



Effektive Führung im Profifussball

Foto: IMAGO – regios24

Der soziale Identitätsansatz – eine aktuelle Studie

Strikt, verständnisvoll oder freundschaftlich – wie führt man eine Mannschaft am besten? Vorweg: Führung ist mehr als der Umgang mit Menschen. Führung spiegelt sich in jedem Verhalten und in jeder Entscheidung wider. Dabei sollte man sich nicht nur auf Einzelpersonen konzentrieren. Um die Mannschaft als Einheit zu führen, ist es von zentraler Bedeutung eine Mannschaftsidentität zu entwickeln. Im Folgenden stellt Verena Speth die Ergebnisse einer aktuellen Studie vor, die sich mit der Führung professioneller Fußballmannschaften beschäftigt.

Aber was ist eigentlich Führung? Wer Trainer und Trainerinnen aus dem Fußball fragt, hört häufig dieselben Schlagwörter: Dass „man authentisch, empathisch und charismatisch“ sein sollte. Am besten solle ein Trainer oder eine Trainerin kooperativ führen und gleichzeitig eine klare Vorstellung, am besten eine Vision von Fußball vermitteln. Eine Vision, die man aber auch bedingungslos durchsetzt. Allerdings scheinen diese Aussagen kein Patentrezept dafür zu sein, dass die Mannschaft bereitwillig folgt. Trainer und Trainerinnen machen häufig die Erfahrung, dass ihre Art der Führung und ihre Ideen von der einen Mannschaft besser und von einer anderen schlechter angenommen werden. Selbst bei erfahrenen internationalen Trainern kann man das beobachten: Sei es José Mourinho (FC Porto vs. Manchester United) oder Carlo Ancelotti (Real Madrid vs. FC Bayern München). Wiederum scheinen aber auch unterschiedliche Führungsstile zum gleichen Ergebnis zu führen. Wie ist das zu erklären?

Die spezifische Gruppe und ihr Umfeld sind von Bedeutung. Sowohl in der Praxis als auch in der Forschung wird unterschätzt, dass Führung nicht in einem sozialen Vakuum,

sondern in der Regel in einer spezifischen Gruppe stattfindet. Dabei sind zwei Dinge zu beachten. Zum einen hat jede Mannschaft ein anderes Verständnis von sich als Gruppe. Zum anderen gibt es innerhalb der Gruppen immer soziale Einflüsse. Das bedeutet, dass Spieler und Spielerinnen sich gegenseitig beeinflussen – und das sowohl positiv wie negativ. Es reicht daher nicht, sie einzeln zu führen. Vielmehr spielt das Verständnis der jeweiligen Gruppe und der Gruppenprozesse eine entscheidende Rolle in der Führung.

Eine Gruppe führen statt Macht ausüben. Ein Blick in die Psychologie kann Trainern und Trainerinnen helfen, die Mannschaft als Einheit zu führen und eigene Ideen in der Mannschaft effektiver umzusetzen, ohne sie mit der Macht der Trainerposition durchsetzen zu müssen. Der hier beschriebene Ansatz – der soziale Identitätsansatz effektiver Führung – bietet Ansatzpunkte, wie man den eigenen Einfluss in der Mannschaft verbessern kann, damit die Spieler und Spielerinnen freiwillig folgen und zu Teamzielen beitragen wollen. In der neueren Führungsforschung konnte man zeigen, dass dafür nicht der *eine* Führungsstil oder die *eine* Führungspersönlichkeit entscheidend sind. Führt man eine Gruppe, ist es die Fähigkeit, die Identität einer Mannschaft und damit die Gruppenprozesse im Kontext des jeweiligen Klubs zu analysieren, zu verstehen und letztendlich zu beeinflussen [1].

Studie im deutschen Profifußball. Dieser Artikel fasst Auszüge der Doktorarbeit der Erstautorin zusammen, welche unter Begleitung der Co-Autoren an der LMU München entstand. Für die Studie wurden über 40 Trainer und Trainerinnen aus Deutschlands Top-Ligen befragt und ihre posi-

tiven und negativen Führungserfahrungen analysiert (Weitere Studienergebnisse können angefragt werden: verena.speth@t-online.de).

