.

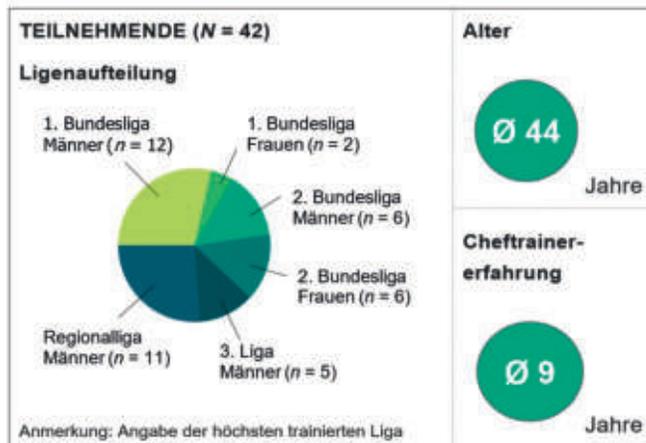


Abbildung 1: Übersicht der Teilnehmenden

Die Ergebnisse zeigen: Es ist wichtig, die drei Subgruppen im Verein in ihrem Zusammenspiel zu betrachten. Da man als Trainer oder Trainerin mit allen drei Gruppen in Verbindung steht und Teil von ihnen ist, nimmt man eine Verbindungsposition ein (s. Abbildung 2).

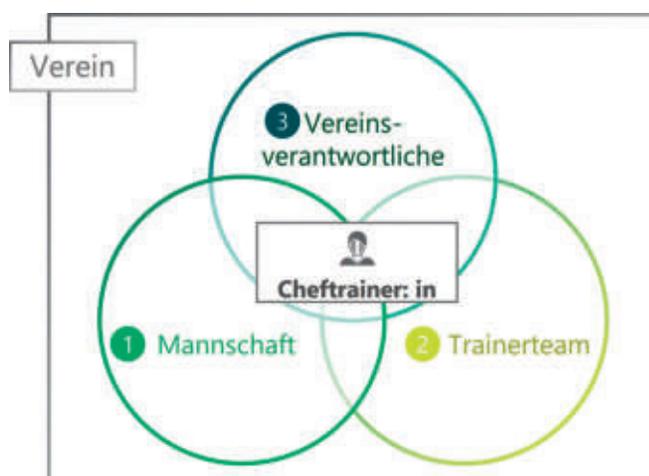


Abbildung 2: Cheftrainer*in im Zusammenspiel der verschiedenen Gruppen im Verein

In der Studie unterschieden sich positive und negative Führungserfahrungen über eine Saison oder Trainerstation hinweg im Zusammenspiel der Gruppen. In rund 80 Prozent der genannten positiven Führungserfahrungen funktionierte die Zusammenarbeit des Trainers bzw. der Trainerin mit

allen drei Gruppen. In den restlichen 20 Prozent der genannten Fälle funktionierte die Zusammenarbeit mit mindestens zwei von drei Gruppen. Ob Situationen mit zwei von drei funktionierenden Gruppen sich durch deren positiven Einfluss am Ende auch zu einer positiven Führungserfahrung entwickelten, hing von der Liga ab. War es in unteren Ligen, z. B. Regionalliga, zunächst „egal“, mit welchen zwei Gruppen die Zusammenarbeit funktionierte, war es in den höheren Ligen der Männer wichtiger, dass eine dieser Gruppen die der Vereinsverantwortlichen war. Die funktionierende Zusammenarbeit mit nur einer Gruppe war über alle Ligen hinweg nicht ausreichend – selbst wenn es zunächst die Mannschaft war. Durch den negativen Einfluss der anderen Gruppen konnte sich diese Trainerstation mit der Zeit zu einer negativen Führungserfahrung entwickeln.

Von welcher Art Einfluss wurde berichtet? Innerhalb der Mannschaft standen vor allem die Führungsspieler und -spielerinnen sowie der Mannschaftsrat im Fokus. Diese hatten einen verstärkenden Effekt auf die Mannschaft im positiven wie negativen. Da der Fokus in diesem Artikel jedoch auf dem erweiterten Umfeld liegt, wird im Folgenden v.a. auf das Trainerteam und die Vereinsverantwortlichen eingegangen.

Trainerteam. Bezogen auf das Trainerteam bzw. den Staff berichteten die Teilnehmenden, dass neben dem engeren Kreis auch beispielsweise Physiotherapeut*innen von Bedeutung waren.

Positiver Einfluss: Dennoch waren es letztendlich die Co-Trainer*innen, von denen am häufigsten berichtet wurde. Diese hatten indirekten Einfluss, indem sie geschlossen als Trainerteam zusammenstanden, aber auch direkten Einfluss, indem sie wichtige Informationen weiterleiteten, mit Spielern und Spielerinnen sprachen und aktiv an gemeinsamen Lösungen arbeiteten.

