

# Was können wir von Fußballtrainer\*innen über erfolgreiche Führung lernen?

von Prof. Dr. Jens Rowold, Christina Neugebauer, Nele Hartmann



## Kurzzusammenfassung

Fußball ist der Volkssport Nummer 1 in Deutschland und sowohl als Freizeitsport beliebt als auch als Profisport mit all seinen Protagonisten aus Spielern, Trainern und Funktionären fast jedem bekannt. Wir möchten nun den Bekanntheitsgrad einiger Fußballtrainer\*innen nutzen, um deren Führungsstil etwas näher zu erläutern. Außerdem erklären wir, wie jede\*r Manager\*in seinen/ihren persönlichen und passenden Führungsstil finden kann.

## Inhalt

<b>1. Wie führen Fußballtrainer*innen? .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Integrative Führung bringt viele Führungsstile unter einen Hut.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Fußballtrain*innen und Integrative Führung .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Transformationale Führung – Beispiel Jürgen Klinsmann.....</b>	<b>7</b>
<b>5. Transaktionale Führung – Beispiel Joachim Löw .....</b>	<b>10</b>
<b>6. Instrumentelle Führung – Beispiel Martina Voss-Tecklenburg .....</b>	<b>12</b>
<b>7. Negative, destruktive Führung – Beispiel Felix Magath .....</b>	<b>13</b>
<b>8. Negative, Laissez-Faire Führung – Beispiel Carlo Ancelotti .....</b>	<b>15</b>
<b>9. Kommunikation .....</b>	<b>16</b>
<b>9.1. Aufmerksame Kommunikation.....</b>	<b>16</b>
<b>9.2. Dominante Kommunikation .....</b>	<b>17</b>
<b>9.3. Beeindruckende Kommunikation .....</b>	<b>17</b>
<b>10. Effektivität der Führungsstile .....</b>	<b>19</b>
<b>11. Wie entsteht ein Führungsstil?.....</b>	<b>20</b>
<b>12. Wie kann Führung gemessen und entwickelt werden?.....</b>	<b>21</b>
<b>13. Über den Lehrstuhl .....</b>	<b>21</b>

## 1. Wie führen Fußballtrainer\*innen?

Im fußballbegeisterten Europa stehen die Fußballtrainer\*innen mit ihrer Personalverantwortung sehr im Fokus der Öffentlichkeit. Gerade in Deutschland – einem „Land von 82 Millionen Bundestrainern“<sup>1</sup> sind Fußballtrainer\*innen (engl. Manager) für die Öffentlichkeit greifbare Führungspersönlichkeiten. Jeder meint, ihren Job tun zu können. Im Gegensatz dazu bleiben Manager\*innen aus Wirtschaftsunternehmen oft im Verborgenen und sind deutlich weniger sichtbar und transparent in ihrem Führungsstil. Welches Beispiel wäre daher anschaulicher als Fußballtrainer\*innen, um einen komplexen, spannenden, und für den Erfolg von Organisationen essentiellen Sachverhalt wie Führung zu beleuchten? Das Ziel dieses Artikels ist es, ein aktuelles Führungsmodell anhand von bekannten Fußballtrainer\*innen vorzustellen, um damit auch konkrete Verhaltensweisen von Manager\*innen aus Wirtschaftsunternehmen deutlich und greifbar zu machen und vielleicht auch dabei zu helfen, seinen eigenen Führungsstil zu finden.

Das Fußballgeschäft ist heutzutage ein wichtiger Wirtschaftszweig und daher ist die dortige Führung grundsätzlich mit der in anderen Branchen vergleichbar. Dies zeigen auch wissenschaftliche Studien.<sup>2</sup> Der Erfolg einer Mannschaft ist wirtschaftlich überlebenswichtig für den Verein und dessen Mitarbeiter\*innen. Die Identifikation der Stadt und der Region mit ihren jeweiligen Fußballvereinen ist sehr hoch und die Fans identifizieren sich mit Erfolg und Misserfolg der Mannschaft. Je nach Größe des Vereins und dessen Erfolg hängen viele Arbeitsplätze davon ab, sowohl direkt im Verein als auch in der von den Spieltagen lebenden Gastronomie und dem Tourismus. Ein erfolgreicher Verein hat eine große Strahlkraft für Marketing verschiedenster Art. So hat z.B. ein charismatischer Trainer wie Jürgen Klopp bei Borussia Dortmund und beim Liverpool FC nicht nur sportlichen Erfolg gebracht, sondern hat mit seinem Führungsstil (der, wie unten deutlich gemacht wird, als transformational und transaktional zu beschreiben ist) junge, gute Spieler in die Arbeiterstädte Dortmund und Liverpool gezogen und gewinnbringend weiterentwickelt. Zudem hat seine sympathische öffentliche Seite die Vereine „cool“ gemacht<sup>3</sup>, damit viele Sponsoren und somit weiteren wirtschaftlichen Erfolg angezogen. Auch die Dienstleister wie die Gastronomie und der Tourismus haben sehr vom gewachsenen Interesse an den Vereinen und den Städten profitiert.<sup>4567</sup>

## 2. Integrative Führung bringt viele Führungsstile unter einen Hut

Wir orientieren uns in diesem Artikel am Modell der Integrativen Führung. Dieses Modell beinhaltet vier verschiedene Kategorien von Führungs- und Kommunikationsstilen:

---

<sup>1</sup> geflügeltes Wort, u.a. Shkodran Mustafi, „Weltmeister dürfen keine Fehler machen“, Stuttgarter Zeitung, Online, 13.11.2014

<sup>2</sup> Borgmann, L. (2013). Führung mit Kick: transaktionale und transformationale Führung im professionellen Fußball. Kovač.

<sup>3</sup> Dortmund – Inside Europe´s hottest club, FourFourTwo, März 2013

<sup>4</sup> Wie die Stadt Dortmund von Höhenflug des BVB profitiert, Westfälische Rundschau, 21.05.2013, Michael Kohlstadt

<sup>5</sup> Über 860.000 Tourist\*innen in Dortmund in 2019 – Erneuter Zuwachs bei Übernachtungszahlen, dortmund.de

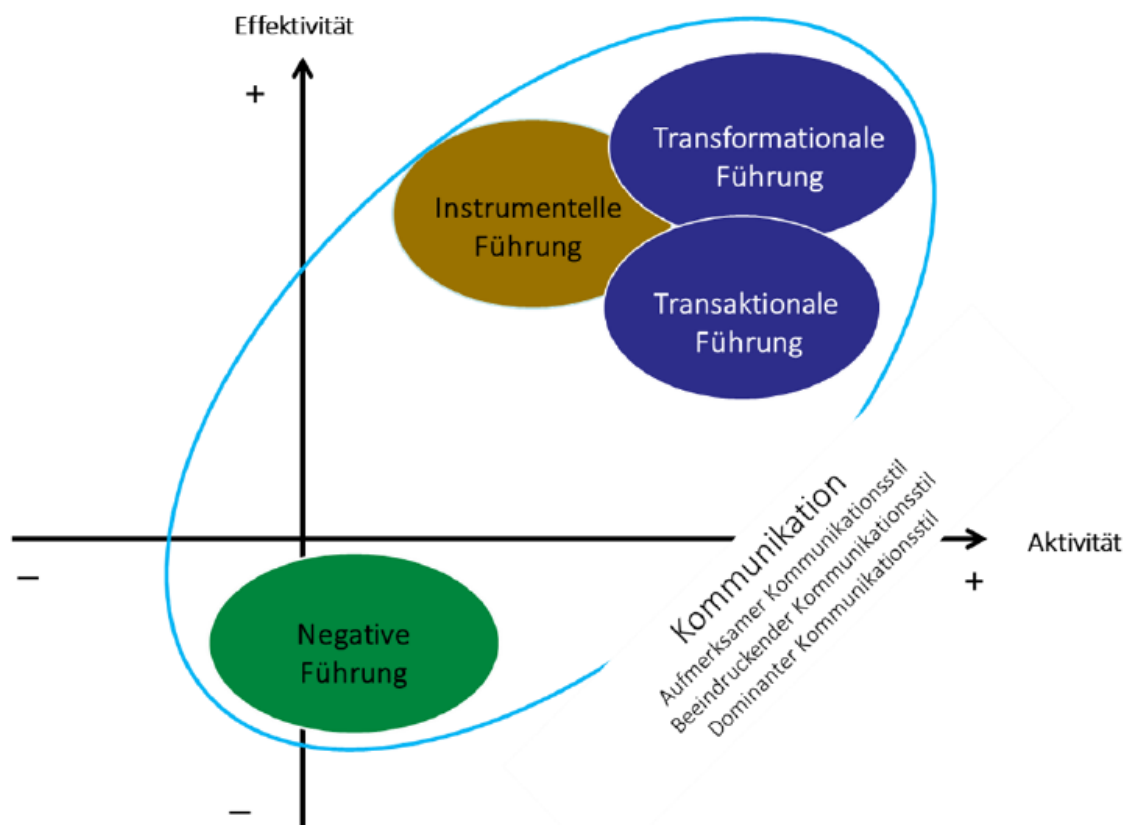
<sup>6</sup> Liverpool: The football factor is helping to boost the city´s economy, The Business Desk, 18.06.2019, Michael Ribbeck

<sup>7</sup> Jürgen Klopp: Einer, der Fußballherzen erobert, Faszination Fankurve, 20.11.2019

transformationale und transaktionale Führung, instrumentelle Führung, negative Führung, sowie Kommunikation.

