



# Der Teammanager zwischen Zeugwart und Führungskraft

## Erste Ergebnisse des Teammanagement-Surveys

Kontakt:  
Prof. Dr. Florian Pfeffel  
Sportmanagement-  
Forschungsgruppe  
f.pfeffel@accadis.com

Der Bereich *Management Nationalmannschaften* im DFB und die *DFB-Akademie* haben zusammen mit der *accadis Hochschule Bad Homburg* die erste umfassende Studie zum Teammanagement im deutschen Profifußball durchgeführt. Dabei konnte ein besseres Verständnis des zum Teil unterschiedlich ausgeprägten Aufgabenspektrums des Teammanagers gewonnen werden. Das **Ziel seiner Rolle** ist es, **dem sportlichen Bereich den Rücken freizuhalten, damit dieser Bereich sich bestmöglich auf seine Aufgabe konzentrieren kann**. Aber wie macht er das genau? Welche Aufgaben muss er dazu konkret erledigen? Welche Kompetenzen und welche Führungsverantwortung hat er? Wie ist er in die Organisationshierarchie eingebettet? Seine tägliche Herausforderung ist es, dem größten Teil der **Mitarbeiter, die er koordinieren muss, nicht disziplinarisch vorgesetzt** zu sein. Starke **Social Skills** (und möglicherweise festgelegte Eskalationsprozesse) sind daher wichtig für seine reibungslose Arbeit. Angesichts der heterogenen Aufstellung kann der im Survey **angeregte regelmäßige Austausch der Teammanager** zu einer weiteren Professionalisierung beitragen, indem Vor- und Nachteile verschiedener Ausprägungen der Teammanager-Rolle diskutiert und gemeinsam Best-Practice-Modelle entwickelt werden können.

