

Leipziger Impulsgespräch: Konflikte rund um den Fußball

Konflikte sind in allen gesellschaftlichen Bereichen allgegenwärtig, auch im Sport. Besonders große Aufmerksamkeit erregen dabei Auseinandersetzungen in der Lieblingssportart der Deutschen – dem Fußball. Frank Aehlig, Sportkoordinator bei RB Leipzig, Dr. Gernot Barth, Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums Wirtschaftsmediation, Guido Schäfer, ehemaliger Fußballprofi beim 1. FSV Mainz 05 und Chefreporter der Leipziger Volkszeitung, sowie Friedbert Striewe, Rechtsanwalt und Insolvenzverwalter des VfB Leipzig, diskutieren über die Rolle von Investoren, Auseinandersetzungen zwischen Spielern und ihrem Verein, den richtigen Umgang mit jungen Talenten – und den Erfolg von RB Leipzig.

Das Leipziger Impulsgespräch zur Thematik „Konflikte rund um den Fußball“ fand am 30. Juni 2015 im Rahmen des „Leipziger Mediationsforums“ statt. Die Veranstaltung wurde öffentlich ausgerichtet, sodass es auch dem Publikum möglich war, sich an der Diskussion zu beteiligen.

Gernot Barth: Konflikte im Fußball treten auf ganz unterschiedlichen Ebenen auf, sowohl auf dem Fußballplatz als auch abseits davon. Betroffen sind Spieler, Trainer, Funktionäre, Vorstand, Sponsoren und Fans. Durch Mannschaften wie RasenBallSport (RB) Leipzig rückt auch der Einfluss der Investoren immer mehr in den Fokus der Öffentlichkeit. Welche Rolle spielen Investoren für den Erfolg eines Fußballvereins?

Friedbert Striewe: Seit einigen Jahren gibt es eine Vielzahl von Vereinen, die finanzielle Unterstützung von großen und namhaften Sponsoren erhalten. Man nehme beispielsweise den Hamburger Sport-Verein (HSV) mit dem Investor Klaus-Michael Kühne, Dietmar Hopp, „Mäzen“ der TSG 1899 Hoffenheim, und RB Leipzig, dessen Hauptsponsor die Red Bull GmbH ist. Aufgrund ihrer besonderen Position räumen Vereine den Geldgebern teilweise – aber nicht immer – ungeschriebene Vetorechte ein, welche die in der Satzung festgelegte

Stabilität des Vereins über den Haufen werfen. Das kann sich zu einem großen strukturellen Problem entwickeln. Sponsoren werden wie ein rohes Ei behandelt, was gute Vereinsarbeit kaputt macht und zur operativen Lähmung, also zur Entscheidungslosigkeit führen kann.

Guido Schäfer: Man muss den Einfluss der Investoren im Fußball sehr differenziert betrachten. Als ich im Jahr 2000 nach Leipzig kam, herrschten im Leipziger Fußball verrückte, amateurhafte Strukturen: Mal war Geld da, mal Know-how – aber beides kam nie zusammen. Das hat sich erst mit RB Leipzig geändert, einem Verein, der mit Sinn und Verstand arbeitet. Ich sehe diese Entwicklung sehr positiv. Und es gibt einen großen Unterschied zwischen Red-Bull-Chef Dietrich Mateschitz und Klaus-Michael Kühne: Ersterer mischt sich nicht in die operativen Geschäfte des Vereins ein.

„Der Fußball ist ein Abbild der allgemeinen ökonomischen Entwicklungen.“

Frank Aehlig: In den letzten zehn Jahren, in denen ein Großteil der Vereine in den ersten drei Ligen in Kapitalgesellschaften umgewandelt wurde, sind die amateurhaften Strukturen zunehmend verschwunden. Das entspricht auch dem

Wirtschaftssystem, in dem wir leben. Der Fußball ist lediglich ein Abbild der allgemeinen ökonomischen Entwicklungen, Firmenübernahmen sind an der Tagesordnung. Der Unterschied ist, dass Fußball im Licht der Öffentlichkeit steht. Gerade in Deutschland, wo die Sportart als Kulturgut betrachtet wird, sehen viele Menschen den Einfluss der Investoren kritisch. Ein solcher „Kulturwandel“ ist ja immer auch mit Verlust – zumindest gefühltem Verlust – verbunden. Die derzeitige Entwicklung geschieht aber nur im Rahmen dessen, was im Moment gang und gäbe ist, und dazu noch völlig legal. Letztendlich sind Fußballunternehmen keine Cash Cows, wollen also nicht schnelle Rendite erzielen, sondern langfristige Erfolge haben.

