

Interview

Paul Keuter

Vielfalt im Profimännerfußball

Interview mit Paul Keuter, deutscher Fußballfunktionär, bis 2022 Mitglied der Geschäftsleitung Hertha BSC; geführt im Rahmen des Projektes Vielfalt im Stadion. Interviewerin: Franciska Wölki-Schumacher (30.11.2023)

Paul, wie lange hast du bei Hertha BSC zu Vielfalts- und Antidiskriminierungsthemen gearbeitet?

„Ich war fast sieben Jahre in der Geschäftsleitung von Hertha BSC und möchte behaupten, weil ich u.a. für Change Management verantwortlich war, dass ich von Anfang an um diese Themen bemüht war. Sie waren aber teilweise auch vor mir schon im Unternehmen und im Verein verankert. Ganz konkret habe ich dann 2017 einen CSR Bereich auf- und ausgebaut, der vorerst den klassischen ESG¹-Ansatz verfolgt hat und später eine Strategie entwickelt, die sich an den SDG's - den Nachhaltigkeitszielen der UN - ausgerichtet hat. Das war mit Sicherheit ein Startschuss für ein viel umfassenderes Engagement rund um Vielfalt- und Antidiskriminierungsthemen.“

Was war für dich der Anlass, damit zu starten? Und wie kam diese Arbeit bei deinen Kollegen in der Management-Ebene an?

„Abgesehen von einer persönlichen intrinsischen Motivation, eine inklusive Club-Kultur mit Strahlwirkung nach außen zu schaffen, bin ich mir bis heute sicher, dass der Profifußball eine große Verantwortung bzw. sogar eine Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft hat. Und um dieser wirklich gerecht zu werden, muss man die Zukunft neu denken, um sie neu gestalten zu können. Wenn du in gewohnten Bahnen denkst, wirst du keine neuen Ergebnisse erzielen. Und der Fußball hatte und hat neue Impulse dringend nötig.“

¹ ESG“ ist die Abkürzung von „Environmental, Social, Governance“. Auf Deutsch: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung

2016 war für uns bei Hertha BSC - dem zeitweise ältesten Club der Bundesliga - der proaktive Schutz der Vielfalt in unserer Gesellschaft ein zentrales Thema. Gerade in Berlin.

Und, ja, auch damals war mir schon klar, dass diverse Teams erfolgreicher arbeiten. Insofern hat Vielfalt für mich in meiner täglichen Arbeit verschiedene Ebenen gehabt.

Wir waren damals vier Verantwortliche auf der Management-Ebene und jeder hatte unterschiedliche Aufgabenbereiche. Insofern war es wichtig, dass wir uns bemüht haben, sehr transparent miteinander zu arbeiten. Es war erst einmal vorrangig, dass diese Themen überhaupt mit mir auf der Führungsebene verankert wurden und nicht, dass jeder die Ansätze in gleichem Maße vorlebte. Dazu kommen in einem Verein auch noch Mitglieder und Gremien, die mitgenommen werden müssen. Das war stetige, harte (Überzeugungs-)Arbeit. Auch weil bestimmte Themen oft politisiert bzw. ideologisiert wurden.

Machen wir uns nichts vor: Es geht bei allen Nachhaltigkeitsthemen, sowie auch bei vielen Kommerzialisierungsthemen um einen Wandel. Und dieser Wandel kostet alle Beteiligten viel Kraft und Ausdauer.“

Warum ist für dich Vielfalt- und Antidiskriminierungsarbeit im Fußball wichtig? Welchen Mehrwert für den Club und den Fußball hast du gesehen bzw. siehst du immer noch? Und siehst du auch einen wirtschaftlichen Mehrwert in den Vielfaltsthemen? Wenn ja, welchen Und warum sollten diese Themen in der Führungsebene verankert werden?

„Ich glaube tatsächlich, dass in Deutschland nichts so viel gesellschaftliche Kraft entwickeln kann, wie der Fußball. Der oft zitierten Verantwortung, die daraus erwächst, müssen sich alle Beteiligten stellen. Der Sport - oder von mir aus auch „das Phänomen“ Fußball - bewegt so viele Menschen gleichzeitig, dass Diskriminierung hier keinen Platz haben darf. Dafür muss man aber immer wieder etwas tun. Man muss für Gleichberechtigung und gegen jegliche Art der Diskriminierung kämpfen, um den Fußball zu einem Ort zu machen, wo jeder Mensch willkommen ist. So zu tun, als wäre das gar nicht notwendig, ist nach meiner Erfahrung gänzlich falsch.