## Valide Einblicke

---

Valide Einblicke angesichts einer Rücklaufquote von 90 %

---

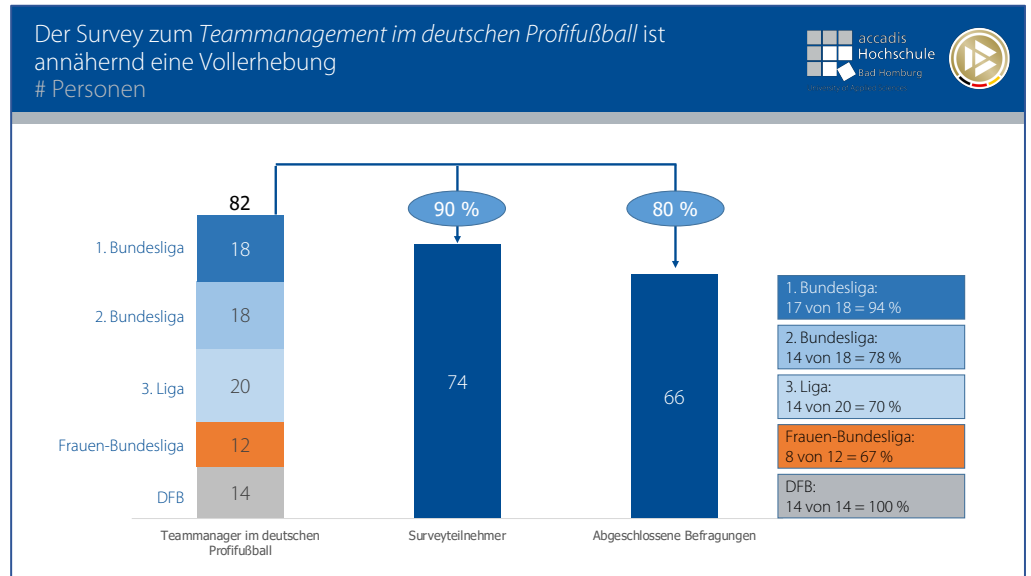
---

Nicht in allen Clubs ist die explizite Position des Teammanagers vorhanden

---

Die Erkenntnisse einer ersten Interviewreihe (Sommer 2018) mit Vertretern von Vereinen der 1. bis 3. Liga erlaubten es, im Vorlauf zum Leadership Festival der DFB-Akademie (Dezember 2018) eine quantitative Befragung durchzuführen. Von den 82 Teammanagerpositionen, die es im deutschen Profifußball derzeit gibt (theoretisch; nicht jeder Verein hat explizit einen Teammanager), haben 74 an der Umfrage teilgenommen – eine beeindruckende Rücklaufquote von 90 % (s. folgende Abbildung). Identifiziert man die Rückläufe je Liga bzw. Verband, stellt man fest, dass neben dem DFB vor allem die 1. Bundesliga mit 94 % vertreten ist. Am anderen Ende fällt die Frauenbundesliga mit 67 % Rücklaufquote auf – was allerdings nicht an mangelndem Interesse, sondern an der Tatsache liegt, dass es die explizite Position des Teammanagers dort kaum gibt – Teammanagementaufgaben werden hier von Abteilungsleitern wahrgenommen. Auch anhand der 3. Liga wird deutlich, dass es auch eine Ressourcenfrage ist, ob man sich die explizite Position eines Teammanagers leisten kann oder ob diese Aufgaben von einer anderen Stelle mit wahrgenommen werden – oder ob die Stellenbeschreibung eines Teammanagers um

zusätzliche Aufgaben ergänzt wurde. So fallen bei Drittligen oft auch allgemeine Geschäftsstellentätigkeiten in die Verantwortung des Teammanagers.



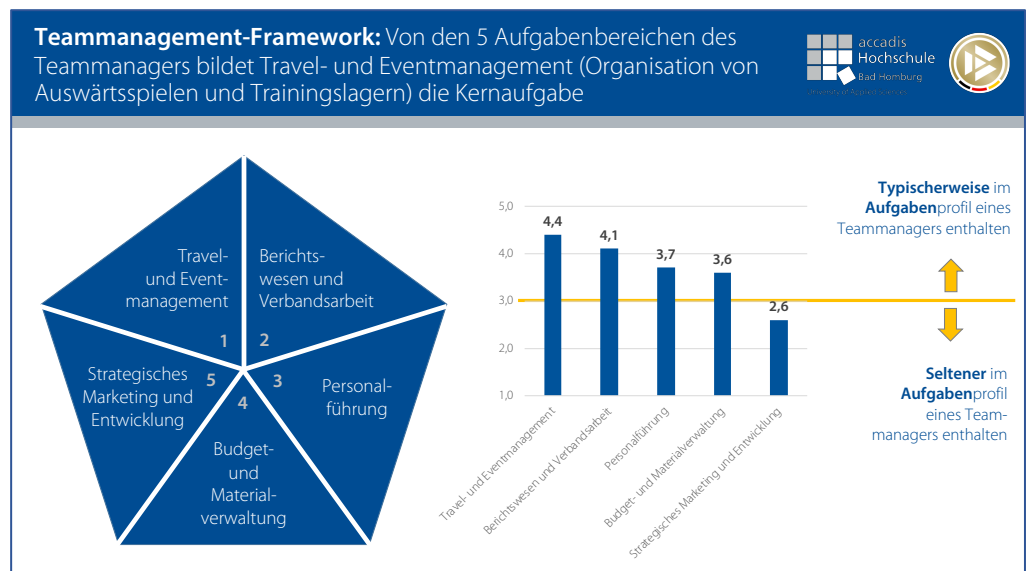
## Breites Aufgabenspektrum

Der Teammanager agiert typischerweise in den fünf Aufgabenbereichen

Ein Teammanager-Framework könnte sich aus fünf Aufgabenbereichen zusammensetzen

- Travel- und Eventmanagement,
- Berichtswesen und Verbandsarbeit,
- Personalführung,
- Budget- und Materialverwaltung sowie
- Strategisches Marketing und Entwicklung.

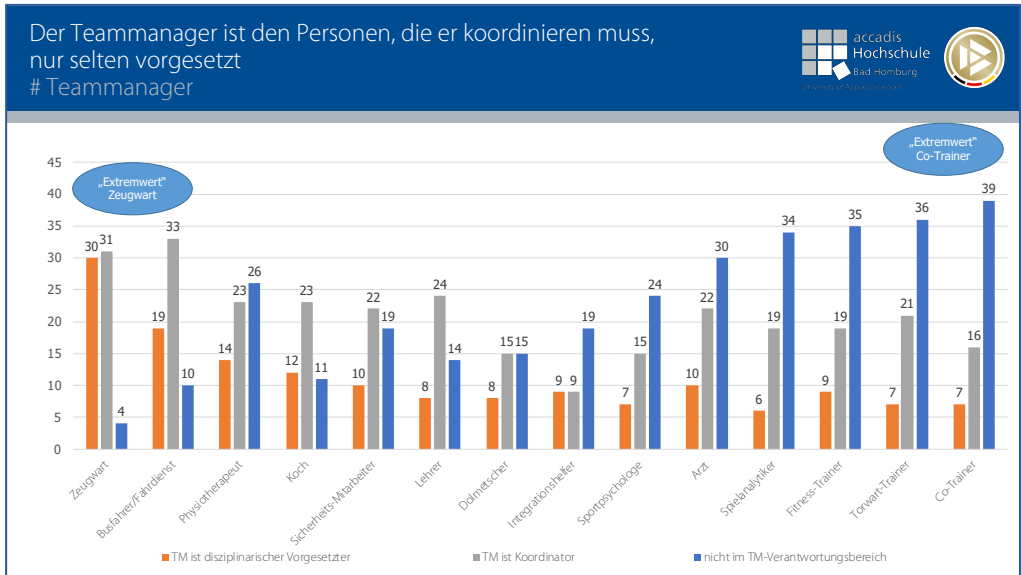
Wir haben dabei bewusst allgemeinere Begrifflichkeiten gewählt, um zu identifizieren, welche fachlichen Kompetenzen für einen Teammanager von Bedeutung sind. Vielleicht wird man im weiteren Verlauf des Projekts identifizieren wollen, welche Ausbildung/Studium auf die Position des Teammanagers am besten vorbereitet, in welchen Bereichen Weiterbildung interessant sein könnte und welche andere Positionen außerhalb des Sports dem Teammanager ähnlich sind.