Vereinfachend beinhaltet transformationale Führung das umwandeln (lat. *transformare*) der Werte und Einstellungen der Geführten hin zu mehr Engagement für die Gruppe (z.B. Arbeitsteam). Dies wird zum Beispiel durch das Aufzeigen einer positiven Vision erreicht, welche die intrinsische Motivation der Geführten steigern soll. Demgegenüber werden im Rahmen der transaktionalen Führung Mitarbeiter\*innen durch Ziele und – bei Zielerreichung – deren gerechte Entlohnung (auch durch Lob) motiviert. Im Rahmen der instrumentellen Führung identifiziert die Führungskraft strategische, langfristige Möglichkeiten für die eigene Abteilung und hilft einzelnen Mitarbeiter\*innen, diese zu erreichen, indem sie Ressourcen bereitstellt. Bei der negativen Führung wird u.a. offen Kritik an den Mitarbeiter\*innen geübt, und so Druck aufgebaut. Durch unterschiedliche Kommunikationsstile erreicht die Führungskraft, dass die jeweiligen Führungsabsichten (z.B. die Vision) gut verständlich bei den Mitarbeiter\*innen ankommen: So sollte z.B. eine Vision Studien<sup>8</sup> zu Folge dominant kommuniziert werden, damit Mitarbeiter\*innen die Begeisterung der Führungskraft erleben. Die folgende Abbildung fasst die wesentlichen Elemente der Integrativen Führung zusammen.

### Das Modell der Integrativen Führung



<sup>8</sup> Cohrs, C., Diebig, M., Rowold, J., & Bormann, K. C. (2016). Gütekriterien einer deutschen Kurzform des Communicator Style Measure (CSM-D). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O.

Hundertern von unabhängigen Studien<sup>9</sup> zu Folge ergibt sich ein klares Bild in Bezug auf die Wirksamkeit der einzelnen Elemente: Transformationale, transaktionale und instrumentelle Führung stehen am engsten mit der Leistung, der Zufriedenheit und der Gesundheit der Geführten in Beziehung. Demgegenüber löst negative Führung weniger Leistung etc. aus.

### 3. Fußballtrain\*innen und Integrative Führung

Das beschriebene Modell der Integrativen Führung eignet sich gut, um Trainer\*innen hinsichtlich ihres Führungsstils zu beschreiben. In einer Tabelle haben wir deshalb jeden Führungsstil der Integrativen Führung einem/einer bestimmten Trainer\*in zugeordnet, um ihn beispielhaft erklären zu können. Dabei gibt es selbstverständlich bei allen Trainer\*innen einige Überschneidungen der genannten Führungsstile, so ist Löw z.B. sowohl transaktional als auch transformational.

---

<sup>9</sup> u.a. Sturm, M., Reiher, S., Heinitz, K., & Soellner, R. (2011). Transformationale, transaktionale und passiv-vermeidende Führung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O.

		Voss-Tecklenburg	Klinsmann	Löw	Magath	Ancelotti	Stevens	Streich	Klopp
		Schwerpunkt: Instrumentele Führung	Schwer- punkt: Transforma- tionale Führung	Schwerpunkt: Transaktionale Führung	Schwer- punkt: Destruktive Führung	Schwer- punkt: Laissez- faire Führung		Schwer- punkt: Transforma- tionale Führung	Schwer- punkt: Transforma- tionale Führung
Instrumentelle Führung	Strategie	✓		✓					
	Feedback	✓		✓		✓	✓	✓	✓
	Prozessuale Unterstützung	✓		✓				✓	
	Proaktivität	✓							
Transformationale Führung	Strategie		✓						
	Leistungsentwicklung		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Individualitätsfokus		✓			✓		✓	✓
	Team Spirit		✓	✓		✓			✓
	Vorleben	✓	✓		✓			✓	
	Vision		✓	✓					✓
Transaktionale Führung	Strategie		✓	✓	✓			✓	✓
	Ausnahmemanagement			✓	✓			✓	
Negative Führung	Destruktive Führung				✓				
	Laissez-Faire					✓			
Kommunikation	aufmerksam			✓					
	dominant						✓		
	beeindruckend							✓	✓
<b>Gesamtheit</b>		<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>7</b>

Man sieht, dass transformationale/transaktionale Führung bei den Beispieltrainer\*innen die meisten Führungselemente abdeckt. Im Folgenden beschreiben wir die einzelnen Fußball-Trainer\*innen anhand von Zitaten aus der Presse genauer, so dass deutlich wird, wie die einzelnen Führungsverhaltensweisen der Integrativen Führung in der Praxis funktionieren.

#### 4. Transformationale Führung – Beispiel Jürgen Klinsmann

Transformationale Führung zeichnet sich u.a. aus durch das Führen durch Vision und Vorbildfunktion. Die einzelnen Führungsverhaltensweisen der transformationalen Führung sind folgende:

- **Innovation** (den Mitarbeiter\*innen neue Wege aufzeigen, um Aufgaben und Ziele aufzufassen und kreative Lösungen zu finden)
- **Leistungsentwicklung** (von Mitarbeiter\*innen erwartete Bestleistungen begründen)
- **Individualitätsfokus** (die individuellen Interessen und persönlichen Ziele der Mitarbeiter\*innen kennen)
- **Team Spirit** (an das Gemeinschafts- bzw. Zusammengehörigkeitsgefühl appellieren)
- **Vorleben** (die Führungskraft lebt authentisch vor, was ihr wichtig ist)
- **Vision** (begeistert eigene Vorstellungen von langfristigen Möglichkeiten, Aufgaben und Zielen kommunizieren)

Jürgen Klinsmann war bereits als Spieler weltbekannt und sehr erfolgreich, u.a. wurde er 1990 mit damals West-Deutschland Weltmeister. Er spielte in Deutschland, Italien, Frankreich und England und war als Spieler durch seine natürliche, fröhliche und disziplinierte Art sehr beliebt und ein Vorbild für viele jüngere Spieler.

Nach seiner aktiven Karriere wurde er Trainer: von 2004 bis 2006 war er Bundestrainer der deutschen Nationalmannschaft und wurde mit ihr in der Sommermärchen-Heim-Weltmeisterschaft Dritter. Klinsmann war Trainer bei Bayern München, erreichte dort 2009 das Champions-League-Viertelfinale. Von 2011 bis 2016 war er Nationaltrainer der USA, wo auch sein Lebensmittelpunkt nach der aktiven Karriere lag. Mit den USA gewann er 2013 den CONCACAF Gold Cup<sup>10</sup> und erreichte bei der WM 2014 das Achtelfinale.

Klinsmanns Führung ist geprägt durch Vision und Vorbildfunktion. Allerdings gibt es neben den Erfolgen mit den Nationalmannschaften von Deutschland und den USA auch Misserfolge mit den Vereinen FC Bayern München und Hertha BSC Berlin. Hier sieht man die Grenzen einer transformationalen Führung: Sie braucht – wie jede effektive Führung – ein unterstützendes Umfeld, z.B. in Form von einer Wertekongruenz zwischen Trainer\*in und Vorstand.

Eine große Chance mit nachhaltigem Wert war Klinsmanns Führung für den Deutschen Fußball-Bund (DFB). Dort war man erst auch skeptisch gegenüber seinen Veränderungsideen, hat sich dann aber darauf eingelassen. Nachdem grundlegende Strukturen im Sinne von Klinsmanns Führungsstil verbessert wurden, wurde der DFB zukunftsfähig und profitiert noch Jahrzehnte später von den von Klinsmann eingeleiteten Veränderungen, wie. z.B. Leistungsdiagnostik, Sportpsychologie, Taktikanalysen, Lernen von anderen Sportarten und dem selbstbewussten

---

<sup>10</sup> seit 1963 ausgetragenes kontinentales Turnier für die Fußball-[Nationalmannschaften](#) zur Ermittlung des Fußballmeisters von Nord-, Zentralamerika und der Karibik

Auftreten der Nationalmannschaft als fußballerisches Leitbild.<sup>11</sup> Beim FC Bayern München und bei Hertha BSC Berlin engagierte man Klinsmann erst genau wegen seiner transformationalen Führungsqualitäten, kündigte ihm dann aber schnell wieder. Hier sah man, dass transformationale Führung nur funktioniert, wenn das Top-Management größtenteils nach den Vorstellungen des Trainers mitzieht und nicht veränderungsresistent ist.

Als transformationale Trainer werden auch eher Personen wie Jürgen Klopp<sup>12</sup>, Jürgen Klinsmann und Pep Guardiola angesehen, die als extrovertiert gelten. Ihre Attraktivität unterstützt ihr Charisma, so dass sie von vielen für ihre Art der öffentlichkeitswirksamen Führung bewundert werden.