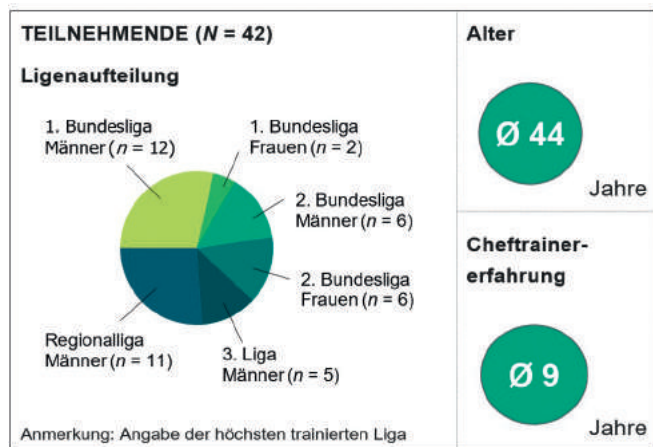


Abbildung 1: Übersicht über die Stichprobe

Die Studienergebnisse und der soziale Identitätsansatz effektiver Führung. Das Ziel sollte es in der Führung sein, eine gemeinsame Identität in der Mannschaft zu entwickeln, mit der sich die Spieler und Spielerinnen identifizieren. Das bedeutet, dass die Mannschaft ein gemeinsames Verständnis davon hat, was die Gruppe – ihre DNA – ausmacht und sie von anderen Fußballteams unterscheidet (relevante Vergleichsgruppen).

Die Identität kann sich aus unterschiedlichen Aspekten zusammensetzen, z. B.: Welche Werte sind uns wichtig? Wie arbeiten wir zusammen? Welche Fußballidee verfolgen wir? Welche Charaktereigenschaften zeichnen uns aus? Welche Traditionen haben wir? Aus welcher Region kommen wir? Mit wem vergleichen wir uns und was sind die Unterschiede? Es sollte am Ende ein gemeinsames Verständnis darüber geben, wer sind ‚wir‘ und wer sind ‚die anderen‘. Wichtig: Eine Wunschvorstellung des Vereins oder des Trainers bzw. der Trainerin reicht nicht aus – vor allem, wenn man keinen Einfluss auf die Kaderzusammensetzung hat. Damit die Identität von der Mannschaft akzeptiert und gelebt wird, sollte sie die Mannschaft auch tatsächlich widerspiegeln. Die Einbindung der Mannschaft, zumindest aber von Spielern und Spielerinnen, die sozialen Einfluss in der Gruppe haben, kann daher sinnvoll sein.

Warum ist eine gemeinsame Identität wichtig? Weil sie die psychologische Grundlage für die funktionierende Zusammenarbeit in der Gruppe ist. Die Ergebnisse bauen auf über 40 Jahren Forschung zu Gruppenprozessen auf und stellen eine oft übersehene, für die Führung jedoch essenzielle Beobachtung in den Mittelpunkt: Wir Menschen sind soziale Wesen und die Identifikation mit einer Gruppe wirkt sich auf unsere Motivation und unser Verhalten aus. Um Teil

einer Gruppe zu sein, mit der wir uns identifizieren, passen wir uns an die Gruppe an und setzen uns für sie ein [1, 2].

Verstehen die Spieler und Spielerinnen, was die Gruppe ausmacht und identifizieren sich damit, verhalten sie sich gruppenkonformer. Ihnen ist die Mannschaft wichtig, sie arbeiten für gemeinsame Ziele und strengen sich mehr an. Bei starken Identitäten definieren sie sich darüber, Teil *dieser* Mannschaft zu sein. Die psychologischen Prozesse, die dadurch angestoßen werden, sind das, was aus Einzelkämpfern ein Team formt. Das Resultat ist der so häufig beschworene Teamgeist. In Mannschaften, die dagegen keine gemeinsame Identität leben, kann es dazu kommen, dass lediglich „Dienst nach Vorschrift“ gemacht wird, individuelle Interessen verfolgt werden oder die Mannschaft sich in Subgruppen spaltet [1, 2].

Vier wichtige Verhaltensweisen. Die Forschung hat vier maßgebliche Verhaltensweisen identifiziert, um als Führungsperson den eigenen Einfluss in der Gruppe zu stärken und damit in der Lage zu sein, die Gruppenidentität zu formen (s. Abbildung 2). Diese werden im Folgenden erklärt und mit Zitaten aus den geführten Interviews unterlegt.