Travel- und Eventmanagement sowie Berichte und Verbandsarbeit gehören bei den meisten Teammanagern zum Aufgabenprofil

Der Teammanager koordiniert Mitarbeiter, denen er in der Regel nicht disziplinarisch vorgesetzt ist

Dabei gibt die Reihenfolge dieser Nennung auch wieder, welche Aufgaben typischerweise in das Aufgabenspektrum eines Teammanagers fallen und welche Aufgaben nur in einzelnen Vereinen Bestandteil der Teammanagement-Funktion sind. So ist die Kernaufgabe jedes Teammanagers das **Travel- und Eventmanagement** – also konkret die Planung und Verantwortung für die Durchführung der Reiselogistik bei Auswärtsspielen und von Trainingslagern. Zum Teil ist er auch der zentrale Ansprechpartner bei Heimspielen. Eine weitere wesentliche Aufgabe sind **Berichtswesen und Verbandsarbeit**. Darunter fallen Spielberichte und die Ansprechpartnerfunktion für Liga und nationalen Verband, aber auch auf europäischer Ebene für die UEFA. Dazu kommen Berichte für Versicherungen, Disziplinarmaßnahmen oder die Anti-Doping-Administration. Zusätzliche relevante Aufgabenbereiche lassen sich unter dem Schlagwort **Personalführung** zusammenfassen. Hierbei ist zum einen die Unterstützung der Spieler in ihrem Lebensumfeld jenseits des Sports zu verstehen – wie z. B. Integrationsunterstützung oder Onboarding im Team sowie Behördengänge, aber auch Stakeholdermanagement, wenn es z. B. um die Koordination von Sponsoren- oder Presseterminen geht. Zum anderen fällt unter Personalführung die Koordination eines großen Teils der bis zu 30 Mitarbeiter, die direkt an der Mannschaft arbeiten – auch wenn der Teammanager diesen nicht notwendigerweise disziplinarisch vorgesetzt ist. Hier kann man durchaus Parallelen zu einem Produktmanager erkennen. Wir haben im folgenden Schaubild die drei Varianten – *TM ist disziplinarischer Vorgesetzter* | *TM ist Koordinator (ohne Vorgesetztenverhältnis)* | *nicht im TM-Verantwortungsbereich* – bezüglich der zu steuernden Personengruppen um die Mannschaft herum aufgeführt. Es wird deutlich, dass es nichts gibt, was es nicht gibt. Welche disziplinarische Zuordnung hier Sinn macht, ist eine Frage, die man durch einen gemeinsamen regelmäßigen Austausch der Teammanager besser verstehen lernen kann – es mag liga-, club- und mitarbeiterspezifische Charakteristika geben, die das bestimmen; es mag aber auch suboptimale Ausprägungen geben.



**Budget- und Materialverwaltung** bilden den nächsten Aufgabenblock des Teammanagers. Hierunter fällt die Involvierung in den Budgetplanungsprozess, vor allem aber auch die Kontrolle der Budgeteinhaltung. Was die Materialverwaltung betrifft, geht es um Genehmigungs- und Bestellvorgänge sowie – in der Regel zusammen mit einem operative(re)n Zeugwart – um Verwaltung, Pflege und Lagerung der Ausrüstung. Schließlich fällt bei einigen Teammanagern auch noch **Strategisches Marketing und Entwicklung** in die Rollenbeschreibung. Die Positionierung des Teams, die Weiterentwicklung des Geschäftsbereichs Lizenzfußball oder die Identifikation von technischen Innovationen sind hierunter zu verstehen.

