



Gut aufgestellt

Fußballstrategien für Manager
Von Reinhard K. Sprenger
Campus © 2008, 222 Seiten

Fokus

► **Führung & Management**
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
Karriere
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Interkulturelles Management
Verwandte Themen

Take-Aways

- Fußball ist ein Spiegel der Wirtschaftswelt.
- Es gibt kein Patentrezept für den Erfolg.
- Durch gutes Fehlermanagement stärken Sie die Kreativität.
- Vorbildliche Führungskräfte führen zuerst sich selbst.
- Schaffen Sie Vertrauen durch Kontrollverzicht.
- Gute Führung erfordert Begeisterung.
- Entscheidend für exzellente Teams ist die Fähigkeit der Zusammenarbeit.
- Spitzenleistung wird durch Arbeitsplatzunsicherheit gefördert.
- Erfolgreiche Zusammenarbeit verlangt Regeln.
- Übertriebene Kostenkontrolle verhindert Innovationen.

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
8	7	7	9

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts wissen Sie: was Manager in Sachen Führung und Teambildung vom Fußball lernen können.

Empfehlung

König Fußball regiert die Welt – also auch die Wirtschaft, meint Reinhard K. Sprenger. Was der bei Weitem beliebteste Ballsport Firmenchefs zu bieten hat, beschreibt der renommierte Unternehmensberater in seiner gewohnt eloquenten Art. Mit viel Sprachwitz führt er den Leser anhand zahlreicher unterhaltsamer Fußballgeschichten durch die Herausforderungen des Unternehmensalltags. Sprenger besticht wieder einmal durch seine ungewohnten Denkansätze. Er hinterfragt alles, macht Widersprüche deutlich und fordert den Leser zu eigenständigem Denken und Handeln auf. Dabei passiert es schon mal, dass er sich selbst in seinen Gedankengängen zu verheddern droht. Sein unvoreingenommener Blick auf oft eingefahrene Verhaltensweisen im Management macht dies aber mehr als wett. *getAbstract* empfiehlt das Buch allen Unternehmern und Managern, die ihre gewohnten Denkmuster in Sachen Führung verlassen wollen.

Abstract

Fußball erobert das Management

Nichts ist so spannend wie die Wirtschaft – außer Fußball. Oder umgekehrt. Das Spiel mit dem runden Leder hat die Wirtschaft jedenfalls längst im Griff. Ob in Werbekampagnen, in den Wirtschaftssparten der Tageszeitungen, im Kundengespräch, in der Strategieplanung oder im Beraterjargon – in nahezu allen Unternehmensbereichen dominiert die Fußballsprache. Wer kennt nicht Redewendungen wie „den Ball flach halten“, „eine Steilvorlage geben“ oder „auf Zeit spielen“? Fußball hat aber für den Unternehmensalltag noch mehr zu bieten als nur schlaue Sprüche. Der weltweit beliebteste Massensport kann auch als Vorbild für exzellentes Management dienen. Gerade vom Fußball können sich die Firmenbosse abschauen, wie sie den aktuellen Herausforderungen der globalen Geschäftswelt erfolgreich begegnen können. Denn Fußball und Management haben mehr gemein als die meisten Unternehmer und Geschäftsführer ahnen. In beiden Welten geht es um das Gewinnenwollen, das schnelle Verändern von Strategien, die ständige Verbesserung der eigenen Leistung und die Unsicherheit der Beschäftigung. Und in beiden Welten ist der entscheidende Faktor für Erfolg und Misserfolg der Mensch.

Was im Spiel mit und ohne Ball entscheidend ist

Alles ständig im Griff zu haben, ist sicherlich der Wunsch der Mehrzahl der Unternehmenslenker. Doch die Realität sieht anders aus. Wo lässt sich das besser beobachten als beim Fußball? Die intensivste Vorbereitung, die größte Motivation und das beste Talent können nutzlos sein, wenn der Platz im Schnee versinkt oder der Schiedsrichter nicht auf Ballhöhe ist. Auch Manager sollten sich im Klaren sein: Erfolg ist nicht planbar. Und genauso wenig wie Misserfolg lässt er sich vollständig durch die eigene Leistung erklären. Beides hängt immer auch von den aktuellen Gegebenheiten ab.