Abbildung 2: Vier wichtige Verhaltensweisen, um den Einfluss in der Gruppe zu stärken [1,3]

(1) Teil der Gruppe sein – das verkörpern, was diese Gruppe ausmacht: Ganz vereinfacht kann man zwischen Mannschaften unterscheiden, die bereits ein Grundverständnis über ihre gemeinsame Identität haben und Mannschaften ohne ein solches Verständnis. Wechselt man zu einer neuen Mannschaft, sollte man zunächst reflektieren: Gibt es bereits eine gemeinsame Identität? Und wenn ja, was macht diese aus?

Existiert keine gemeinsame Identität, z. B. gekennzeichnet durch Konflikte zwischen Subgruppen, kann man an einer neuen Mannschaftsidentität arbeiten, die alle Spieler und Spielerinnen vereint. Existiert bereits eine Mannschaftsidentität, kann eine sofortige und radikale Veränderung – „ein neuer Stempel“ – als Angriff auf die bestehende Gruppenidentität gesehen und damit abgelehnt werden.

Es ist daher wichtig, sich zunächst als Teil der Gruppe zu etablieren. Die Mannschaft sollte das Gefühl haben: „Das ist einer oder eine von uns. Diese Person verkörpert, wofür

wir stehen“. Das bedeutet nicht, dass man sich verstellen muss oder sich der Gruppe komplett anpasst. Es geht darum, sich auf die Gruppe einzulassen, diese zu verstehen und einige Aspekte, die für diese Gruppe wichtig sind, zu verkörpern. Ein Trainer berichtete beispielsweise, dass er eine Mannschaft trainierte, die sich als multinationale Gruppe definierte. Da er selbst nicht nur deutsche Wurzeln hatte, fiel es ihm leicht, eine Verbindung aufzubauen. Sozialer Einfluss kann aber auch „abfärben“. Die Unterstützung durch Personen, die bereits Einfluss in der Gruppe haben, kann die eigene positive Bewertung durch die Mannschaft zusätzlich verbessern.

Warum ist das von Bedeutung? Die Forschung hat gezeigt, dass Personen, die als Teil der Gruppe wahrgenommen werden und die Identität der Gruppe verkörpern, größeren Einfluss in der Gruppe haben. Ihre Person und ihr Verhalten werden grundsätzlich positiver bewertet. Sie werden von der Gruppe als vertrauenswürdiger, charismatischer und kompetenter wahrgenommen. Damit fällt es leichter, neue, eigene Ideen zu etablieren und Veränderungsbereitschaft zu erzeugen. Auch erhalten sie einen Vertrauensvorsprung, Fehler werden eher verziehen und sie haben auch dann noch Einfluss, wenn sie mal weniger erfolgreich sind. Wohingegen man per se schlechter bewertet wird und neue Ideen weniger angenommen werden, wenn man von der Mannschaft nicht als Teil ihrer Gruppe betrachtet wird. Dies ist ein Phänomen, das man in allen Gruppen beobachten kann, nicht nur im Fußball. Im Großen sind diese Prozesse die Grundlage für Diskriminierung oder sogar Rassismus. Im Kleinen sind es die gleichen Prozesse, die einem die Führung erleichtern oder erschweren [1].

„Es ist so wichtig, sich in die Lage der Jungs hineinzusetzen. Ich konnte sie ja so gut verstehen [...] Wir hatten dann einfach eine sehr offene Beziehung, dass ich mutiger war und [...] mich noch mehr in der Gruppe gefühlt habe und gemerkt habe, dass meine Spieler mir dadurch auch inhaltlich mehr gefolgt sind. [...] Die waren wirklich überzeugt von dem, was wir machen.“ (Teilnehmer: in 24, Pos. 66-69)

Als plakatives Beispiel kann Jürgen Klopp in Liverpool genannt werden. Einem Umfeld, das stark durch die regionale Identität der Arbeiterstadt Liverpool geprägt ist, signalisierte er von Beginn an: Ich bin einer von euch. Ich stehe für das, was euch wichtig ist – „I'm the normal one“. Natürlich ist ein einziger Satz nicht ausreichend, aber mit dieser Art Verhalten legte er einen wichtigen Grundstein dafür, wie wirksam er führen und die Gruppe von seinen Ideen überzeugen kann.