Transparenz bzgl. des aktuellen Spektrums an Teammanageraufgaben hilft, bewusste Stellenprofil-Entscheidungen zu treffen

Der Teammanager wird meist als Führungskraft angesehen – auch wenn der überwiegende Teil seiner Aufgaben eher operativ ist

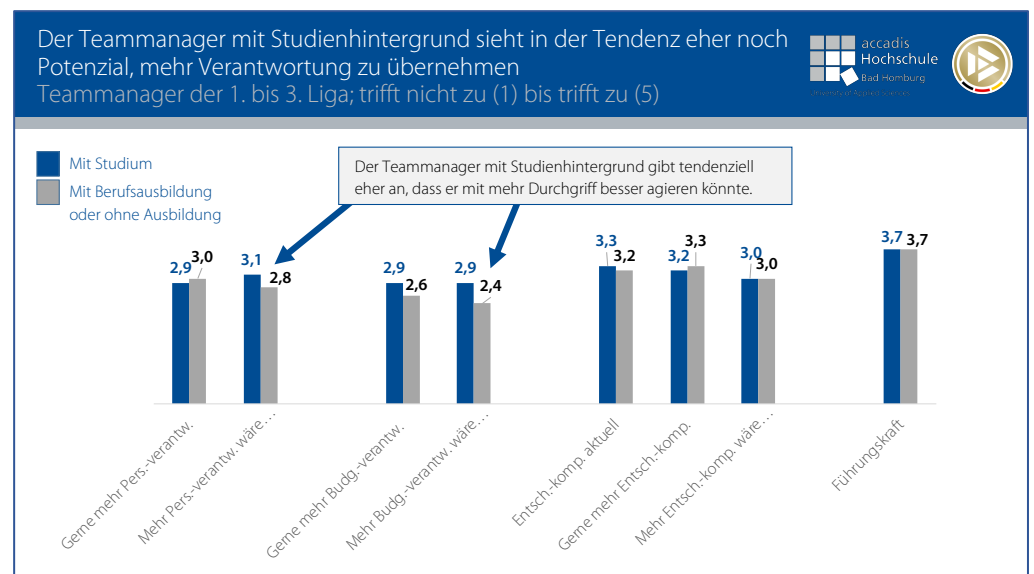
Social Skills spielen bei einem Teammanager eine zentrale Bedeutung

Insgesamt wird dabei deutlich, dass es sich um ein breites und zum Teil sehr heterogenes Aufgabenspektrum handelt. Die hier versuchte Klassifizierung in fünf Bereiche könnte es aber erstmals ermöglichen, das Aufgabenspektrum zukünftiger Teammanager systematischer zu definieren.

## Führungsfunktion Teammanagement

Bei seiner Aufgabenerfüllung ist der Teammanager, das hat der Survey gezeigt, immer „Häuptling und Indianer“. Unabhängig von der konkreten organisatorischen Aufhängung und seinem Ausbildungshintergrund ist der Teammanager in seine Aufgaben immer strategisch und operativ involviert. Bezüglich der Frage, ob er in seiner Organisation als Führungskraft angesehen wird (trifft zu = 5) oder eher nicht (trifft nicht zu = 1), gibt es ein deutliches Muster. Die Befragten in der Frauenbundesliga gaben hier mit 4,9 den im Vergleich höchsten Führungskräftewert an – was daran liegt, dass Teammanagementaufgaben hier auf Abteilungsleiterebene wahrgenommen werden (müssen). In der 1. bis 3. Liga liegen die Werte sehr einheitlich bei 3,6 bis 3,7 (also immer noch ein Übergewicht Richtung Führungskraft), wohingegen die Teammanager beim DFB mit 2,9 den niedrigsten Wert im Sample angeben. Auch das kann man erklären: Da es im Verband mehrere Teams gibt (in der Lizenzabteilung eines Clubs typischerweise nur eines), gibt es oberhalb der eigentlichen Teammanager noch zwei Leitungsebenen, jeweils eine für die U-Teammanager, die Frauen und die A-Mannschaft und darüber die gesamte Leitung Management Nationalmannschaften.

Unabhängig der konkreten organisatorischen Einordnung konnte man bereits oben erkennen, dass der Teammanager meist nur wenig Durchgriffsmöglichkeiten hat. Er muss also (mehr als andere) seine persönliche und soziale Kompetenz zur Erreichung seiner Ziele einsetzen, wobei der Teammanager mit Studienhintergrund häufiger angegeben hat, dass er mit mehr Personal- und Budgetverantwortung besser agieren könnte.