„Mein Co-Trainer, der trainiert schon seit vier Jahren hier. [...] Für mich ist das die optimale Lösung, weil er natürlich von der Mannschaft viel mitbekommt und mir dann natürlich zwar nicht alles, aber doch fast alles weiterleitet. Dann kann ich auf gewisse Prozesse einwirken. Das ist für mich echt super.“ (Teilnehmer*in 04, Pos. 61)

Negativer Einfluss: Wenn auch nur vereinzelt, gab es ebenfalls Beispiele von einem negativen Einfluss durch das Trainerteam. Dabei wurde v.a. ein wichtiger Eckpfeiler der effektiven Führung auf Basis der Identität untergraben (s. Abbildung 3): Trainer bzw. Trainerinnen, die als Teil der Gruppe wahrgenommen werden, haben einen größeren Einfluss in der Gruppe. Durch aktives „Schlechtreden“ und indirekten Einfluss, z. B. Ignorieren von Anweisungen, wurde diese Wahrnehmung in der Mannschaft negativ beeinflusst.

„Er [der Co-Trainer] war Interimstrainer in den vier Wochen vorher. [...] [Dem habe ich kommuniziert: 'Wir müssen als Team zusammenarbeiten.'] Das hat er knapp vier Wochen gemacht und danach hat er angefangen, sein Ding zu machen. Das habe ich am Anfang nicht gemerkt. Ich habe nur gemerkt, dass die Stimmung immer schlechter wurde [...] im Trainerteam, im gesamten Team, bei den Spielern. Zum Beispiel [...] [ist] er dann [nach der Besprechung] runtergegangen und hat den Jungs direkt gesagt: 'Weißt du, was der Cheftrainer gesagt hat?' [...] Dann hat er während einer Sitzung jedes Mal sein Handy rausgeholt: [Nach dem Motto] 'interessiert mich nicht, was ihr da alles erzählt'. Und das führt dazu, dass die Arbeit niemals optimal verlaufen kann und die Entwicklung niemals optimal sein kann.“ (Teilnehmer*in 14, Pos. 119-123)

Vereinsverantwortliche. Je höher die Liga – vor allem bei den Männern – desto wichtiger wurde die Gruppe der Vereinsverantwortlichen. Diese war neben der Mannschaft diejenige Gruppe, mit der am häufigsten von einer schwierigen Zusammenarbeit gesprochen wurde.

Positiver Einfluss: Der positive Einfluss äußerte sich sowohl durch öffentliche Bekenntnisse als auch durch aktive Zusammenarbeit auf inhaltlicher Ebene. Viele Aspekte der effektiven Führung wurden aktiv unterstützt (siehe Abbildung 3). Aber vor allem die konsistente Übersetzung der Identität im Vereinskontext half bei der Führung, z. B. indem Vereinsmaßnahmen zur Eingliederung neuer Spieler und Spielerinnen angeboten wurden, die die Identität somit kennenlernen konnten.

„Der Sportvorstand, der bekommt Probleme von der Beraterseite mit und hört dann quasi auf dieser geschäftlichen Ebene, wie der Spieler momentan tickt. Und deswegen ist es elementar wichtig, das immer wieder zu spiegeln mit dem Trainer und dem Sportvorstand, damit man frühzeitig darauf einwirken kann.“ (Teilnehmer*in 03, Pos. 87)

Negativer Einfluss: Es wurde von direkten „Attacken“ berichtet. Vor allem aber die fehlende Zusammenarbeit auf inhaltlicher Ebene und damit einhergehend die unabhgestimmte Kaderplanung war aus Sicht der Teilnehmenden von Bedeutung. Auch aus psychologischer Sicht ist dies ein zentraler Punkt, denn die Zusammensetzung der Mannschaft beeinflusst die Identität und damit auch, wer in der Mannschaft Einfluss hat [1]. Durch Käufe und Verkäufe können die Verantwortlichen den Einfluss des Trainers bzw. der Trainerin stärken oder reduzieren.

„Ein anderer Spieler ist dann auch gewechselt. Auch da bin ich nicht gefragt worden. [...]. Mittlerweile ist er Nationalspieler. Da wusste ich ganz genau: 'Du kannst hier machen, was du willst.' Die Mannschaft wird geschwächt. Klar, die, die ich aufgebaut habe, werden mir genommen. Die auch

schon ein gewisses Prestige und ein Standing in der Mannschaft haben, die werden der Mannschaft entzogen. [...] Und ich merke ganz genau, da will mich einer loswerden.“ (Teilnehmer*in 17, Pos. 102)

Umgang mit verschiedenen Gruppen im Verein. Was kann man als Trainer oder Trainerin tun, um Gruppendynamiken proaktiv zu beeinflussen? Zwei Vorgehensweisen sind relevant: (1) Die (Mit-) Entwicklung einer gemeinsamen Identität in den verschiedenen Subgruppen im Verein und (2) die aktive Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen diesen Gruppen.