### **Innovation**

Klinsmann arbeitet mit den fachlich und menschlich besten Personen zusammen<sup>13</sup>, alte, ihm unnütze Traditionen und Personen werden entfernt, wie z.B. Torwartlegende und Torwarttrainer Sepp Maier, den Klinsmanns Vertrauter Andreas Köpke ersetzt.<sup>14</sup> Klinsmann mag es zu reformieren, er arbeitet provokativ und innovativ, indem er Ziele vorgibt, die vielleicht anfangs zu groß erscheinen (Weltmeister werden<sup>15</sup>), und neue Methoden einführt. Er gab der Fitness in der Nationalmannschaft einen neuen, hohen Stellenwert, gab der Mannschaft einen Manager, und öffnete die Mentalität.<sup>16</sup>

### **Leistungsentwicklung**

Klinsmann sieht Veränderung als permanenten Prozess und sieht dafür eine von einzelnen Akteuren unabhängige Struktur vor.<sup>17</sup>

Den Männerfußball in den USA hat Klinsmann auch deutlich gesteigert in Leistung und Ansehen. Sein Auftrag dort war die Restrukturierung von der A-Nationalmannschaft über die Olympia-Mannschaft bis zur U14.<sup>18</sup> So konnte er die geringe Beliebtheit des US-Männerfußballs zumindest teilweise steigern. Später jedoch scheiterte er dann aber wegen Erfolglosigkeit.<sup>19</sup>

### **Individualitätsfokus**

Die Entwicklung jedes einzelnen Spielers ist für Klinsmann sehr wichtig.

„Parallel zu den Veränderungen in den Rahmenbedingungen versuchte Klinsmann, auch die Spieler emotional für sich und seine Ziele zu gewinnen, sodass sie den Wandel mit vorantrieben. Er kümmerte sich intensiv um jedes einzelne Teammitglied, analysierte dessen Fähigkeiten und coachte die Spieler.“<sup>20</sup>

<sup>11</sup> Klinsmanns Revolution, Löws Evolution, Zeit Online, 13.07.2010, Oliver Fritsch

<sup>12</sup> Führen mit Kick, Personalmagazin 04/13, Rowold, Borgmann, Abrell-Vogel, Krisor

<sup>13</sup> Das Klinsmann-Projekt; Wolfgang Jennewein; Juni 2008; Harvard Business Manager

<sup>14</sup> DFB trennt sich von Torwart-Legende Sepp Maier, Die Welt, 10.10.2004

<sup>15</sup> Die Klinsmann-Methode, Stern, 14.07.2006, Andreas Walter

<sup>16</sup> Noch ein Schwabe in Berlin, Zeit Online, 27.11.2019, Fabian Scheler

<sup>17</sup> Der Entschiedene, Brand Eins, 2006, Michael Horeni

<sup>18</sup> Klinsmann: Testspiel gegen DFB-Team „wäre toll“, T-online, 15.09.2011

<sup>19</sup> Die amerikanische Revolution ist vorbei, Spiegel Online, 22.11.2016, Heiko Oldörp

<sup>20</sup> Das Klinsmann-Projekt; Wolfgang Jennewein; Juni 2008; Harvard Business Manager



Klinsmann ist auch die individuelle Weiterbildung seiner Spieler in anderen Bereichen wichtig, so motiviert er seine Spieler zu eigenständigen Entscheidungen und selbstbestimmtem Leben.<sup>21</sup>

### **Team Spirit**

Team Spirit ist sicherlich eines der öffentlich bekanntesten Merkmale von Klinsmanns Führungsstil, nicht zuletzt durch seine bekannte Kabinenansprache während der WM 2006<sup>22</sup>. Er hat verstanden, dass spielerische Fähigkeit und körperliche Fitness ebenso entscheidend sind wie mentale Stärke und mannschaftliche Geschlossenheit.<sup>23</sup>

„Klinsis Co-Trainer Alexander Nouri (40) (bei Hertha BSC, Anm. d. Autoren) beschreibt den Führungsstil von Jürgen Klinsmann so: „Wir sehen uns als Dienstleister für die Spieler.“ Wie bitte, ist bei Klinsi die Hierarchie umgekehrt? Der Chef dient den Spielern? Klinsis Führungs-Idee stammt aus der Wirtschaft. Dort gibt es seit einiger Zeit den Ansatz, dass der Chef nicht mehr autoritär einfach Forderungen formuliert, die alle umsetzen müssen. Auf Klinsi und Hertha bezogen bedeutet das, dass er seine Spieler mit einbezieht, ein Wir-Gefühl schafft. So will er sie besser machen, ihre Leistungssteigerung beschleunigen, um den Klub aus der Krise zu holen“.<sup>24</sup>

Im DFB-Team wurden unter Klinsmann gemeinsame Abende und Veranstaltungen zur Stärkung des Teamgeists eingeführt<sup>25,26</sup>, die der eigens dafür eingestellte Sportpsychologe Hans-Dieter Hermann einbrachte, und auch individuell wurden die Nationalspieler viel mehr miteinbezogen als früher.

„Auch das Informieren, Moderieren und Argumentieren förderte Klinsmann. So wurden kleine Teams gebildet, deren Aufgabe es war, sich über kommende Gegner und ihre Spielweise zu informieren. Ziel des Ganzen: den Mitspielern zukünftige Gegner durch kleine Inputreferate näherzubringen. Ins-Gespräch-Kommen, miteinander reden, sich besser kennen, mutiger vor einer Gruppe sein Wort machen“.<sup>27</sup>

### **Vorleben**

Wie bereits erwähnt, war Klinsmann mit seiner langen, internationalen Karriere als Fußballer in Deutschland, Italien, England und Frankreich und als Weltmeister ein großes Idol für sehr viele Fußballer\*innen weltweit. Als Privatmensch ging er nach seiner Karriere in die USA und hat sich dort sicher auch die dortige Mentalität und die Wahl seiner Ziele und Worte angewöhnt.<sup>28</sup> Diese Art der Motivation passt zu seiner eigenen, erfolgreichen Karriere und wirkt daher glaubwürdig. Er wurde auch von höchster Stelle als Ehrenspielführer der Fußball-Nationalmannschaft geehrt.

Merkel: "Jürgen Klinsmann hat ein ganz neues Kapitel in der deutschen Fußballgeschichte aufgeschlagen." Er und die ganze Nationalmannschaft hätten die Deutschen nicht nur als

<sup>21</sup> Klinsmann: „Fußball ist globaler Wild West“, SPOX, Online, 07.06.2011

<sup>22</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=a0xOwUwKfxU>

<sup>23</sup> „Großer Sportler, wunderbares Vorbild“, Die Bundesregierung, 03.11.2016

<sup>24</sup> Klinsi sieht sich als Dienstleister für die Hertha-Spieler, Berliner Zeitung, 18.12.2019

<sup>25</sup> Motivation à la Klinsmann, Zeit Online, 01.02.2006

<sup>26</sup> Projekt Weltmeisterschaft, Frankfurter Allgemeine, 08.06.2006, Michael Horeni

<sup>27</sup> One touch: Was Führungskräfte vom Profifußball lernen können; Claus-Peter Niem, Karin Helle, Campus-Verlag

<sup>28</sup> Wankelmütiger Visionär: Für seine Kritiker bleibt Klinsmann ein Blender, Focus Online, 12.02.2020

Fußballnation, sondern als Nation insgesamt mitgerissen, sagte Merkel. "Diese Erfahrung verbindet sich mit Ihrem Namen."<sup>29</sup>

### **Vision**

Klinsmann gilt als Visionär. Er steckt hohe Ziele und versucht, diese auch zeitnah zu erreichen. Er schafft es nachhaltig, andere zu begeistern und zu motivieren.

**„Ihre (Alexander Nouri) Zusammenarbeit bei Hertha hat nur knapp elf Wochen gedauert. Was hat Ihnen in dieser Zeit am meisten an Klinsmann imponiert? Einfach seine Begeisterungsfähigkeit. Sein positives Mindset. Seine Ideen. Das zu erleben war sehr spannend. Überhaupt: Die Zeit mit Jürgen habe ich als unwahrscheinlich inspirierend empfunden“.**<sup>30</sup>

Man könnte kritisch hinterfragen, ob eine transformational übermittelte Vision ausreicht, den Alltag langfristig zu gestalten. Hohe Ziele und große Ideen sind eine Sache, alltägliche Routine (die eher zu der transaktionalen Führung passt, s.u.) eine andere.<sup>31</sup> An dieser Kombination ist Klinsmann sicherlich oft gescheitert. Seine Vision ist aber auf jeden Fall transformational, da von ihm erdachte und eingeführte Ideen und Strukturen auch ohne ihn unter Löw und Bierhoff weitergeführt wurden. Er konnte beim DFB die Strukturen, auch das Marketing und die Jugendarbeit nachhaltig verbessern, seine Nachfolger konnten darauf erfolgreich aufbauen.<sup>32</sup>

## 5. Transaktionale Führung – Beispiel Joachim Löw

Transaktionale Führung zeichnet sich aus durch das Festlegen von Zielen und Belohnungen.