Gernot Barth: Herr Aehlig, Sie verfügen über jahrelange Erfahrung im Fußballgeschäft, haben bereits viele Stationen durchlaufen. Ist es Ihrer Meinung nach problematisch, wenn Geldgebern ein großes Mitspracherecht eingeräumt wird?

Frank Aehlig: Wer sich in einem Verein an exponierter Stelle engagiert, der möchte auch Anerkennung für seine Arbeit erhalten und daraus positive Energie für sich selbst ziehen – und dies sehe ich vollkommen unabhängig von wirtschaftlichen Interessen. Unangenehme

Entscheidungen werden in Unternehmen jeden Tag getroffen. Stehen diese aber in einer Umgebung an, mit der man emotional verbunden ist, macht das noch viel weniger Spaß. Deshalb ist es sehr schwer, die operativen Geschäfte in einem Fußballverein zu führen. Man muss erst lernen, mit der damit verbundenen Öffentlichkeit – und ein Stück weit mit seinem eigenen Ego – umzugehen. Ich habe im Laufe meiner Tätigkeit einige Menschen gesehen, die das in ihrer Firma konnten – im Fußball allerdings nicht.

Gernot Barth: Welche Strategien der Konfliktbewältigung werden im Fußball häufig angewandt?

Friedbert Striwe: Viele Konflikte werden gar nicht als Konflikt wahrgenommen, man geht darüber hinweg. Außerdem ist Konfliktlösung im Sport häufig an hierarchische Strukturen gekoppelt. Anders ist es, wenn beispielsweise die Spieler vor einem Halbfinale noch einmal die Prämienverhandlungen anheizen. In diesem Fall befinden sie sich dem Management gegenüber in einer ebenbürtigen Situation.

„Konflikte beruhen zum Großteil auf handwerklichen Fehlern aus der Vergangenheit.“

Frank Aehlig: Meiner Meinung nach beruhen auftretende Konflikte zum Großteil auf handwerklichen Fehlern aus der Vergangenheit. Der Mensch neigt dazu, den Weg des geringsten Widerstandes zu gehen. Wenn man aber ein Problem nicht gleich richtig anpackt, kommt es in sechs Monaten in doppelter Stärke zurück. Und natürlich hat Fußball etwas mit Hierarchie zu tun. Damit Gruppen funktionieren, ist eine hierarchische Ordnung oft wichtig. Genau die verursacht manchmal aber auch Konflikte. Der Umgang damit ist letztendlich von den betreffenden Menschen abhängig. Meine Erfahrung hat mir gezeigt, dass es in diesem Fall zielführender ist, dem Spieler offen zu sagen, wo er steht, um gemeinsam eine sinnvolle Lösung zu erarbeiten. Konflikte sind im



Abb. 1: Guido Schäfer, Dr. Gernot Barth, Frank Aehlig und Friedbert Striwe (v. l. n. r.) am 30. Juni 2015 anlässlich des „Leipziger Mediationsforums“.

Fußball genauso häufig wie im täglichen Leben, weil in beiden Fällen Menschen zusammenkommen, die unterschiedliche Interessen haben. Wie man Konflikte löst, hängt von persönlicher Integrität und handwerklicher Qualität ab.

Guido Schäfer: So eine Fußballmannschaft ist ein sehr lebendiges Gebilde, das weiß ich aus eigener Erfahrung. Und wenn da Probleme auftreten, sollte man diese – trotz der hierarchischen Gegebenheiten und der Professionalisierung – auch als Spieler offen ansprechen, indem man zum Beispiel sagt: „Wir trainieren zu viel!“ oder „Warum darf ich nicht spielen?“ Oft ist das aber leider nicht gewünscht, die Spieler haben zu große Angst vor Konsequenzen. Eine vermittelnde Person wäre in diesem Fall von Vorteil.