1. Eine gemeinsame Identität entwickeln. Der Schlüssel zur erfolgreichen Gruppenführung liegt in der Fähigkeit, eine gemeinsame Identität in der Gruppe zu entwickeln und darüber das koordinierte Handeln zu beeinflussen – orientiert an den vier wichtigen Verhaltensweisen (siehe Abbildung 3): (1) Teil der Gruppe sein – Das verkörpern, was diese Gruppe ausmacht; (2) Gruppenförderer – Die Gruppe fördern und schützen; (3) Identitätsentwickler – Die Gruppe und die Identität (weiter-) entwickeln und allen das Gefühl geben, Teil der gleichen Gruppe zu sein; (4) Identitätsumsetzer – Die Identität erlebbar machen. Das gilt nicht nur bezogen auf die Mannschaft, sondern auch für das Trainerteam und gegenüber den Vereinsverantwortlichen. Das Ziel sollte es sein, Gruppenidentitäten in den verschiedenen Subgruppen (gemeinsam) zu entwickeln, die sich unter dem Dach einer übergeordneten Identität im Gesamtverein zusammenfinden.

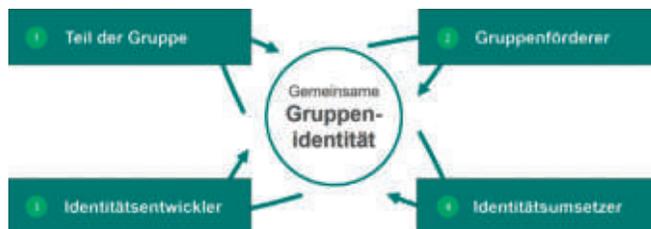


Abbildung 3: Vier Verhaltensdimensionen, um Einfluss in einer Gruppe zu erhalten und die Identität zu formen [1]

Trainerteam: Ganz banal gesehen ist das Trainerteam vergleichbar mit der Mannschaft. Sie sind eine Gruppe, bestehend aus mehreren Personen, die ein Cheftrainer oder -trainerin formal leitet. Daher ist es auch im Trainerteam wichtig, eine gemeinsame Identität in der Gruppe zu entwickeln: Wofür stehen wir als Trainerteam und wie leben wir diese Identität? Beispiel: (3) Identitätsentwickler:

„Zum Beispiel bei meinem Staff, bei meinen Mitarbeitern, ist es so, dass ich gerne Verantwortung abgebe, damit jeder das Gefühl hat, verantwortlich für das große Ganze zu sein. Und ich glaube, dann wächst auch der Glaube daran, dass jeder ein Teil des Ganzen ist.“ (Teilnehmer*in 05, Pos. 21)

Vereinsverantwortliche: Oberflächlich betrachtet ist die Ausgangslage bezogen auf die Gruppe der Vereinsverantwortlichen eine andere. Psychologisch gesehen jedoch nicht. Statt sich zu fragen, wie führe ich diese Gruppe, sollte man sich wie in allen anderen Gruppen fragen: Wie schaffe ich es, in dieser Gruppe sozialen Einfluss zu erhalten? Eine Antwort liefern daher auch für diese Gruppe die vier Verhaltensdimensionen (s. Abbildung 3). Beispiel: (1) Teil der Gruppe sein – Das verkörpern, was diese Gruppe ausmacht: „Ja, ich habe eben gemerkt, dass bei ihm [Präsident] nicht so sehr emotionale Dinge ziehen, sondern dass er einfach auf eine inhaltlich starke Analyse und auf eine inhaltlich starke Vision Wert gelegt hat, die ich mit Fakten untermauern konnte. [...] Ich wusste, das ist der Kanal auf dem ich diesen Menschen [erreichen kann]. Ich war ja nicht seine Führungskraft, sondern es war ja eher umgekehrt.“ (Teilnehmer*in 22, Pos. 100-101)

2. Die Zusammenarbeit zwischen den Gruppen (mit-) gestalten. Die verschiedenen Subgruppen im Verein sind formale Gruppen mit unterschiedlichen Aufgaben und Rollen. Effektive Führung umfasst daher ebenfalls die Fähigkeit, eine Identität zu entwickeln, die die Beziehung zu einer anderen Gruppe einschließt: Wie arbeiten wir mit den verschiedenen Gruppen zusammen? Wer hat welche Aufgabe? Es geht darum, Beziehungen zwischen den Gruppen zu formen und durch Strukturen in den Alltag zu überführen. Personen mit Einfluss in der jeweiligen Gruppe können als Multiplikatoren genutzt werden. Diese von Anfang an einzubinden, ist sinnvoll, denn die positive Wahrnehmung gegenüber diesen Personen kann sich auf den Trainer oder die Trainerin übertragen [3].