Die Eckpunkte der transaktionalen Führung sind folgende:

- **Zielsetzung** (verdeutlichen, was die Mitarbeiter\*innen bei erfolgreicher Arbeit als Entlohnung bzw. Anerkennung erwarten können)
- **Ausnahmemanagement** (Regeln und Verordnungen aktiv nachhalten)

Joachim Löw war als Spieler eher unbekannt, erlangte aber als Trainer viel Ruhm und Bewunderung. Er gewann als Vereinstrainer mit dem VfB Stuttgart 1997 den DFB-Pokal und erreichte mit Stuttgart 1998 das Finale des Europapokals der Pokalsieger. 2002 wurde er Meister mit dem FC Tirol. Richtig bekannt wurde er im Zuge der Sommermärchen-WM 2006 in Deutschland als Co-Trainer von Jürgen Klinsmann, als Deutschland Dritter wurde. Als Klinsmann nach der WM als Bundestrainer zurücktrat, übernahm Löw das Amt und füllt es bis heute (April 2020) aus, was ihn zum dienstältesten Nationaltrainer weltweit macht<sup>33</sup>. Er hat bislang fast alles

<sup>29</sup> Rede von Bundeskanzlerin Merkel zur Ernennung von Jürgen Klinsmann zum Ehrenspielführer der deutschen Nationalmannschaft am 03.11.2016, Website der Bundesregierung

<sup>30</sup> „Die Zeit mit Jürgen war unheimlich inspirierend“, Der Tagesspiegel, 21.02.2020, Stefan Hermanns, Michael Rosentritt

<sup>31</sup> Das Prinzip Klinsmann Reloaded?, Frankfurter Allgemeine, Online, 29.02.2008

<sup>32</sup> Im Glanz des vierten Sterns: Das Geheimnis des Erfolgs – Talentförderung im deutschen Fußball, Meyer & Meyer Verlag, Stephan Schmidt, Tim Stegmann

<sup>33</sup> Joachim Löw dienstältester Nationaltrainer weltweit, Sportschau.de, 01.04.2020

mit der deutschen Männer-Nationalmannschaft erreicht: Finalist EM 2008, 3. Platz WM 2010, Halbfinale EM 2008, Weltmeister 2014, Confederations Cup 2017.

### **Zielsetzung**

Löw ist ganz sicher auch transformational (s.u.) und hat Visionen und vor allem eine klare Vorstellung, wohin er mit seiner Mannschaft kommen will. Das Besondere – und transaktionale – dabei ist, dass er die Ziele sehr besonnen angeht und sie Schritt für Schritt z.B. in Form von Etappenzielen umsetzt.<sup>34</sup> Zudem setzt er klare, spieterspezifische Erwartungshaltungen für die Erreichung des Ziels.

„Als Trainer schuf er lange vor 2014 eine Vision, aus der das ehrgeizige und motivierende Ziel „Wir wollen Weltmeister werden!“ entstand. Ein Ziel, dem er alles unterordnete und für das er nichts dem Zufall überließ. Mit Etappenzielen definierte er Meilensteine, die gleichzeitig Prüfstein und Motivationsschub fürs Team waren. Löw setzt neue Reize, ist offen für Weiterentwicklungen und baut seine Spieler kontinuierlich auf. Er kennt die Stärken und Schwächen jedes Einzelnen und setzt sie gezielt ein. Durch individuelle Ziele legt der Bundestrainer Potenziale frei.

Ein respektvolles, vertrauensvolles Miteinander ist ihm sehr wichtig. Beim Bundestrainer gilt: Jeder Einzelne muss in der Lage sein, hinter dem Team zurückzutreten, ansonsten wird er weder mitgenommen, geschweige denn aufgestellt. Volle Einsatzbereitschaft und die Akzeptanz der zugedachten Rolle sind eine grundsätzliche Voraussetzung“.<sup>35</sup>

### **Ausnahmemanagement**

Löw und sein Teammanager Oliver Bierhoff sind keine „Kumpeltypen“, sie führen – in Abgrenzung zu Klinsmann - eher transaktional und haben damit den größtmöglichen Erfolg, die Weltmeisterschaft 2014, errungen.<sup>36</sup> Sie sind durchaus streng zu ihren Spielern, und greifen ein, wenn diese Regeln und Ziele nicht einhalten.

„Das Formen dieser WM-Mannschaft vor dem Turnier müssen Sie sich ein bisschen wie die Erziehung von Kindern vorstellen. Die Spieler sind naturgemäß nicht mit allem einverstanden, was wir Trainer vorschlagen. Es dauert manchmal länger, bis sie sich darauf einlassen. Ich muss auf jeden Charakter individuell eingehen, schließlich haben die Spieler in ihren Vereinen teilweise jeweils ganz unterschiedliche Ziele verfolgt“.<sup>37</sup>

Löws Führung hat aber auch nachgewiesenermaßen transformationale Züge:

„In der Managementtheorie sprechen wir gern von transformationaler Führung, einer Führung des Mitnehmens, einer Führung mit Vorbild“, sagt Hans-Dieter Hermann. "Es ist aber auch eine demütige Art des Führens, weil sie nie von oben herab ist. Ich war immer überzeugt, dass Persönlichkeiten wie er die eigentlichen Leader sind.“<sup>38</sup>

<sup>34</sup> Was Führungskräfte vom Bundestrainer lernen können, Kursfinder.de

<sup>35</sup> Was Manager von Löw lernen können, Capital, 12.07.2017, Antje Heimsoeth

<sup>36</sup> Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Christian Scholz, 2014, Wiley

<sup>37</sup> Man darf keine Lieblinge haben, von Cathrin Gilbert und Moritz Müller-Wirth, Die Zeit, 22.05.2014 nr. 22

<sup>38</sup> Joachim Löw: Der Job lebt jetzt in seiner eigenen Weltmeisterschaft, Spiegel Plus, 15.06.2018, Markus Feldenkirchen

## 6. Instrumentelle Führung – Beispiel Martina Voss-Tecklenburg

Instrumentelle Führung zeichnet sich aus durch strategische Führung und Unterstützung der Mitarbeiter im laufenden Arbeitsprozess.

Die Eckpunkte der instrumentellen Führung sind folgende:

- **Strategie** (aus einer übergeordneten Mission konkrete Ziele und Aufgaben für einzelnen Mitarbeiter\*innen ableiten)
- **Feedback** (Mitarbeiter\*innen durch zeitnahes, konstruktives Feedback unterstützen)
- **Prozessuale Unterstützung** (Mitarbeiter\*innen im laufenden Arbeitsprozess unterstützen, Lösungsstrategien zu entwerfen)
- **Proaktivität** (Möglichkeiten innerhalb und außerhalb der Organisation erkennen und nutzen)

Martina Voss-Tecklenburg ist die derzeitige<sup>39</sup> Bundestrainerin der Frauen-Nationalmannschaft. Vor ihrer Karriere als Trainerin war sie als Spielerin aktiv und erfolgreich. Als Trainerin hatte sie ihre bislang größten Erfolge mit dem FCR 2001 Duisburg (2008-2011), mit dem sie zwei Mal den DFB-Pokal gewann und einmal den UEFA-Cup. Als Nationaltrainerin der Schweiz (2012-2018) erreichte sie mit dem Team 2015 erstmals eine Weltmeisterschaft und 2017 erstmals eine Europameisterschaft, wobei sie aber in Achtelfinale bzw. Gruppenphase scheiterten

### Strategie

Ihre Strategie sind Stabilität und Erfahrung, die sich die Nationalspielerinnen auf international höchstem Niveau erarbeiten sollen. Diese Ziele werden dann sukzessive erhöht und erweitert, allerdings Schritt für Schritt.

„Wie lange werden Sie brauchen, bis Sie Ihre Ziele verwirklicht haben?“

Das hört nach meinem Verständnis nie auf. Im Moment wollen wir weiter in der Stabilität wachsen, wir wollen und müssen weitere Erfahrungen sammeln. Und gerade unsere jungen Spielerinnen müssen immer häufiger auf international höchstem Tempo-Niveau spielen. Und wenn wir dann weitergekommen sind, werden wir uns neue Ziele setzen“.<sup>40</sup>

### Feedback

Sie möchte den Spielerinnen z.B. während einer Trainingseinheit durch Feedback Vertrauen und Selbstbewusstsein vermitteln, und dennoch zeigen, woran es zu arbeiten gilt.

„Ich gehe vertrauensvoll mit den Spielerinnen um und komme über Kommunikation. Ich möchte den Spielerinnen Selbstbewusstsein geben, indem ich ihnen vertraue, aber auch aufzeige, woran sie arbeiten müssen“, sagte Voss-Tecklenburg.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> Stand April 2020

<sup>40</sup> Martina Voss-Tecklenburg: „Ich wehre mich gegen den Begriff des Scheiterns“, Jörg Strohschein, DW Nachrichten, 24.12.2019

<sup>41</sup> Ein Jahr Bundestrainerin Martina Voss-Tecklenburg, TZ München, 29.11.2019

### Prozessuale Unterstützung

Frau Voss-Tecklenburg versucht ihre Spielerinnen zu unterstützen, indem sie in allen Situationen authentisch, offen und ehrlich ist, viel Vertrauen schenkt und an ihre Verantwortung appelliert.<sup>42</sup> Als ehemalige Spielerin kennt sie aber auch die Probleme der jetzigen Nationalmannschaft-Spielerinnen und geht darauf in Form der prozessualen Unterstützung ein.