Wir haben z.B. in der Vergangenheit gemeinsam mit allen Interessengruppen des Vereins einen Ethik-Kodex entwickelt und verabschiedet. In dem finden sich u.a. glasklare Bekenntnisse zu Inklusion, Vielfalt und aktiver Haltung wieder. Alleine der - für unser CSR-Team (und alle Beteiligten) sehr anstrengende und kleinteilige - Prozess,

hat eine verbindende Kraft freigesetzt. Das ist ein konkretes Beispiel, welches mir gezeigt hat, dass es zwar Kraft kostet, aber sich wirklich lohnt. Für einen Club kann das sehr identitätsstiftend sein und dann auch in alle Bereiche strahlen. Voraussetzung ist allerdings, dass die Führungsebene diesen Kodex glaubhaft und spürbar vorlebt. Dafür muss man Teilhabe und durchaus auch korrektive Wirkung aus der Organisation zulassen.

Und ja, ich persönlich glaube, dass Vielfaltsthemen auch einen wirtschaftlichen Mehrwert liefern können. Das hat verschiedene Gründe: Zum einen lässt sich eine klare Haltung, welche den Kern der eigenen Identität ausmacht und glaubhaft und konsequent jeden Tag gelebt werden sollte, auch klarer und besser vermarkten. Und zum anderen werden Mitarbeiter*innen über den eigentlichen Geschäftszweck hinaus motiviert, gute Leistung zu bringen. Davon profitiert der Club natürlich enorm. Dem liegt aber auch ein Kulturwandel zu Grunde, der Führung neu definiert. Grundsätzlich sind „purpose-driven“ Unternehmungen erfolgreicher.

Außerdem glaube ich fest daran, dass diverse Teams produktiver und erfolgreicher arbeiten. Das alles auszuführen, führt hier zu weit. Eines will ich jedoch auch festhalten: Selbst wenn man nicht an den wirtschaftlichen Erfolg von diversen Teams glaubt, ist es meiner Ansicht nach ein unabdingbares Instrument für die Gleichberechtigung aller Menschen. Ich habe mal irgendwo gelesen, wer dafür ein Business Case braucht ist Teil des Problems. Bis zum gewissen Grad unterschreibe ich das.“

Wie könnte und sollte der Fußball seiner sozialen Verantwortung gerecht(er) werden?

„Es würde ja schon helfen, wenn der Fußball - die Clubs, die Verbände - diese Verantwortung auch wirklich gänzlich annehmen. So lange diese Themen als Beiwerk behandelt werden, weil sie wahnsinnig intensiv sind und es auf den ersten Blick „nichts zu gewinnen gibt“, wird es schwierig, die positive gesellschaftliche Power freizusetzen, die der Fußball ohne Zweifel hat. Wichtig bleibt für mich, dass bestimmte gesellschaftspolitische Themen entideologisiert werden müssen, sonst stehen sich Interessengruppen im Weg, die eigentlich an einem Strang ziehen könnten.“

Bei vielen Clubs wirkt es so, als seien die sozialen Vielfaltsthemen nur einen kleinen Werbespruch nach außen wert, (also nur zu Marketingzwecken, Werbung, ÖA – ohne konkrete Haltung dahinter, keine Konsequenzen, keine strukturellen Veränderungen). Siehst Du das auch so? Und wenn ja, warum ist das so?

„Das ist mit Sicherheit immer dort der Fall, wo Führungskräfte nicht bereit sind, neu zu denken bzw. neu zu handeln. Denn das braucht es, um auch strukturelle Veränderungen herbeizuführen und ein Bewusstsein zu schaffen, welches über einen Werbespruch hinaus geht. Das ist ohne Überzeugungstäter nicht möglich.

Allerdings muss man auch sagen, dass es die Lautstärke des Profifußballs den Protagonisten auch wahnsinnig schwer macht, in bestimmten Bereichen den richtigen Weg zu finden. Wenn du dich gesellschaftspolitisch klar positionierst, musst du auch gleichzeitig Gegenwind aushalten können. Dazu sind viele nur bedingt bereit. Oftmals mit der Chiffre „Wir müssen uns auf unser Kerngeschäft konzentrieren“ - was natürlich Mumpitz ist. Wer wirklich glaubt, die deutsche Nationalmannschaft sei bei der WM 2022 ausgeschieden, weil man beim DFB große kommunikative Stockfehler rund um eine Kapitänsbinde gemacht hat, der macht sich und anderen was vor. Es hat mit Sicherheit der Sache an sich geschadet, aber damit die sportliche Niederlage zu erklären, ist einfach zu billig.