Das funktionierende Zusammenspiel der Gruppen ist nicht (nur) Traineraufgabe. Das Paradoxe im Fußball ist: Vielen Verantwortlichen ist die große Bedeutung eines funktionierenden Zusammenspiels im Verein für erfolgreiches und nachhaltiges Arbeiten bewusst – auch dass sie dafür (mit-) verantwortlich sind. Jedoch handeln die wenigsten danach. Das eigene Ego steht viel zu häufig im Vordergrund. Und das ist bezogen auf Gruppendynamiken ein Problem. Denn: (a) (psychologische) Gruppen sind nicht starr oder formal definiert, (b) Gruppendynamiken sind nicht abstellbar – sie sind Teil unserer menschlichen Natur und (c) sie laufen in den Grundstrukturen immer nach einem ähnlichen Muster ab: Eine Gruppe definiert sich u.a. über die Abgrenzung zu anderen Gruppen. Dabei wird die innere Einheit gestärkt und die eigene Gruppe positiv hervorgehoben, während die Fremdgruppe und deren Mitglieder in der Tendenz negativ betrachtet werden. Bezogen auf den Verein bedeutet das: Gruppendynamiken wirken sich positiv aus, wenn der Verein als übergeordnete Gruppe betrachtet wird. Die gleichen Gruppendynamiken wirken sich negativ aus, wenn sich innerhalb des Vereins Gruppen formieren, die sich

gegenseitig als Fremdgruppen betrachten. Alle negativen Gruppendynamiken, die sich auf eine andere Mannschaft oder ein anderer Verein fokussieren sollten, geschehen dann innerhalb des Vereins – und das nicht nur als „Störgeräusch“. Sie wirken sich auch auf die Führungseffektivität aus. Denn je nachdem, zu welcher Gruppe der Trainer oder die Trainerin kategorisiert wird, verliert er oder sie an Einfluss in den anderen Gruppen. Viele Vereine sabotieren sich damit selbst.

Auswirkungen auf die Trainerausbildung: Ob die Vereinsverantwortlichen bereits einen positiven Rahmen für das Zusammenspiel schaffen oder nicht, Trainer und Trainerinnen profitieren davon, sich als Teil aller drei Gruppen zu verstehen und als Verbindungsperson, die diese unter dem Dach des Vereins in Einklang bringt. Dabei steht vielen das noch eher traditionell geprägte und ausgebildete Führungsverständnis im Weg: „Führen bedeutet, sich durchzusetzen“. Ein zusätzlicher Fokus in der Ausbildung, der Gruppendynamiken in und zwischen Gruppen und den Zusammenhang mit effektiver Führung erklärt, könnte für Trainer und Trainerinnen und ihre Führung daher sinnvoll sein.

Fazit: Führen bedeutet auch, die Dynamiken im Verein zu verstehen und aktiv zu gestalten. Wichtig ist es, über das Zusammenspiel der Gruppen im Verein (Mannschaft, Trainerteam, Vereinsverantwortliche) und mit der eigenen Person zu reflektieren. Mindestens zwei der Gruppen sollten in der Zusammenarbeit mit dem Trainer oder der Trainerin funktionieren – besser drei von drei. Um mit dem vollständigen Zitat des Bundesligatrainers vom Beginn zu schließen: „Auch das ist wieder eine Erfahrung der letzten [mehr als 30] Jahre. Die größte Wahrscheinlichkeit auf Erfolg hast du im Leistungsfußball, wenn der Sportdirektor oder Manager und der Trainer in einem Boot sitzen und in die gleiche Richtung rudern. [...] Wenn das nicht der Fall ist, ist es unabhängig von der Spielklasse – egal ob Bezirksliga, Verbandsliga oder Champions League – zum Scheitern verurteilt. Dann wird das auf lange Sicht nicht funktionieren.“



Autorin: Dr. des. Verena Speth
Kontakt: verena.speth@t-online.de
Coachingwebseite:
www.spethundzepter.de

Co-Autoren: Dr. Martin P. Fladerer (Technische Universität München), Prof. Dr. Dieter Frey (LMU, Ludwig-Maximilians-Universität München) & Hon.-Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann (Eberhard-Karls-Universität Tübingen);

Literatur: [1] Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Platow, M. J. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power* (2. Aufl.). Routledge.