(2) Gruppenförderer – Die Gruppe fördern und schützen: Setzt man sich als Trainer oder Trainerin für die Interessen

der Mannschaft ein, wächst das Vertrauen. Auch sollte man die Mannschaft – falls nötig – schützen, z. B. gegenüber der Presse. Es sollten die Gruppeninteressen (das ‚Wir‘) in den Vordergrund gestellt werden und nicht die persönlichen (das ‚Ich‘). Ein einfacher erster Schritt ist auch tatsächlich, von ‚Wir‘ zu sprechen, statt von ‚Ihr‘ und ‚Ich‘. Neben Worten sind es jedoch die Taten, die einer Mannschaft zeigen, dass man sich für sie einsetzt.

„All diese Dinge [habe ich getan], damit ein Bild erschaffen wird, das dazu führt, dass die Jungs sich auch wie Fußballer fühlen. Das man sagt okay, so langsam meint es der Trainer ernst. [...] [Der Präsident] hat sich geändert, der pöbelt uns nicht mehr an, der kommt nicht in die Kabine. [...]. Das ist wohl der Trainer, der es schafft, hier eine Struktur reinzubringen, nachdem [über 10] Trainer in sieben Jahren da waren.“ (Teilnehmer: in 14, Pos. 83)

Werden hingegen die persönlichen Interessen vor die der Gruppe gestellt, wirkt sich das negativ auf den eigenen Einfluss und den Zusammenhalt in der Mannschaft aus. In der vergangenen Saison gab es mehrere Beispiele für Trainer, die überraschend ihren Wechsel zu einem Bundesligakonkurrenten verkündeten. Danach folgten sportliche Misserfolge mit der alten Mannschaft, die durch die beschriebenen psychologischen Prozesse erklärt werden könnten.

(3) Identitätsentwickler – Die Gruppe und die Identität (weiter-)entwickeln: Je nach Ausgangslage kann ein Trainer oder eine Trainerin die Gruppenidentität entweder neu formen (falls nicht vorhanden) oder weiterentwickeln (falls bereits vorhanden). Trainiert man eine Mannschaft, die bereits ein gemeinsames Verständnis über ihre Identität hat, sollten Aspekte der alten Identität beibehalten und neue Ideen integriert werden. Am Ende sollten alle verstehen, was die neue Identität ausmacht und die Mannschaft von Vergleichsgruppen unterscheidet.

„Wir haben einen Workshop gemacht. [...] Der Verein hatte schon eine klare Identität. Und das war zum einen mein Eindruck von außen, aber auch der Eindruck der Mannschaft, dass sie von ihren Werten ein bisschen abgegangen sind. Und dass sie [die Spieler] jetzt versuchen, diese Vereinsidentität wieder klarer zu leben und aus dieser heraus Kraft aufzubauen.“ (Teilnehmer: in 07, Pos. 35-43)

Neben der inhaltlichen Definition ist es wichtig, auch im Umgang miteinander zu zeigen, wer Teil der Gruppe ist. Dafür bindet man alle in die Gruppe ein. Die Art und Weise kann je nach Person unterschiedlich sein: Der eine sitzt auf der Ersatzbank, der andere ist Führungsspieler. Man signalisiert aber jedem: „Du bist Teil der Gruppe“ – Sei es durch ein Gespräch im Büro, einen Schulterklopper auf dem Platz, durch die Einbindung in den Mannschaftsrat oder die Ver-

leihung des ‚Man of the Match‘ an Personen, die die Identität leben. Es gibt dafür viele Möglichkeiten.

„Dadurch, dass es eine Mannschaftssportart ist, geht es darum, sie einzubinden – in die Mannschaft, ins Team. Über den Erfolg des Teams hat dann jeder Einzelne die Chance zu profitieren. Das sind für mich die Schlüsselpunkte in der Führung.“ (Teilnehmer: in 29, Pos. 5)

(4) Identitätsumsetzer – Die Identität erlebbar machen: Eine Identität nur zu definieren, genügt jedoch nicht. Man muss Möglichkeiten bieten, die Identität tatsächlich zu (er-)leben: Etwa im Training, im Spiel, in Veranstaltungen oder durch Rituale, die auf die Identität ausgerichtet sind (Achtung: kein inhaltsloses Teambuilding). Es sollten Strukturen aufgebaut und Entscheidungen danach ausgerichtet werden. Wenn man sich zum Beispiel darüber definiert, dass man ein junges, dynamisches Team ist, sollte man dementsprechend auch junge Spieler oder Spielerinnen verpflichten. Ist man eine Arbeitertruppe mit Herz, kann eine emotionale Fußballidee zielführender sein als eine, die rein auf Technik ausgerichtet ist.