Trotzdem liegt halt auch ein wenig Verantwortung bei anderen Interessengruppen rund um den Fußball. Als ich z.B. bei Hertha BSC 2018 die ökologische Nachhaltigkeit ein wenig stärker in den Fokus genommen habe und bei „Leaders for Climate Action“ beigetreten bin, machte sich der Aufsichtsrat Sorgen, dass wir uns hier auf ein Terrain begeben würden, wo wir nichts vorzuweisen hatte und man uns das um die Ohren hauen könne. Das stimmte auch. Aber es war halt auch wichtig, loszulegen. Und das taten wir. Erstmal mit der Erhebung unseres ökologischen Fußabdrucks. Und dann ging es weiter. Damals hat sich die Angst nicht bestätigt. Aber es hätte natürlich durchaus sein können, dass Mitglieder oder auch Medien dein Engagement im Keim ersticken oder kritisieren, weil es noch nicht wasserfest ist. Das ist beim Fußball ganz extrem: Andere Unternehmen haben da viel mehr Zeit, Fehler zu machen bzw. haben diesbezüglich gar keine Öffentlichkeit. Und natürlich ist es auch schwierig, dein Engagement vom Marketing zu trennen: erstens, weil es ja auch identitätsstiftend sein soll und zweitens, weil die Öffentlichkeit und die Strahlkraft eben auch das größte Pfund ist, was der Profifußball hat.

Am besten ist also, wenn du es ernst meinst, denn eins ist klar: Du musst die wichtigen Themen von einer schönen Keynote oder einem Werbe-Banner in die Herzen bringen - jeden Tag, überall. Das ist nicht immer einfach.“

Was würdest du sagen, prozentual, wie viele Personen in den Führungsebenen der Clubs der Bundesliga und 2. Liga haben ein ernsthaftes Interesse an Vielfalt- und Antidiskriminierungsarbeit im Fußball (mit entsprechender Haltung und struktureller Verankerung)?

„Ich kann nicht sagen, wie viele Personen in der 1. und 2. Liga ernsthaftes Interesse an Vielfalts- und Antidiskriminierungsarbeit haben - und schon gar nicht prozentual. Was ich aber sagen kann ist, dass es auf den Führungsebenen viel zu wenige gibt, die auch bereit sind, sich mal zu deprivilegieren. Die meisten sind intelligent genug, in den jeweiligen Echokammern, die „richtigen“ Dinge zu sagen. Aber mal in einer Runde von stereotypen männlichen Alphas (zu denen ich ja auch gehörte) mal zu sagen, dass einem z.B. die Teilhabe von LSBTIQ* wichtig ist, bedeutet halt u.U. auch mal einen schiefen Blick oder einen dummen Kommentar auszuhalten. Das machen in diesen Räumen nicht viele.

Und man muss auch festhalten: Die große Mehrheit hat kein Problem mit den Themen, sondern es interessiert sie einfach nicht. Daran kann man aber arbeiten.“

Wie erreichen wir Club-Führungen mit Vielfaltsthemen? Wie verändern wir deren Haltung? Mit welchen Infos (Fakten zu Mehrwert)? Mit welchem Wording?

„Wenn wir Dinge verändern wollen, müssen wir uns heutzutage darauf einstellen, dass wir verschiedene Narrative für verschiedene Zielgruppen brauchen. Die „Silver Bullet“ gibt es für kein aktuelles gesellschaftliches Problem. Zumindest glaube ich das nicht. Das bedeutet dann eben auch, dass wir in der Kommunikation mit verschiedenen Infos und Mehrwerten arbeiten müssen, die es dann schaffen, Menschen zu bewegen. Die Club-Führungen sind ja in vielen Fällen auch von einem Aufsichtsrat bestellt. In fast allen Bereichen gibt es harte KPI's, warum dann nicht auch bei Vielfaltsthemen? Die Führung muss auch in den Bereichen auf ambitionierte Ziele verpflichtet werden, von denen dann eben auch die variable Vergütung abhängt. Das ist alles machbar. Wir müssen uns allerdings auch ehrlich machen. Wie Richard Buckminster Fuller gesagt hat: „Man verändert die Dinge nie, indem man gegen die Realität ankämpft. Um etwas zu verändern muss man ein neues Modell entwickeln, welches das vorhandenen Modell obsolet macht. Das gilt in gewissem Maße auch für Führungspersonal. Mindful Leadership haben eben nicht alle im Blut.“

In einigen Fußball-Clubs werden die CSR-Abteilungen aktuell in ihrer Bedeutung/ Hierarchie/ personellen Kraft herabgestuft, umbenannt oder deren Schwerpunkte in Richtung Ökologie verlagert. Wie findest du das? Was könnte deiner Meinung nach der Grund dafür sein?