„Einige Spielerinnen, etwa Fabienne Humm, müssen Vollzeit arbeiten neben dem Spitzensport. Andere nehmen ihren gesamten Jahresurlaub, damit sie an der EM dabei sein können. Manche müssen Trainings auslassen, weil sie Prüfungen an der Uni haben. Gut, dass ich ihre Situation verstehen kann: Ich war Fussballerin, habe nebenbei hundert Prozent gearbeitet und meine Tochter allein grossgezogen. Meine Spielerinnen müssen wissen, dass es für sie keinen Nachteil gibt, wenn sie mal eine Verpflichtung haben“.<sup>43</sup>

### Proaktivität

Frau Voss-Tecklenburg plant und antizipiert künftige Abläufe aus der jeweiligen tagesaktuellen Situation heraus, ist aber auch flexibel genug, diese an die aktuellen Gegebenheiten und Bedürfnisse der Spielerinnen anzupassen. Für diese Entscheidungen wird das ganze Team partizipativ miteinbezogen.

Selbstverständlich lebt jede Planung von der flexiblen Anpassung. Ich glaube, das zeichnet unser Trainerteam aus, dass wir die Sachen sehr früh antizipieren. Dass wir für uns einen Plan erstellen, dass Martina (*Voss-Tecklenburg, Bundestrainerin, Anm.d.Red.*) in der finalen Entscheidung dann vorgibt, in welche Richtung es geht, wir das mittragen und wir uns täglich, manchmal mehrmals am Tag besprechen und reflektieren, ob das so passt oder ob wir eine Anpassung vornehmen müssen. Und natürlich kommt dazu, dass wir mit den Key-Playerinnen, mit den Kapitäninnen, oder auch sonst mit erfahrenen Spielerinnen kurz Rücksprache halten: Passt das so, habt ihr das Gefühl, das ist für euch stimmig?<sup>44</sup>

## 7. Negative, destruktive Führung – Beispiel Felix Magath

Negative Führung zeichnet sich aus durch destruktive Führung und Laissez-Faire. Als erstes beschreiben wir Führungsverhaltensweisen von Felix Magath, die wir als Beispiel für die destruktive Führung interpretieren.

Zentrales Merkmal destruktiver Führung ist, dass die Führungskraft ihre **negativen Gefühle** wie Wut, Ärger und Frustration an den Mitarbeiter\*innen auslöst.

Felix Magath wird oft als harter, kompromiss- und humorloser Trainer beschrieben. Man darf allerdings seine Erfolge nicht vergessen. In seinen zahlreichen, oft kurzen Trainerstationen gelang ihm 1998 der Aufstieg in die 1. Bundesliga mit dem 1. FC Nürnberg, der Gewinn des DFB-Pokals 1999 mit Werder Bremen und 2003 die Vize-Meisterschaft mit dem VfB Stuttgart. Mit dem FC Bayern München wurde er zwei Mal in Folge Double-Gewinner (Pokalgewinn und Meisterschaft),

<sup>42</sup> „Auf einen Kaffee mit Martina Voss-Tecklenburg“, Niederrhein Edition, <https://niederrhein-edition.de/magazin/artikeldetails/auf-einen-kaffee-mit-martina-voss-tecklenburg>

<sup>43</sup> Interview Martina Voss-Tecklenburg, Schweizer Illustrierte, 20.01.2019, Nina Huber

<sup>44</sup> „Einen freien Tag will niemand mehr“, NTV, 27.06.2019, Anja Rau

was einmalig im deutschen Fußball ist<sup>45</sup>. 2009 machte er erstmalig den VfL Wolfsburg zum deutschen Meister. Aufgrund all dieser Erfolge wurde er in vielen Jahren zum Trainer des Jahres gewählt, z.B. vom Fachmagazin „Kicker“.

### **Negative Gefühle an Mitarbeiter\*innen auslassen**

Den genannten Erfolgen steht das menschlich-emotionale Leiden hinter diesen Erfolgen gegenüber. Von Felix Magath selbst kommen Zitate wie „Qualität kommt von Qual“ und „Wer Dich nicht fürchtet, respektiert Dich nicht.“ Seine Spieler kritisieren militärische, menschlich fragwürdige Methoden.<sup>46</sup> Auch Funktionäre, die ihn eben wegen seiner Erfolgsmentalität eingestellt haben, kritisieren ihn.

„Er muss sich schon mal die Frage stellen, wenn er irgendwo ist, obwohl da Erfolg ist, warum anschließend eine Party unter den Spielern gefeiert wird, wenn er weg ist.“ Uli Hoernes, FC Bayern München<sup>47</sup>

Auch in erfolgreichen Trainerstationen wie in Wolfsburg, die er wider Erwarten und zum ersten Mal überhaupt zur Deutschen Meisterschaft führte, war man froh, wenn er wieder ging.

Einfach zu viele Menschen in Form von Fans, Sponsoren und vor allem den aktiven Profis, sprachen sich für ein Ende dieser Zusammenarbeit aus. Eine längst überfällige Entscheidung! Herrschaftsdenken, Einzelkämpfertum und Dressur von Menschen hat nirgendwo mehr seine Berechtigung – nicht mal im Hochleistungssport. Mit dem Trainer Magath, geht auch der Manager Magath, der Geschäftsführer Magath sowie der Herausgeber des Stadionheftes Magath. Menschen mit zuviel Machtanspruch sind generell gefährlich. Mit dem Ende der Ära Magath erhalten Menschlichkeit, Begeisterung und echte innere Leistungsfreude wieder die Chance auf ein Comeback in Wolfsburg.<sup>48</sup>

Oft haben Führungskräfte, die destruktiv führen, starke negative Gefühle, die sie in die Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern einfließen lassen, um kurzfristig Ziele zu erreichen.

Magaths Welt besteht aus Verehrern und Verrätern. Es ist eine Welt ohne Kontinente, mit einem riesengroßen Südpol und einem riesengroßen Nordpol. Ein Mensch, der ihm ausgesetzt ist und sich seiner Meinung nicht anschließt, ist ein Widersacher, im Zweifel ein arschloch. Magath hält den Kompromiss nicht aus, weil seine Wahrheit nicht teilbar ist. Im Teilen sieht er den Verzicht aufs Ganze.<sup>49</sup>

Unklare Kommunikation löst bei den Mitarbeitern bzw. Spielern negative Gefühle aus und passt daher zum destruktiven Führungsstil.

Magath ist nicht als eloquent bekannt und legt keinen Wert auf Kommunikation. Auch hier wurde er von seinen eigenen Trainern Branko Zebec und Ernst Happel geprägt, die auch nicht viel

<sup>45</sup> Magath und Zebec: Erfolgreich, aber unbeliebt; Kicker, 19.01.2016

<sup>46</sup> Felix Magath wird 60: Das sind die denkwürdigsten Quälix-Momente, Focus Online, Joscha Thieringer, 26.07.2013

<sup>47</sup> Felix Magath wird 60: Das sind die denkwürdigsten Quälix-Momente, Focus, 26.07.2013, Joscha Thieringer

<sup>48</sup> Ende der Magath-Diktatur – Rückkehr zur Menschlichkeit, Steffen Kirchner, eigener Blog, 25.10.2012

<sup>49</sup> Felix im Unglück, Die Zeit, Stefan Willeke, 02.12.2010

sprachen und ihre Spieler dadurch im Unklaren ließen.<sup>50</sup> Seine Spieler litten unter der mangelnden oder sehr selektiven Kommunikation.<sup>51</sup> Auch nutzt er Schweigen als Strafe.

Das Schweigen ist Magaths Waffe. Er schweigt Spieler an, die sich seinen Anweisungen widersetzen. Das ist eine Strafe, weil sie auf seinen Rat angewiesen sind. Er schweigt Journalisten an, wenn sie ihm die falschen Fragen stellen. Das ist eine Strafe, weil sie auf seinen Kommentar angewiesen sind.<sup>52</sup>

## 8. Negative, Laissez-Faire Führung – Beispiel Carlo Ancelotti

Neben der destruktiven Führung gehört auch Laissez-Faire zur Negativen Führung. Als zweites beschreiben daher wir die Laissez-Faire-Führung am Beispiel von Carlo Ancelotti.

Zentral für die Laissez-Faire-Führung ist es, die Beantwortung dringender Fragen **verschieben** und generell Führungsverhalten zu vermeiden. Natürlich fällt Ancelotti im Rahmen seiner Arbeit Entscheidungen, und zeigte teilweise aktive Führungsverhaltensweisen. Jedoch ist er aus unserer Sicht derjenige Trainer, der – wenn auch eingeschränkt - am besten als Beispiel für Laissez-Faire-Führung dienen kann.