Die Frage, wie der Teammanager organisatorisch einzubetten ist und welche Entscheidungskompetenzen er haben sollte, kann zum jetzigen Zeitpunkt nur schwierig allgemein beantwortet werden. Es wird aber deutlich, dass es Herausforderungen gibt, die von einem Teammanager ein besonderes Skill-Set verlangen, das über fachliche Kompetenzen hinaus vor allem soziale Fähigkeiten wie Empathie, Teamfähigkeit, Improvisationstalent und Durchsetzungsstärke erfordert.

Die typischen Herausforderungen im Teammanagergeschäft erfordern starke soziale und kommunikative Kompetenzen  
Auszug aus den Freitextantworten



#### Herausforderungen ...

- Zu viele Schnittstellen (Reibungsverluste, Verzögerungen)
- Unklarheit bzgl. Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Zu wenig Durchgriff
- Wo viele Menschen sind, treten zwangsläufig Spannungen auf
- Unterschiedliche Interessen

#### ... und daher erforderliches Skill-Set

- Organisationsfähigkeit, Improvisationsvermögen, Flexibilität
- Empathie
- Dienstleistungs-Mindset
- Teamfähigkeit
- Durchsetzungsstärke
- Verantwortung für das Team, Zuverlässigkeit, Vertrauen

## Next Level Teammanagement

Die Schaffung von mehr Transparenz bzgl. der Aufgaben und organisatorischen Aufhängung der Teammanager durch die hier vorliegende Analyse der Ist-Situation kann nur der erste Schritt sein. Der von vielen Surveyteilnehmern angeregte regelmäßige Austausch ist die sinnvolle Fortsetzung, um die Aufgabe des Teammanagements weiter zu professionalisieren. Der konkrete Erfahrungsaustausch und die Diskussion verschiedener Ausprägungen des Teammanagements und deren Vor- und Nachteile kann durch das Einspielen der vorliegenden, objektiven Surveyergebnisse sehr gut unterstützt werden. Welche Fähigkeiten müsste ein Teammanager haben, was bedeutet das für Aus- und Weiterbildung, was für ein Training on-the-Job? Welcher organisatorische Rahmen ermöglicht einem Teammanager mit einem bestimmten Profil die bestmögliche Erfüllung seiner Aufgabe?

---

Der regelmäßige Austausch der Teammanager wird das Aufgabenprofil weiter schärfen und Best-Practice-Beispiele entwickeln helfen

---

Ein erstes Treffen zum regelmäßigen Austausch ist für Mai 2019 geplant (weitere Infos folgen; bei Interesse an zusätzlichen, hier noch nicht präsentierten Ergebnissen des Surveys wenden Sie sich aber gerne schon vorher an uns). Mit der Moderation und Begleitung durch die *DFB-Akademie*, den Bereich *Management Nationalmannschaften* im DFB und die Sportmanagement-Forschungsgruppe der *accadis Hochschule* sollen gemeinsam optimale Ausprägungen identifiziert werden, die sowohl die Fach- und persönlichen Kompetenzen des Teammanagers als auch die organisatorische Aufhängung betreffen. Zusammen hoffen wir, den Teammanager noch besser aufstellen zu können, damit er seinen Beitrag, dem sportlichen Bereich zu ermöglichen, sich auf seine eigentliche Aufgabe zu konzentrieren, optimal leisten kann!

\*\*\*

Danke für Ihr bisheriges Engagement! Wir freuen uns auf den gemeinsamen Weg, der noch vor uns liegt!

### Autoren

#### Management Nationalmannschaften im DFB

- Georg Behlau | Leiter Management Nationalmannschaften, DFB
- Thomas Beheshti | Leiter Management A-Nationalmannschaft Herren, DFB
- Prof. Dr. Kyung-Yiub Lee | Leiter Teammanagement U-Nationalmannschaften Herren, DFB | Professor für Sportmarketing, accadis Hochschule Bad Homburg
- Patrizia Hell | Leiterin Teammanagement Frauen, DFB

#### DFB-Akademie

- Prof. Dr. Tobias Haupt | Leiter DFB-Akademie

#### Sportmanagement-Forschungsgruppe der accadis Hochschule Bad Homburg

- Prof. Dr. Florian Pfeffel | Präsident und Leiter Sportmanagement-Forschungsgruppe, accadis Hochschule Bad Homburg
- Maria Ratz | Wissenschaftliche Mitarbeiterin, accadis Hochschule Bad Homburg