„Eines ist klar: Die unterschiedlichen Nachhaltigkeitsdimensionen sollten nicht gegeneinander ausgespielt werden. Ich bin persönlich sehr interessiert und engagiert im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit. Aber da hat der Fußball meiner Ansicht nach genauso viel Luft nach oben, wie bei den Vielfaltsthemen. Oder auch der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit.

Natürlich steht es jedem Club frei, seine eigenen Schwerpunkte zu setzen - passend zur eigenen Identität. Und dabei können die SDG's auch eine große Hilfe sein. Aber grundsätzlich ist die gesellschaftliche Verantwortung des Fußballs ganzheitlich zu betrachten. Wer Vielfaltsthemen außen vor lässt und jeglicher Form von Diskriminierung nicht entgegen tritt, verrät auch ein Stückweit den Grundgedanken des Sports.

Ich denke, die soziale Dimension der Nachhaltigkeit hatte der Fußball ein wenig mehr einstudiert in der Vergangenheit. Für Toleranz und gegen Rassismus haben sich viele Clubs und Verbände positioniert. Das war auch oft redundant und nicht immer mit Leben gefüllt aber es war sichtbar. Die ökologischen Bemühungen sind sehr viel jünger und daher vielleicht momentan ein wenig lauter. Des Weiteren kann es auch sein, dass der Druck von Partnern und Sponsoren in Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit schneller wächst.

Ich bin der Meinung, dass sich die vielen Change-Themen gar nicht voneinander trennen lassen. Die Gesellschaft, die Wirtschaft, die gesamte Welt ist im Wandel. In einem rasanten Umbruch. Das fordert viel von uns allen, lässt uns aber auch Gestaltungsraum. Diverse Teams und eine wertschätzende inklusive Unternehmenskultur entwickeln wahrscheinlich auch bessere ökologische Lösungen für die Zukunft.“

Welchen Stellenwert hat deiner Meinung nach bei dem Thema Vielfaltsförderung auch das Vielfaltsmerkmal ‚sexuelle Orientierung‘ (LSBTIQ*) im Fußball?

„Da die sexuelle Orientierung sehr vielfältig ist, sollte sie einen genauso großen Stellenwert haben, wie alle anderen Vielfaltsthemen. Meine Erfahrungen sind allerdings andere. Du musst, egal wofür Du Dich im Einzelfall stark machst, immer wieder darauf hinweisen, dass Du jegliche Form von Diskriminierung verurteilst. Egal um wen es geht. Ich habe viele großartige Sportler kennen gelernt, die das verinnerlicht hatten, aber eben auch Einige, die hier nicht als Vorbilder dienten. Besonders schwierig finde ich, wenn Spieler oder auch Funktionäre sich zu Rolemodels im Kampf gegen Rassismus oder Antisemitismus machen, sogar eine persönliche Diskriminierungs-Geschichte mitbringen und dann aber hinter den Kulissen z.B. offen homophob sind. Das ist für mich kaum miteinander zu vereinbaren. Und zeigt auch wie kompliziert und intensiv

Vielfaltsthemen sind. Hier glaube ich, dass die verschiedensten Fanszenen oftmals weiter sind als die Clubs und Verbände.“

Wie können in Fußballclubs wirklich nachhaltige strukturelle Veränderungen angestrebt werden? Welche gelungenen Beispiele kennst du? Was können Clubs gegen Pink-Washing und Awareness-Washing tun?

„Es braucht vor allem den absoluten Willen eine Kultur zu schaffen, in der ein positiver und wertschätzender Umgang miteinander gelebt wird. Nur dann kannst Du Dich in gesunde Konflikte begeben und Lösungen erarbeiten. Wenn Du aber eine Kultur von Machtspielen und einem Gegeneinander hast, dann braucht es nicht viel, um Bemühungen im Keim zu ersticken. Leider ist das in Vereinen aber auch im Fußball-Ökosystem allgemein - Club-Mitglieder-Fans-Gremien-Medien-Sponsoren - viel zu oft der Fall.