„Wirtschaftsführer sind da angekommen, wo Trainer und Fußballmanager schon lange sind: bei hohem, kurzfristigen Ergebnisdruk, bei dauernder Veränderung, stetigen Wachstumsansprüchen, globalem Wettbewerb, ständiger Verbesserung, ja Neu-Erfindung.“

„Leistung ist mehrdimensional und das Ansetzen an der Leistungsbereitschaft ein entsprechend kurzer Hebel.“

„Siegen wollen ist eine biologische Besonderheit der Menschen.“

„Es gibt keine goldene Regel – und wenn es sie gäbe, ich würde raten, ihr nicht zu folgen.“

„Zur Kunst des Verlierens gehört es, die Ursachen für die Niederlage bei sich selbst und nicht bei den Umständen zu suchen.“

Das Gleiche gilt für die individuelle Leistung. Eine hohe Motivation allein garantiert noch keine produktiven Ergebnisse. Diese werden erst möglich, wenn die Mitarbeiter geschult werden und sie Arbeitsplätze vorfinden, in denen sie das Gelernte umsetzen können. Wer glaubt, Ergebnisse ließen sich nur durch eine stärkere Motivation verbessern, gibt das Spiel leichtfertig aus der Hand.

Die Abhängigkeit des Erfolgs vom Willen zum Sieg ist für viele Manager wahrscheinlich leicht nachzuvollziehen. „Der Glaube versetzt Berge“, ist ein Sprichwort, das sich auch in vielen Firmen bewahrheitet. Doch eine andere Erkenntnis des Fußballs können die Unternehmer oft nur schwer ertragen: Der Siegeswille lässt sich nicht antrainieren oder einfach abrufen. Schlimmer noch: Für Erfolg gibt es generell kein Patentrezept. Jedes Unternehmen muss im globalen Wettbewerb seinen eigenen Weg finden. Die Manager müssen selbst entscheiden, was unter den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen das Beste ist. Und sie müssen die vollständige Verantwortung übernehmen, wenn sie Freiheit gewinnen wollen. Gemeint ist die Freiheit, selbst Standardsituationen immer wieder neu und überraschend für den Kunden auszuführen.

Ein wesentlicher Faktor dabei ist ein gutes Fehlermanagement. Hier sind die Fußballtrainer ihren Wirtschaftskollegen oft um einiges voraus. Denn die Kicker ignorieren nicht, dass Fehler zum beruflichen Alltag dazugehören. Zwar wollen auch die Fußballer nichts falsch machen. Aber sie verzichten darauf, aufwändige Systeme zu etablieren, um Fehler permanent zu vermeiden. Vielmehr lassen sie das Scheitern bewusst zu. Tritt es ein, werden keine Schuldigen gesucht, sondern aus dem Geschehenen wird gelernt und die Fehlerquellen werden behoben. Diese Offenheit für Risiken fördert die Kreativität und hält die Freude an der Arbeit am Leben.

Wer ohne Angst vor Fehlern führt, ist auch in der Lage, mit Anstand verlieren zu können und den Fähigkeiten seiner Leute zu vertrauen. Vor allem aber ist er bereit, alles auszuprobieren, um auf seine Kundschaft einzugehen. Denn ohne Zuschauer gibt es keinen Fußball und ohne Kunden keine Unternehmen. Fußballvereine wie Barcelona, die auf ihren Trikots für Unicef werben und die Preise für Dauerkarten bewusst günstig halten, sind daher ein Vorbild für die Wirtschaft. Diese Vereine machen vor, wie Unternehmen ihre Kundschaft begeistern können. Schließlich geht es in den Firmen um mehr als nur ein gutes Produkt. Es geht um den Beitrag, den Unternehmen in der Gesellschaft leisten.

Trainerweisheiten für Manager

Was zeichnet gute Führungskräfte aus? Auch wenn es dafür kein Rezept gibt, so liefert doch der Fußball zahlreiche Vorbilder für das Management. Das beste Beispiel ist sicherlich Jürgen Klinsmann. Der Verantwortliche für das deutsche Sommermärchen der Weltmeisterschaft 2006 zeichnete sich dadurch aus, dass er seine klaren Vorstellungen jederzeit konsequent verfolgte und sich nicht darum kümmerte, die Erwartungen anderer zu erfüllen oder zu enttäuschen. Zudem umgab sich der Schwabe mit qualifizierten Beratern, er stellte den Teamgeist in den Vordergrund, setzte auf die Stärken der deutschen Nationalmannschaft und gab eine einfache Strategie aus: das schnelle Offensivspiel. Und mit all dem hat Klinsmann sich selbst letztlich überflüssig gemacht.