Frank Aehlig: Ob es Spielern erlaubt ist, direkte Kritik zu üben, hängt immer von der persönlichen Stärke des Trainers oder anderen übergeordneten Personen ab. Aus meiner Sicht ist es heute eher so, dass viele Beteiligte, auch die Spieler, einbezogen werden. Vor zwanzig Jahren hat ein Cheftrainer einsame Entscheidungen getroffen, heute ist der Cheftrainer Manager einer Gruppe von Spezialisten. Einer kümmert sich um die Reha, der andere um die Belastungssteuerung, es gibt einen Teampsychologen, einen Torwarttrainer, einen Techniktrainer, einen Taktiktrainer. Und diese Personen kommunizieren extrem viel, auch kontrovers. Entscheidungen,

die ausschließlich auf dem persönlichen Gefühl des Cheftrainers beruhen, gibt es in solchen Fällen nicht.

Guido Schäfer: Aber eine solche Entwicklung, bei der der Beruf des Trainers auf mehrere Spezialisten aufgeteilt wird, kann auch über das Ziel hinausschießen. Fußballvereine beschäftigen sogar Köche, die den Spielern speziell auf die Trainingseinheiten abgestimmtes Essen servieren! Die Spieler müssen sich in einem solchen Fall eigentlich um gar nichts mehr kümmern. Und wenn einem zu viel abgenommen wird, treffen eine Situation, die weh tun, noch härter.

Frank Aehlig: Da stimme ich vollkommen zu. Talente werden schon in sehr jungen Jahren vom Verein umsorgt. Zeugnisse werden schön geredet, die erste Wohnung wird gestellt, das erste Auto ebenso. Kommt ein solcher Spieler dann mit 21 Jahren in die erste Mannschaft, verlangt der Trainer natürlich von ihm, dass er Verantwortung übernimmt. Bisher ist er in seinem Leben aber noch nie in einer ähnlichen Situation gewesen. Die Vereine versuchen das Leben von talentierten Spielern selbst außerhalb des Fußballplatzes zu optimieren, damit diese ihre Kapazitäten möglichst umfassend auf das Fußballspielen konzentrieren können. Letztendlich unterscheiden sich deren Probleme aber nicht von denen anderer junger Menschen. Nichtsdestotrotz werden vor allem die



jungen Fußballer von uns auch in ihrer persönlichen Entwicklung abseits des Platzes bestmöglich unterstützt, was sie aber natürlich nicht von einer gewissen Eigenverantwortung entbindet.

Gernot Barth: Das ist auch einer jener kritischen Umstände, die selten wahrgenommen werden. Die Öffentlichkeit sieht nur, welche Vorteile dem Spieler vonseiten des Vereins geschaffen werden, nicht jedoch, welche Schwierigkeiten daraus entstehen können. Die Rundumversorgung der Spieler erzeugt letztlich Konflikte. Es stellt sich auch die Frage: Was passiert mit diesen Menschen nach ihrer Profikarriere? Ist dafür der Verein verantwortlich?

„Wenn du nicht mehr kicken kannst, dann bist du raus.“

Guido Schäfer: Es gibt Vereine, die sich sehr stark um ihre Altprofis kümmern, Bayern München beispielsweise. Gerd Müller, Anfang der 1990er-Jahre von Alkoholproblemen geplagt, wurde nach seinem Entzug erst Torwart- und Stürmertrainer bei der Jugend, später dann sogar Cotrainer der Amateurmansschaft. Aber nicht jeder Spieler hat nach seiner Profikarriere ausgesorgt, nicht jeder Fußballer wird anschließend Trainer. Es gibt in diesem Zusammenhang eine Vielzahl von schlimmen Schicksalen – berichtet wird darüber aber sehr selten. Wenn du

nicht mehr kicken kannst, dann bist du raus. Und das ist vielen während ihrer aktiven Karriere oft nicht bewusst.

Publikum: Warum gibt es trotz der vielen Regeln so viele Konflikte im Fußball?