„Diese einzelnen Bausteine, diese einzelnen Prinzipien muss man im Training einfordern. [...] Ich kann natürlich nicht von ‚wir wollen aktiv sein‘ sprechen und dann im ersten Training nur passive Elemente haben. Das ist natürlich widersprüchlich.“ (Teilnehmer: in 16, Pos. 47)

Das Fazit: Die Ergebnisse der Studie belegen, dass die Entwicklung einer Gruppenidentität ein zentraler Bestandteil der Führung im Profifußball ist. Ein Bundesligatrainer bringt dies auf den Punkt:

„Führung [bedeutet für mich] auf viele ‚Ich-AGs‘ – Individualisten – einzugehen und diese vor allem als Gruppe zusammenzuführen [...]. Und diese Energie, die jeder spürt in der Gruppe, das ist am Ende das, was du von deiner Mannschaft haben willst. Das ist das Ziel.“ (Teilnehmer 03, Pos. 25)

Um eine Mannschaft als Einheit zu führen, sollte man als Trainer oder Trainerin über sich selbst und die Mannschaft ehrlich reflektieren, ein Verständnis für Gruppenprozesse haben und diese entsprechend beeinflussen können. Der Schlüssel zur effektiven Mannschaftsführung liegt in der Fähigkeit: (1) Sich auf die Gruppe einzulassen und wichtige Aspekte dieser Gruppenidentität zu verkörpern, um sich als Teil der Gruppe zu etablieren. (2) Sich für die Gruppeninteressen einzusetzen und damit die Gruppe und nicht die eigene Person in den Vordergrund zu stellen. (3) Eine gemeinsame Identität in der Mannschaft zu entwickeln und dabei allen das Gefühl zu geben, dass sie Teil dieser Gruppe sind. (4) Die Identität im Alltag umzusetzen und erlebbar zu

machen, damit diese in den entscheidenden Momenten leichter aktiviert werden kann, z. B. vor einem Spiel.

Ausblick: Um eine Mannschaft auch langfristig als Einheit zu führen, ist außerdem das funktionierende Zusammenspiel von verschiedenen Gruppen im Klub von Bedeutung, z. B. von Mannschaft, Trainerteam und Verantwortlichen. Der gegenseitige positive wie negative Einfluss dieser Gruppen, die Auswirkung auf die Führung der Mannschaft und der Umgang damit, wurde in einem zweiten Teil der Arbeit untersucht. Und so viel kann bereits gesagt werden: Gruppenprozesse spielen zwischen diesen Gruppen ebenfalls eine zentrale Rolle. Gerade in den höheren Profi-Ligen der Männer hatten die Verantwortlichen einen starken Einfluss auf die Identität der Mannschaft und damit auf den Einflussgrad des Trainers, z. B. durch Kaderveränderungen. Es ist daher von Vorteil, sich nicht nur auf die Mannschaft zu konzentrieren, sondern auch andere Gruppen mit ins Boot zu nehmen. Die gute Nachricht: Gruppenprozesse ähneln sich in ihrer psychologischen Struktur in allen Gruppen. Es ist daher auch in diesen Gruppen möglich, die eigene Wahrnehmung und damit den Einfluss, den man in dieser Gruppe hat, positiv zu beeinflussen.



Dr. des. Verena Speth ist Psychologin und hat ihre Doktorarbeit zum Thema „Führung im deutschen Profifußball“ an der Ludwig-Maximilians-Universität in München geschrieben. Sie ist seit 2017 Unternehmens- und Strategieberaterin bei der Boston Consulting

Group und zertifizierter Coach. Sportlich kommt sie ursprünglich aus dem Handball.

Kontakt: verena.speth@t-online.de

Co-Autoren: Dr. Martin P. Fladerer (TUM, Technische Universität München), Prof. Dr. Dieter Frey (LMU, Ludwig-Maximilians-Universität) & Hon-Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann (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.
- [2] Reicher, S.D., Steffens, N.K., Peters K et al. (2020) *Sports and exercise psychology. The social identity approach*. SAGE Publications: Thousand Oaks.
- [3] Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., et al. (2014). *Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model*. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1001–1024.