Carlo Ancelotti ist einer der erfolgreichsten Trainer aller Zeiten, seine Erfolge sind sehr beachtlich. 1994 erreichte er als Co-Trainer mit Italien das WM-Finale. 1996 stieg er mit dem AC Reggiana in die Serie A auf. Mit dem AC Parma wurde er einmal, mit Juventus Turin zwei Mal Vize-Meister. In seinen acht Jahren beim AC Milan erreichte er 2002 das Halbfinale im UEFA-Cup, 2003 den Champions-League-Sieg und den Pokalsieg, 2004 die Meisterschaft, 2005 waren sie Champions-League-Finalisten und gewannen 2007 die Champions League. Mit dem FC Chelsea holte Ancelotti 2010 das Double (FA-Cup und Meisterschaft), mit Paris Saint-Germain 2013 die Meisterschaft, mit Real Madrid 2014 Pokal und Champions-League-Sieg. Mit dem FC Bayern München wurde er 2017 Meister und mit dem SSC Neapel 2019 Vize-Meister.

Diese Erfolge lassen den Schluss zu, dass Laissez-Faire bei Weltklasse-Clubs zu Erfolgen führen kann. Aber der Erfolg liegt dabei auch sehr stark an den jeweiligen Weltklasse-Spielern und deren hoher Selbstdisziplin. Bei weniger gut aufgestellten Clubs könnte die Art der Führung nicht funktionieren, bzw. hat dann auch zu Ancelottis Kündigungen geführt.

### Dringende Fragen verschieben

Ancelotti hat selbst ein Buch über seinen Führungsstil geschrieben, den er „Quiet Leadership“ nennt.<sup>53</sup> Er propagiert darin einen zurückhaltenden Führungsstil ohne laut zu werden, befürwortet ruhiges und überlegtes Handeln, besonnene Entscheidungen und ruhige Überzeugungskraft.<sup>54</sup> Sein Führungsverhalten ist also nicht durch völlige Abwesenheit von Entscheidungen – wie sie für Laissez-Faire typisch wäre – gekennzeichnet, aber doch durch sehr langsame Entscheidungen. Dieser Führungsstil führte oft langfristig - trotz Erfolgen - dann auch zu seinen Kündigungen.

<sup>50</sup> Felix Magath: Der doppelte Doublelegewinner wird 60, DFB-Homepage, 26.07.2013

<sup>51</sup> Felix Magath wird 60: Das sind die denkwürdigsten Quälix-Momente, Focus Online, Joscha Thieringer, 26.07.2013

<sup>52</sup> Felix im Unglück, Die Zeit, Stefan Willeke, 02.12.2010

<sup>53</sup> Quiet Leadership – Wie man Menschen und Spiele gewinnt, Carlo Ancelotti, Knaus

<sup>54</sup> Die seltsamen Weisheiten des neuen Bayern-Trainers, Welt, Online, Philipp Vetter, 04.06.2016

„Dass Ancelotti bei seinen früheren Klubs rausflog, schiebt er übrigens auch auf seinen zurückhaltenden Führungsstil. „Ich weiß, dass ich meine Erfolge meiner Ruhe und Gelassenheit verdanke“, schreibt er. „Wie kann dann der Misserfolg dieselben Gründe haben? Es ist ein Paradox.“ Nicht die beste Werbung für das eigene Führungsprinzip“.<sup>55</sup>

Zwar wurden seine „weichen“ Methoden immer wieder hinterfragt, aber der Erfolg gab ihm Recht.<sup>56</sup> Beim Ausbleiben der Erfolge wurde er allerdings oft schnell wieder entlassen und sein Führungsstil wurde ihm vorgeworfen.

„Der Vorstand wünschte sich wieder mehr Ruhe und engagierte den gemütlichen Carlo Ancelotti, der seinen Führungsstil als „Quiet Leadership“ bezeichnet – nach dem Motto: die beste Führungskraft ist die, die keiner bemerkt. Ancelotti ließ das Team weitgehend gewähren, weil er es für gut genug hielt. Das hatte fatale Folgen. Mit der Spannungskurve fiel auch die Leistung ab, es griffen nicht mehr die simpelsten Automatismen. Höhepunkt des Missverständnisses: Als der Trainer ohne jegliche Erklärung kurzfristig fünf Bayern-Stars bei einem Champions-League-Kracher auf die Tribüne setzte, war sein Ende besiegelt. Einen kommunikativen Super-GAU nennt man so was. Der FC Bayern zog die Notbremse“.<sup>57</sup>

## 9. Kommunikation

Bei der Kommunikation von Fußballtrainern muss man zwischen öffentlicher und interner Kommunikation unterscheiden. Fast alle extrovertierten Trainer ziehen mit ihrer offenen und oft auch offensiven Art der Kommunikation alle Aufmerksamkeit bewusst auf sich, um den Druck von ihren Spielern zu nehmen. Nach außen wirken sie oft streng und dominant, werden von ihren Spielern aber in der Regel akzeptiert und respektiert.

Inwiefern Fußballtrainer Kommunikation gezielt lernen, darüber kann nur spekuliert werden. Die meisten Trainer waren früher Spieler und imitieren wohl ihre Vorbilder oder handeln aus eigener Intuition. Dies wäre bei Wirtschaftsmanagern mit entsprechender Ausbildung vielleicht anders.

Bei der Kommunikation kann man in drei Unterpunkte unterteilen:

### 9.1. Aufmerksame Kommunikation

Joachim Löws nüchterne Art prägt auch seine Kommunikation. In den Medien kann er sehr gut seine Meinungen und Beweggründe für jeden verständlich erklären, und auch in der Kommunikation mit den Spielern wählt er bedacht die richtigen Worte wie z.B. Optimierung statt Fehler und Schwächen.<sup>58</sup> Mit seiner Art der Kommunikation erreicht er damit sowohl die einzelnen Spieler als auch das ganze Team.

„Dem Fußballcoach gelingt es, jedes Teammitglied entsprechend seiner Persönlichkeit anzusprechen – je nach Situation mal emotionaler, mal rationaler. Löw weiß: Jeder Mensch, jeder

<sup>55</sup> Die seltsamen Weisheiten des neuen Bayern-Trainers, Welt, Philipp Vetter, 04.06.2016

<sup>56</sup> Carlo Ancelotti: Was Führungskräfte von seinem Führungsstil lernen können, Markus Czerner, 22.10.2016

<sup>57</sup> Nicht am Menschen interessiert? Was uns die Diskussion um Laptoptrainer über Führung in agilen Zeiten lehrt, LinkedIn, Markus Czeslik, 27.05.2018

<sup>58</sup> Was Führungskräfte vom Bundestrainer lernen können, Kursfinder.de



Spieler ist einzigartig. Dieses situative Führen, angepasst an die Einzigartigkeit des Gegenübers, führt zum Erfolg. Dabei weiß er genau, mit welchen Worten er große Gefühle und Motivation erzeugt, wie sein Satz vor dem WM-Finale zeigt: „Ihr müsst heute so viel geben wie noch nie, dann werdet ihr das erreichen, was ihr noch nie hattet, nämlich diesen Pokal mit nach Hause zu nehmen.“ Durch seine Art der Kommunikation und seine klaren Vorgaben schafft der Bundestrainer Vertrauen beim Team. Das schürt die Bereitschaft, alles für die gemeinsame Zielerreichung zu geben“.<sup>59</sup>

## 9.2. Dominante Kommunikation

Huib Stevens ist ein direkter und authentischer Trainer, der seine Spieler auch wortlos wissen lässt, woran sie sind.<sup>60</sup> Er hat aufgrund seiner mürrischen Art den Spitznamen „Knurrer von Kerkrade“. Spieler bezeichnen ihn als „absolute Respektsperson“ mit autoritärem Führungsstil und lautstarken Ansagen, der aber auch Humor hat.<sup>61</sup>

Seine Kommunikation ist direkt und unverblümt.

„Mit welcher Akribie der Trainer Stevens vorging, hat auch einmal sein Spieler Gerald Asamoah erzählt: "Ich lag mal im Krankenhaus, war gerade operiert worden. Er hat kurz gefragt, wie es mir geht - und dann hat er mir sämtliche Fehler der Hinrunde aufgezählt. Aber ich habe geweint, als er gegangen ist, denn ich habe gemerkt: Der meint es gut mit dir." „<sup>62</sup>

Aus Altersgründen und wegen veränderter Zeiten hat Stevens sich dann als Trainer zurückgezogen.

Die Spieler seien „in einer Welt aufgewachsen – das ist nicht meine Welt – in einem System von Egoismus. Wie willst du dann jüngere Spieler dazu bringen, ein Team zu sein?“, so das vernichtende Fazit des „Knurrers“ auf der Pressekonferenz nach dem letzten Saisonspiel.<sup>63</sup>

## 9.3. Beeindruckende Kommunikation

Mehrere Fußballtrainer motivieren ihre jeweiligen Spieler durch beeindruckende Kommunikation. Wir stellen zwei von ihnen näher vor: Christian Streich und Jürgen Klopp.