Damit hat der ehemalige Nationalstürmer genau das beherzigt, was eine gute Führungskraft zuallererst auszeichnen sollte: sich selbst führen. Nur mit seiner antihierarchischen,

„Das beste Mittel, eine Führungskraft zu messen, ist die Leistung seiner Mitarbeiter in Abwesenheit.“

„Freiwillige Erfolgsleute sind das unabdingbare Gegenstück zu Führungskräften.“

„Vertrauen ist der alles entscheidende Wettbewerbsvorteil auf schnellen Märkten.“

„Nichts ist so problematisch für den Erfolg von morgen wie der Erfolg von gestern.“

auf theoretische Managementkonzepte verzichtenden Einstellung konnte Klinsmann auf die freiwillige Unterstützung der deutschen Spieler und seines Trainerstabs bauen. Mit seinem Führungsstil stärkte er ihr Selbstvertrauen. Der Teamchef gewährte allen viele Freiräume für Experimente, er kanzelte niemanden für Fehler ab, er forderte die Spieler mit ungewöhnlichen Entscheidungen ständig heraus und ließ alle die Erfahrung machen, sich nach Niederlagen selbst wieder aufzubauen.

Für viele Manager in der Wirtschaft ist der von Klinsmann praktizierte Kontrollverzicht allerdings ein schwieriges Thema. Doch wer nicht loslassen und sich selbst vertrauen kann, wird schwerlich das Vertrauen seiner Belegschaft gewinnen. Klinsmann hat gezeigt, wie es geht. Und er hat seinen Wirtschaftskollegen noch eine andere Führungstugend demonstriert: sich selbst angreifbar zu machen, ohne umzufallen. Der Wahlamerikaner hat nie einen Hehl daraus gemacht, dass er die Dinge anders machen würde, und gleich bei seinem Amtsantritt traf er viele umstrittene Entscheidungen. Neue Trainingsmethoden gehörten ebenso dazu wie die Trennung vom langjährigen Torwarttrainer Sepp Maier, der Verzicht auf bewährte Spieler oder das Beibehalten seines Wohnsitzes in den USA. Für all das wurde Klinsmann heftig kritisiert, aber der Erfolg gab ihm schließlich Recht.

Der Teamchef räumte darüber hinaus noch mit anderen Vorurteilen vieler Führungskräfte auf. So zeigte er, dass nicht Lob entscheidend für eine hohe Leistungsbereitschaft der Spieler ist, sondern ein intensiver und herzlicher Austausch. Vor allem aber zeigte Klinsmann, dass gute Führung eine echte, von innen kommende Begeisterung für die eigene Aufgabe erfordert. Nur so konnte er seine Spieler emotional auf das gemeinsame Ziel einschwören. Vielen Managern war Klinsmann auch insofern einiges voraus, als er wusste, wann er abzutreten hatte.

Das Geheimnis des Teamgeistes

Eine Einheit sein, als Team auftreten, gemeinsam etwas erreichen wollen – das sind Forderungen, die Firmenchefs ihren Leuten immer wieder stellen. Doch gute Leute allein machen noch keine Erfolgsmannschaft aus. Dazu gehören vor allem ein ehrgeiziges Ziel, gegenseitige Unterstützung, Verantwortung für das eigene Handeln, ein gewisser Zeitdruck, räumliche Verbundenheit und eine gute Führungskraft. Um den Teamgeist zu stärken, sollte die Führungskraft gerade diejenigen individuellen Fähigkeiten hervorheben, die das Erreichen des gemeinsamen Ziels fördern.

Trotz all dieser Faktoren ist die Personalauswahl eine wichtige Voraussetzung für eine gute Mannschaft. Das Hauptaugenmerk sollte dabei natürlich auf Ausbildung und Talent gelegt werden. Gute Teamspieler zeichnet jedoch mehr aus. Ein exzellenter Verkäufer garantiert noch keinen Umsatz, wenn er sich nicht in die Mannschaft integrieren kann oder nicht hinter dem Produkt steht. Wichtiger als Fertigkeiten oder Wissen ist daher die Fähigkeit zur Zusammenarbeit. Und das lässt sich am besten in einer Probezeit herausfinden. Für viele Unternehmenslenker ist diese Form des Auswahlprozesses leider zu zeitintensiv. Dabei sollten selbst die etablierten Mitarbeiter immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden und ggf. ihre Aufgaben an andere, möglicherweise bessere Kollegen abgeben müssen. Nicht nur im Fußball, auch in der Wirtschaft sind Spitzenleistungen nur noch deshalb möglich, weil es keine sicheren Arbeitsplätze, Aufgaben oder Bezahlungen mehr gibt. Zudem hat sich die Zusammenarbeit verändert: In guten