Friedbert Striewe: Ein Konflikt entsteht nicht durch die Abwesenheit von Regeln, sondern durch Probleme auf der Beziehungsebene zwischen zwei Personen. Regeln spielen zwar eine große Rolle, aber nicht jede Regelverletzung ist mit einer Katastrophe gleichzusetzen. Fußballvereine agieren neben der sportlichen Ebene auf weiteren potenziellen Konfliktfeldern: Es gibt die juristische Ebene, die betriebswirtschaftliche Ebene sowie die Verbandsebene – und die unterscheiden sich manchmal massiv voneinander. Deshalb muss man immer genau überlegen, welche Konsequenzen man aus Regelverletzungen ableiten möchte.

Oft bestehen nur Nuancen zwischen den verschiedenen Ansichten zur Regelverletzung. Sind Personen betroffen, die durch ihre Arbeit im Verein bestimmte Ziele im Sinne einer Bedürfnisbefriedigung verfolgen, wird die Auseinandersetzung schnell emotionalisiert und die vermeintliche Regelverletzung instrumentalisiert. Etwas Gelassenheit ist in einem solchen Fall genauso wichtig wie das gemeinsame Ziel, welches man nicht aus den Augen verlieren darf.

In der Juristerei gibt es die materielle Wahrheit, welche wir für inhaltlich richtig halten, und es gibt einen formellen Teil, der beispielsweise das Einhalten von Fristen einschließt. Doch diese Formalismen sollten nicht zu stark werden.

„Wird die Kommunikation vernachlässigt, entstehen Konflikte.“

Gernot Barth: Ich denke auch nicht, dass viele Regeln Konflikte aus der Welt schaffen. Es gibt keine durchgeregelte Gesellschaft. Kommunikation kann nicht durch Regeln ersetzt werden. Menschen müssen miteinander reden. Je mehr Regeln es gibt, umso weniger wird

kommuniziert. Regelverletzungen treten dann zu stark in den Vordergrund. Und wenn die Kommunikation vernachlässigt wird, entstehen Konflikte. Das gilt genauso für den Fußball. Entscheidend ist, dass man darüber spricht, was wichtig ist, um den Verein zum Erfolg zu führen.

Publikum: Inwiefern werden Spieler mit in die Konfliktlösung einbezogen? Selbst wenn der Verein oder der Spielervermittler vieles für den Spieler regelt, muss dieser ja im Falle einer Auseinandersetzung verpflichtend an der Lösung mitwirken, damit der Konflikt zufriedenstellend gelöst werden kann.

Frank Aehlig: Ich persönlich führe im Konfliktfall immer ein Gespräch mit dem betreffenden Spieler selbst, da diese Herangehensweise am zielführendsten ist. Es steht außer Frage, dass die Spieler dabei ihre ganz persönliche Ansicht haben. Man darf nicht vergessen, dass sie großen Belastungen ausgesetzt sind. Sie stehen in der Öffentlichkeit, werden angehimelt, verdienen viel Geld. Es ist nicht so leicht, in diesem Fall nicht dem Glauben zu unterliegen, man sei der Einzige, der verstanden hat, wie das Leben funktioniert. Je nachdem, wie geerdet diese Menschen sind, agieren und reagieren sie. Das erfordert meinerseits natürlich eine entsprechende Herangehensweise. In manchen Fällen reicht das Gespräch, manchmal sind aber auch klare Ansagen nötig. Der Verein ist kein Lebensberater. Die Beziehung, die sich aus dem Arbeitsverhältnis ergibt, ist klar definiert.

Guido Schäfer: Der Spielervermittler ist von besonderer Bedeutung. Er ist aufgrund seiner Erfahrung in der Lage, dem Spieler das Treffen von Entscheidungen ein Stück weit abzunehmen. Allerdings bedeutet das eben auch, dass er schlechte Entscheidungen treffen kann. Ein Berater, der nicht einwirkt, wenn der Spieler unglückliche Aussagen gegenüber der Presse macht, ist für keinen Spieler von Vorteil. In sol-

chen Fällen sind sofort klare Ansagen seitens des Vermittlers vonnöten.

Publikum: Die Auseinandersetzungen um RB Leipzig nehmen teilweise sehr aggressive Züge an, innerbetriebliche Strukturen stehen dabei im Vordergrund. Gibt es Möglichkeiten, die Diskussion verstärkt in die sportliche Richtung zu lenken?