Christian Streich ist ein Fußballtrainer, der mit seiner Art der Kommunikation Fans aller Vereine und die Medien gleichermaßen in seinen Bann zieht und erfreut. Er ist voll und ganz Trainer des SC Freiburg, aber respektvoll, weitsichtig und oft unfreiwillig komisch, so dass Fußballfreund\*innen ihm gerne zuhören. Er scheint sich treu zu bleiben, ist regional verhaftet und spricht nur in seiner alemannischen Mundart („Am beschten du machsch de Fernseher aus, schausch de Tabelle nit an, bringt ja alles nix. Spielsch! Übsch!“). Dies ist daher ein gutes Beispiel für beeindruckende Kommunikation. Er ist in ganz Fußballdeutschland bekannt und beliebt, und

<sup>59</sup> Was Manager von Löw lernen können, Capital, 12.07.2017, Antje Heimsoeth

<sup>60</sup> Horst Ehrmanntraut, One touch: Was Führungskräfte vom Profifußball lernen können; Claus-Peter Niem, Karin Helle, Campus-Verlag

<sup>61</sup> Neue Impulse aus der alten Schule, Stuttgarter Zeitung, 12.03.2014, Marko Schumacher

<sup>62</sup> Huib Stevens, mehr Sympath als Knurrer, NTV, Ben Redelings

<sup>63</sup> Schalkes Feuerwehrmann Stevens tritt mit vernichtender Kritik ab, Onefootball, 20.05.2019, Matti Peters

wurde von Bundesligaspielern noch vor dem Triple-Gewinner Jupp Heynckes zum Trainer des Jahres 2013 gewählt.<sup>64</sup> Fußballromantiker mögen seine offene Kritik am modernen Fußball.<sup>65</sup>

Seine Kommunikation mit den Spielern ist akribisch, positiv, er fokussiert auf die Arbeit hinter dem Erfolg.<sup>66</sup> Er nimmt die Spieler durch seine beeindruckende Kommunikation fachlich und emotional mit.

*Gibt es denn Daten, die Sie zwingend benötigen?*

Nein. Zumindest können sie für mich nicht die Arbeit mit Menschen ersetzen. Eine Fußballmannschaft ist ein heterogenes System, die Spieler kommen aus unterschiedlichen sozialen Schichten und Kulturen. Ich finde es wichtig, wenn sie merken, dass ich mich für sie interessiere und nicht nur für ihre Ballannahme.

*Ein ungewöhnlicher Ansatz.*

Es gibt sicher tausend Wege, die Sache anzugehen. Aber ich habe mich schon immer für zwischenmenschliche Zusammenhänge interessiert, und das ist einer der Gründe dafür, dass ich Trainer geworden bin. Würde ich mich mehr für technische Abläufe begeistern, wäre ich vielleicht Automechaniker oder Computerspezialist geworden.<sup>67</sup>

Jürgen Klopp beherrscht als transformationale Führungsperson die beeindruckende Kommunikation als Fußballtrainer quasi perfekt. Alle hören ihm gerne zu – eigene und gegnerische Fans, Menschen, die gar keine Fußballfans sind, die Presse. Seine Art funktioniert in Deutschland und in England, wo er gleichermaßen geliebt und bewundert wird. Auch er stellt sich mit seinem Ego sehr oft schützend vor seine Mannschaften und zieht die Aufmerksamkeit gewollt auf sich, um den Druck von seinen Spielern zu nehmen.

Klopp gibt seinen Spielern Vertrauen in sich und Zeit sich zu entwickeln, er hat Klarheit und Konsequenz in seiner Art der Kommunikation und fördert und fordert Respekt und Teamgeist.<sup>68</sup> Zitat: „Wenn wir gewinnen, liegt es an euch. Wenn wir verlieren, an mir“.<sup>69</sup> Mit dieser Art von Training und Kommunikation macht er aus No-Name-Spielern Stars, die jedes Kind kennt.<sup>70</sup> Psychologisch nutzt er viel das Reframing, das Umdeuten von Negativerlebnissen.<sup>71</sup> Er beschäftigt sich mit seinen Spielern und sieht dann Qualitäten, die er aus ihnen herauszuholen versteht.<sup>72</sup> Hauptsächlich lebt seine Art der Kommunikation aber von seiner eigenen, persönlichen Hingabe an Mannschaft, Verein und Ziele, die er dann mit seiner ihm eigenen Energie auf alle anderen Beteiligten und Interessierten übertragen kann.<sup>7374</sup>

„Ich lebe zu 100 % für die Jungs, mit den Jungs, was wir mit dem Club tun und all dieses Zeug.“

<sup>64</sup> „Vielleicht bin ich in zwei Jahren in München“, Welt, 12.07.2011, Anja Schramm

<sup>65</sup> [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=72&v=LG6kjKoji6w&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?time_continue=72&v=LG6kjKoji6w&feature=emb_title)

<sup>66</sup> <https://youtu.be/A2GWIQMz2QA>

<sup>67</sup> „Spielerberater sind wie Ameisen“, 11 Freunde, 16.09.2012, Jens Krischneck, Tim Jürgens

<sup>68</sup> Das Wunder von Anfield – was Führungskräfte von Jürgen Klopp lernen können, Antje Hemsoeth, eigener Blog

<sup>69</sup> Der Klopp-Faktor: Jürgen Klopp lebt vor, wie man 2019 ein echter Leader ist, GQ, 24.09.2019

<sup>70</sup> Das Geheimnis des Jürgen Klopp, Der Spiegel, 24.04.2018, Hendrik Buchheister

<sup>71</sup> Mit diesen Psychotricks macht Klopp seine Elf stark, Die Welt, 02.11.2015, Christoph Cöln

<sup>72</sup> „Für Jürgen Klopp haben wir alles zerstört“, Frankfurter Allgemeine, 17.04.2020

<sup>73</sup> Führung nach der „Methode Klopp“, Blog von Boris Thomas, 16.07.2019

<sup>74</sup> Der Klopp-Faktor: Jürgen Klopp lebt vor, wie man 2019 ein echter Leader ist, GQ, 24.09.2019

Das macht ihn aber nur oberflächlich zum Kumpeltypen, denn auch diese Führungskommunikation ist Macht, aber statt Befehl und Gehorsam wird sie über eine „komplexe Allianz aus Leidenschaft, Loyalität und Drill“ ausgeübt.<sup>75</sup>

Kommunikation, Emotion und Motivation sind bei Klopp eine Einheit, und daher für seine Zuhörer so beeindruckend.

„Jürgen Klopp hat mehr als jeder andere die Fähigkeit, Leidenschaft zu entfesseln und Emotionen in Tore zu verwandeln. Wenn es noch eines Beweises dafür gebraucht hat, dann war es dieses Spiel. Er ist ein Menschenfänger, ein Charismatiker, er hat besser als andere Trainer auf diesem Niveau begriffen, dass Fußball über Gefühle funktioniert und dass man, wenn man es schafft, die Herzen der Menschen zu erreichen, Dinge leisten kann, die unmöglich erscheinen. Wenn er sagt: Wir können das hinkriegen, welchem Trainer der Welt sollen Fußballer das mehr glauben als ihm? Ballt Klopp die Faust, dann ballt er sie mit der Energie der ganzen Anfield Road. Die Fans, die Spieler, sie sehen ihre Hoffnungen personifiziert in diesem zähnefletschenden Kerl mit Kappe und Sechs-Tage-Bart.“<sup>76</sup>

## 10. Effektivität der Führungsstile

Wie man in der Tabelle unter Punkt 3 sehen kann, werden die meisten Führungselemente bei transformationaler und transaktionaler Führung abdeckt. Eine Kombination dieser beiden Führungsstile erscheint zudem zeitgemäß und nachhaltig. Transformational und transaktional führende Trainer verbleiben länger in einzelnen Trainerstationen, wie z.B. Klopp, Löw, Guardiola<sup>77</sup> und hinterlassen Strukturen und Mentalitäten, auf denen ihre Nachfolger aufbauen könne, wie z.B. Klinsmann und Klopp.

Autoritäre Machtausübung wird im Profifußball immer seltener, Menschen wollen heute viel mehr als früher verstehen und sich einbringen und fordern ein entsprechendes Führungsverhalten auch ein. Daher sollten Trainer\*innen bzw. Manager\*innen möglichst wenig negativ führen. Destruktive Führung ist schließlich ganz einfach nicht mehr zeitgemäß, und Trainer\*innen, die diese ausgeübt haben, sind mittlerweile im Rentenalter (Magath, van Gaal).