Ich glaube, dass es eine ganzheitliche Herangehensweise im Change Management braucht, um ein gesundes, mitfühlendes und nachhaltiges Wertesystem zu etablieren. Ganzheitliche Veränderungsprozesse sind nicht nur strukturell sondern auch emotional. Wenn wir nicht erkennen, dass die Installation von übergeordneten Werten wie Mitgefühl und Nächstenliebe, Gemeinschaftsverständnis und Rücksicht elementar ist, dass Führungskräfte unbedingt in Wertschätzung, Achtsamkeit und Resilienz geschult werden sollten, dass wir dringend mehr weibliche Attribute in der Führung brauchen - und zwar nicht um eine Frauenquote zu bedienen, dann werden wir uns immer wieder im Kreis drehen. Wer heute noch glaubt, dass das alles soft-skills sind und man doch so kein Wirtschaftsunternehmen führen kann, der kann Veränderung leider nicht treiben. Mindfulness bezieht sich nicht nur auf kognitive, sondern genauso auf emotionale und unbewusste Prozesse. Führungskräfte die sich ihrer eigenen emotionalen Prozesse nicht bewusst sind und auch nicht wissen, wie sie in eine achtsame und rücksichtsvolle Haltung treten, werden die emotionalen Prozesse der Mitarbeiter definitiv übersehen und werden dem Stress der massiven Veränderungen in der nächsten Zeit nicht gewachsen sein. Letztlich ist Mindful Leadership auch eine Haltung übergeordnete Werte in den Vordergrund zu stellen und Mitarbeiter dazu zu inspirieren, eine gemeinsame Vision zu erreichen, ohne dass dabei nicht auch die individuellen Bedürfnisse und Ziele berücksichtigt werden. Diese Vision kann ohne Probleme dem wirtschaftlichen Geschäftszweck eines Proficlubs dienen und gleichzeitig Diversitätsziele auf verschiedensten Ebenen implementieren. Dann werden übrigens auch Begriffe wie Pink-Washing und Awareness-Washing keine Rolle spielen. Denn dann wird Vielfalt zu einem tiefen Kern der Identität. Mit all seinen Herausforderungen.“

Zum Abschluss bitte ich dich um deine Einschätzung: Was denkst du, wird der Fußball (in naher Zukunft) in den Club-Strukturen und auf den Zuschauer*innenrängen tatsächlich vielfältiger?

„Ich kann leider nicht in die Glaskugel gucken. Aber auch wenn ich momentan nicht so viel Progressives im Profifußball erkennen kann, bleibe ich ein Struktur-Optimist. Das ist auch dringend nötig im Zeitalter multipler, globaler und gesellschaftlicher Krisen. Ihr werdet definitiv genug zu tun haben aber ihr werdet auch wieder Fortschritt beobachten. Es ist ja nicht so, dass die Vielfalt unserer Gesellschaft wieder abnehmen wird, die Frage ist nur, wie der Fußball damit umgeht. Und ich glaube, dass wir es uns als Menschen und auch als Big Business im Profifußball nicht leisten können, stehen zu bleiben oder sogar Rückwärts zu gehen. Wir können nun wirklich alle unseren Teil dazu beitragen die Vielfalt unserer Gesellschaft proaktiv zu stärken und jeder Diskriminierung entschieden entgegen zu treten.

Auch wenn mir persönlich viele Dinge nicht schnell genug gehen, muss man einfach auch mal festhalten, dass unser gesellschaftlicher Wandel in den letzten Jahrzehnten sehr rasant war. Das überfordert viele Menschen und lässt sie dann irgendwann in die Abwehrhaltung gehen. Das ist nicht schlau aber sehr menschlich. Und davon bleibt der Fußball nicht verschont. Ganz im Gegenteil. Deshalb braucht es visionäre Führung. Und mir ist nochmal ganz wichtig zu betonen, dass Vielfalts- und Antidiskriminierungsthemen, sowie alle Nachhaltigkeitsdimensionen und auch progressive Kommerzialisierungsthemen unbedingt entideologisiert werden müssen. Das habe ich schon oft betont. Die Politisierung vieler Themen hemmt die Kompromissfähigkeit und den Konsens extrem. Da braucht es gute Herzensbildung gemischt mit gesundem Pragmatismus.“

Danke!