Guido Schäfer: Der „Krieg“ in Leipzig ist meiner Meinung nach bereits gewonnen. Ausnahmen gibt es natürlich immer noch, diese sind aber verschwindend gering. Meistens geht es dabei eher um Ideologie. Dass durch den Verein RB Leipzig direkt und indirekt viele Arbeitsplätze entstehen, wird dabei oft ausgeblendet. Außerhalb von Leipzig ist die Situation immer noch schwierig. RB Leipzig bietet aufgrund der innerbetrieblichen Strukturen per se Angriffsflächen. Der sportliche Erfolg wird jegliche Kritik aber irgendwann in die Schranken weisen. Die TSG Hoffenheim ist, als der Verein ab der Saison 2008/09 in der 1. Bundesliga spielte, auch anfangs auf herbe Kritik gestoßen – nach einer Weile aber war sich der Großteil der Menschen einig, dass die Mannschaft einfach guten Fußball spielt. Finanzielle Aspekte sind dann in den Hintergrund gerückt.

„Einige Menschen nutzen den Fußball als Ventil für Probleme.“

Friedbert Striwe: Es gibt aber auch Fangruppen, die für sachliche Auseinandersetzungen auf sportlicher Ebene einfach nicht erreichbar sind, nicht integrierbar. Der Deutsche Fußball-Bund (DFB) hat bewirkt, dass alle Vereine eine zielführende Fanarbeit leisten, aber ein Teil der Anhänger lässt sich darauf nicht ein. Und das kann man nicht auf bestimmte Vereine oder Städte beschränken, das ist ein gesamtgesellschaftliches Thema. Einige Menschen nutzen den Fußball als Ventil für Probleme, die eigentlich gesellschaftsrechtlich zum Ausdruck kommen. Und dafür sind nicht nur der DFB, die Vereine und die Fanbetreuer zuständig, sondern auch die Kommunen – doch die ducken sich da gern weg.

Gernot Barth: Man darf in diesem Fall auch nicht vergessen, dass sich der Fußball – wie bereits angesprochen – in einem Kulturwandel befindet. Die Investoren gewinnen an Bedeutung und schüren sozusagen den Sozialneid. Das muss die Fanszene erst einmal verkraften.

Publikum: Wie kann es sein, dass Vereine Konflikte nicht konstruktiv lösen? Oft liest man in der Presse von Auseinandersetzungen zwischen Spieler und Trainer, ein paar Monate später verlässt der Spieler den Verein, kurz darauf auch der Trainer. Nachhaltige Konfliktlösung ist das nicht.

Frank Aehlig: Solche Fälle gibt es natürlich. Meist ist der Verein dann selbst nicht stark genug – und damit meine ich alle Personen, die Verantwortung tragen, eine Linie vorgeben und eine sportliche Identität, eine Corporate Identity schaffen müssen. Wird diese Aufgabe allein dem Cheftrainer überlassen, ist der Verein von den Vorstellungen und Wünschen einer Einzelperson abhängig. Das funktioniert so lange, bis der Erfolg ausbleibt. Bei RB Leipzig gibt es „Leitplanken“, innerhalb derer sich der Einzelne verwirklichen kann. Weiter geht es nicht. Das kann zu Konflikten führen – aber diese Konflikte muss man einfach aushalten können.

Gernot Barth: In der Wirtschaft spricht man oft von Konfliktkosten. Auch im Fußball verursachen Konflikte Kosten – und zwar nicht nur finanziell gesehen. Um diese möglichst gering zu halten, könnte es im Fall einer Auseinandersetzung sinnvoll sein, einen Vermittler einzusetzen.

Frank Aehlig: Auch bei Fußballvereinen werden wirtschaftliche Faktoren im Konfliktfall gut abgewogen. Das spielt sogar eine eminent wichtige Rolle. Einen Vermittler haben wir bislang nicht eingesetzt, einfach weil wir glauben, dass wir die Auseinandersetzung selbst besser lösen können. Vielleicht sollte ich einmal eine Ausbildung zum Mediator in Betracht ziehen ... (lacht)