Alle hier genannten Beispieltrainer\*innen waren oder sind sehr erfolgreich. Es zeigt sich jedoch, dass einige Führungsstile eher nachhaltig und vorbildlich sind, wie z.B. transformationale Führung. Dies belegen auch mehrere hundert wissenschaftliche Studien von unabhängigen Wissenschaftlern, die Manager\*innen in verschiedensten Organisationen, Ländern und Branchen untersucht haben.<sup>78</sup> Insgesamt zeigt sich dort, dass transformationale und transaktionale Führung am erfolgreichsten ist. Zweitens wurde nachgewiesen, dass instrumentelle Führung zu

---

<sup>75</sup> Warum liebt jeder diesen Mann?, Süddeutsche Zeitung Magazin, 07.04.2011, Andreas Bernard

<sup>76</sup> Er erreicht die Herzen der Menschen, Süddeutsche Zeitung, 08.05.2019, Martin Schneider

<sup>77</sup> transfermarkt.de

<sup>78</sup> Sturm, M., Reihher, S., Heinitz, K., & Soellner, R. (2011). Transformationale, transaktionale und passiv-vermeidende Führung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*.

mehr Erfolg bei Mitarbeiter\*innen führt.<sup>79</sup> Schließlich ist negative Führung negativ mit Leistung assoziiert: Je mehr negative Führung gezeigt wird, desto weniger leisten Mitarbeiter\*innen.<sup>80</sup>

Manager\*innen können also die Integrative Führung nutzen, um Prioritäten beim eigenen Führungshandeln zu setzen: Mehrere (nicht unbedingt alle) der transformationalen Verhaltensweisen sollten an erster Stelle stehen, wie z.B. eine attraktive, positive Zukunftsvision, die glaubhaft (i.S. d. Vorbildverhaltens) vorgelebt wird. Um die Vision für die Mitarbeiter\*innen erreichbar zu machen, ist instrumentelle Führung nötig. Hier wird eine Strategie entwickelt, und Schritte auf dem Weg zur Erreichung der Vision erarbeitet. Als drittes folgt die transaktionale Führung, bei der allen Mitarbeiter\*innen kurzfristige Ziele aufgezeigt werden, und auch, was bei Zielerreichung erwartet werden kann.

Dies impliziert, dass passive Verhaltensweisen wie Laissez-Faire nicht gezeigt werden sollten, ebenso wenig wie destruktive Führung. Mit dieser Balance an Verhaltensweisen aus dem Integrativen Führungsmodell haben Manager\*innen die besten Chancen auf eine nachhaltige hohe Leistung und Zufriedenheit ihrer jeweiligen Mitarbeiter\*innen.

## 11. Wie entsteht ein Führungsstil?

Ein persönlicher Führungsstil ist erlernbar, aber auch charakterabhängig. Extravertierten Menschen fällt es z.B. leichter, transformational zu führen, wohingegen emotional labilere, neurotische Personen, eher wenig transformational führen, wie umfangreiche wissenschaftliche Arbeiten belegen<sup>81</sup>. Weiter zeigte sich, dass Personen, die sehr verträglich und umgänglich sind, dazu neigen, passive Führungsverhaltensweisen, wie z.B. Laissez-Faire, zu vermeiden<sup>82</sup>.

Die eigenen Erfahrungen und Prägungen einer Führungskraft spielen sicher immer in den gewählten Führungsstil mit hinein. So zeigen Studien, dass die Art und Weise, wie Eltern ihre Kinder „führen“, also erziehen, sich signifikant auf das von den Kindern gezeigte Führungsverhalten auswirkt. In einer Studie aus dem Jahr 2000 wurde dies anhand von 112 kanadischer High-School Schülern, die auf 11 verschiedene Sportmannschaften verteilt waren, untersucht. Zu den Sportarten zählten unter anderem Basketball, Volleyball, Football und Badminton. Dabei zeigte sich, dass die Kinder, die ihre Eltern als transformational „führend“ eingeschätzt haben, selbst den transformationalen Führungsstil innerhalb des Teams zeigten, welcher von den Mitspielern und dem Trainer eingeschätzt wurde<sup>83</sup>.

Mit Bezug auf den Fußball ist es zudem sicher auch etwas Glückssache und vom jeweiligen Verein, dessen Führungsetage und auch vom Standort abhängig, wo welcher Führungsstil gut funktioniert. Die Führungsverhaltensweisen und Werte des Vereinsvorstands sollten mit denen des/der Trainer\*in übereinstimmen, um den größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Dies lässt sich 1:1 auf die Wirtschaft übertragen.

---

<sup>79</sup> Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.

<sup>80</sup> Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.

<sup>81</sup> Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>

<sup>82</sup> S. 42

<sup>83</sup> Zacharatos, A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 211–226. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00041-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00041-2)

## 12. Wie kann Führung gemessen und entwickelt werden?

Die Beispiele, die zur Veranschaulichung der Führungsstile genutzt wurden, machen klar, dass vom Führungsstil ein maßgeblicher Anteil des Erfolgs im Fußball abhängt. Eine Studie der Technischen Universität Dortmund, bei der Fußballspieler aus der 1. und 2. Bundesliga eine halbe Saison lang begleitet wurden, zeigte beispielsweise, dass sich das transformationale Führungsverhalten der Trainer positiv auf die Entwicklung der Leistung der einzelnen Spieler auswirkt<sup>84</sup>.

Die beschriebenen Führungsstile der Integrativen Führung können präzise gemessen werden. Dazu gibt es den Fragebogen und Feedbackbericht zur Integrativen Führung<sup>85</sup>. Führungskräfte können so verstehen, wo ihre persönlichen Stärken und Entwicklungspotentiale liegen, und wie sie im Vergleich zu anderen Führungskräften abschneiden.

Gute Erfahrungen liegen auch bei der Entwicklung der Führungsstile vor – diese sind sogar von unabhängigen wissenschaftlichen und Praxis-Experten aus verschiedenen Ländern dokumentiert worden. So zeigte eine Studie mit Bankmanagern<sup>86</sup>, dass diejenigen Manager, die an einem Training für transformationale Führung teilnahmen, nachher mit ihren Mitarbeiter\*innen signifikant mehr Umsatz erzielten als die Kolleg\*innen, die nicht am Training teilnahmen. Ein weiterentwickeltes Training der Technischen Universität Dortmund verbesserte erstens neben der transformationalen Führung der teilnehmenden Manager\*innen auch deren Leistung. Zweitens wurde das sogenannte Organizational Citizenship Behavior (also ein positives, arbeitsbezogenes Verhalten, welches über die normalen Anforderungen hinausgeht) der Mitarbeiter\*innen<sup>87</sup> verbessert. Eine weitere Studie der Technischen Universität Dortmund zeigte, dass ein Führungskräfte-Training sowohl in transformationaler als auch instrumenteller Führung die Unterstützung der geführten Mitarbeiter\*innen für Veränderungsprozesse positiv beeinflusst<sup>88</sup>.

Mit dem richtigen Führungskräfte-Training kann somit jede\*r seiner\*m Lieblingstrainer\*in in seinem/ihrer Berufsleben nacheifern. Der Lehrstuhl Personalentwicklung und Veränderungsmanagement der TU Dortmund hilft Ihnen gerne dabei!

## 13. Über den Lehrstuhl

Der Lehrstuhl Personalentwicklung und Veränderungsmanagement beschäftigt sich seit über 10 Jahren mit Fördermöglichkeiten für Führungskräfte. In zahlreichen Praxisprojekten haben wir analysiert, welche Führungsverhaltensweisen für Führungskräfte in Deutschland funktionieren, und welche Maßnahmen wie z.B. (online-)Training und (Team-)Coaching die Entwicklung dieser Verhaltensweisen unterstützen.

---

<sup>84</sup> Borgmann, L. (2013). Führung mit Kick: transaktionale und transformationale Führung im professionellen Fußball.

<sup>85</sup> Rowold, J., & Poethke, U. (2017). Fragebogen zur integrativen Führung: FIF. Hogrefe.

<sup>86</sup> Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *The Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827>

<sup>87</sup> Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J., & Moenninghoff, M. (2011). Evaluation of a Long-Term Transformational Leadership Development Program. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 25(3), 205–224. <https://doi.org/10.1177/239700221102500307>

<sup>88</sup> Millhoff, C., & Rowold, J. (2019). Effects of a change-oriented training in transformational and instrumental leadership: A field experiment. 19th EAWOP Congress, Turin, Italien.

Dabei durfte das Lehrstuhlteam mehrere hundert Führungskräfte aus Unternehmen, aber auch aus öffentlichen Verwaltungseinrichtungen und non-profit Organisationen unterstützen. Es wurden dabei jeweils aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse maßgeschneidert für den jeweiligen Kooperationspartner angewandt.

Ziele dieser Projekte waren zum Beispiel die Steigerung der Leistung und Gesundheit der geführten Mitarbeiter\*innen, die Entwicklung der Organisation, oder die Förderung der Innovation.

Der Lehrstuhl-Inhaber Prof. Dr. Rowold fungiert zudem als Keynote-Speaker für Praktiker-Veranstaltungen. Bei Fragen Ihrerseits steht das Lehrstuhlteam gerne zur Verfügung.

### **Kontakt:**

Lehrstuhl für Personalentwicklung und Veränderungsmanagement  
Technische Universität Dortmund / Zentrum für Hochschulbildung  
Hohe Straße 141  
D-44139 Dortmund

Tel.: (+49) 0231 755-6623

Fax: (+49) 0231 755-6523

E-Mail: sekretariat.pvm.zhb@tu-dortmund.de

Website: <https://www.zhb.tu-dortmund.de/zhb/Row/de/akt/index.html>

XING: <https://www.xing.com/communities/groups/management-um-tu-dortmund-personal-innovation-technologie-9058-1127573/posts>