„Das Grundproblem der Personalauswahl ist: Erfolgreiche Spieler waren immer unter bestimmten Umständen erfolgreich.“

„Arbeitsplatzsicherheit ist eine Illusion, Arbeitsmarktfähigkeit ist die Aufgabe eines jeden Einzelnen. Permanent und lebenslang.“

„Wenn Sie Mannschaftsleistung wollen, dann müssen Sie die Mannschaftsleistung belohnen, mindestens betonen – eben das Unternehmen als Solidargemeinschaft abbilden.“

Teams sind fast alle Spieler Alleskönner. Darüber hinaus werden ihre Ergebnisse nicht einzelnen Personen zugerechnet, sondern dem gesamten Team. Nur so bekommt man eine Teamleistung, keine Einzelleistungen.

Mehr als nur ein Spiel

Fußball lebt von Spannung und von Toren. Um beides zu garantieren, braucht das Spiel nicht nur Mannschaften und einen Platz, es braucht auch sinnvolle Regeln. Gleiches gilt für Unternehmen. Wenn die unterschiedlichen Abteilungen im Sinne eines gemeinsamen Ziels zusammenarbeiten sollen, müssen sie sich an bestimmte Regeln halten. Sonst herrscht in jeder Firma nur Chaos oder Kampf. Der Ausgleich unterschiedlicher Interessen darf allerdings auch nicht zu weit getrieben werden, sonst führt er zur Lähmung.

Entscheidend für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist die Einstellung der Belegschaft. Sind alle Blicke nur auf Kostenkontrolle ausgerichtet, wie etwa der Verteidigungsriegel im Fußball, verlieren die eigenen Produkte schnell an Attraktivität, und die kleinste Krise kann das Aus bedeuten. Freude an der gemeinsamen Aufgabe wird bei einem solchen Klima ebenfalls schwer zu finden sein.

Wie schnell das eigentliche Spiel bzw. die Unternehmensleistung in den Hintergrund treten kann, verdeutlicht ein anderer gemeinsamer Trend in Fußball und Wirtschaft: die Manie, alles in Zahlen und Statistiken zu verpacken. Wer heute Firmenbroschüren oder den Sportteil in der Tageszeitung liest, wird mit einer Unmenge von Daten überhäuft, sodass man oft gar nicht mehr weiß, worum es geht. Was sagt der Krankenstand über das tatsächliche Firmenklima aus? Welches Ziel verfolgen Unternehmenslenker, wenn sie trotz schwarzer Zahlen Tausende von Mitarbeitern entlassen? Welchen Hinweis geben Persönlichkeitstests über die Fähigkeit zur Zusammenarbeit wirklich? Hinter allem Messen und Beziffern steckt letztlich der Wunsch nach Kontrolle. Auf der Strecke bleibt jedoch die Qualität. Denn egal wie gut Daten erhoben werden, die Ergebnisse werden immer anhand subjektiver Meinungen interpretiert.

Wer sich intensiv mit Fußball auseinandersetzt, erkennt schnell, dass dieser Sport mehr ist als nur ein Spiel. Der Wirtschaft hält er für zahlreiche Themen einen Spiegel vor. Fußball ist längst keine nationale Angelegenheit mehr. In den meisten Bundesligavereinen sind lokale Spieler oft nur noch die Ausnahme, es dominieren die so genannten „Legionäre“. Zudem wird der ehemalige reine Männersport zunehmend von Frauen erobert. Und im Frauenfußball steht immer noch das Kombinationsspiel mehr im Mittelpunkt als beim von Kraft und Ausdauer geprägten Männerfußball. Schließlich nimmt im Fußball faires Verhalten eine herausragende Rolle ein. Gewinnen um jeden Preis scheint zwar manchmal im Fußball wie in der Wirtschaft die Maxime zu sein. Doch letztlich ist es die Fairness, die bei Mitarbeitern und Kunden Begeisterung weckt.

Über den Autor

Reinhard K. Sprenger gilt als profiliertester Managementberater und Führungsexperte Deutschlands. Zu seinen Kunden zählen nahezu alle großen DAX-Unternehmen. Der promovierte Philosoph lebt in Zürich und Santa Fe, New Mexico. Er ist auch Autor der Bücher *Mythos Motivation*, *Vertrauen führt*, *Der dressierte Bürger* und *Aufstand des Individuums*.