

Inhalt

Vorwort zur Neuauflage	9
Warm machen	11
Tabellenplatz	17
Wir verkaufen keine Leistung, wir verkaufen Erfolg	19
Motivation ist nur <i>eine</i> Voraussetzung für Erfolg	24
Spiele werden im Kopf gewonnen	27
Erfolgsrezepte gibt es nicht	32
Ziel erreicht – was nun?	38
Die Angst vor dem Fehler	42
Die Kunst des Verlierens	49
Schnell wird man mit Vertrauen	54
Man spielt für die Tribüne – der Kunde im Zentrum	59
Trainerwechsel ist meist die falsche Strategie	65
Trainer	69
Eine gute Führungskraft macht sich überflüssig	71
Führung braucht freiwillige Gefolgschaft	75
Führung braucht Reife	78
Gute Spieler sind selten gute Trainer	81
Selbstvertrauen macht innovativ	85

Unbequemes am Anfang durchsetzen	90
Vertrauen beginnt mit Verwundbarkeit	93
Kontakt ist wichtiger als Lob	97
Leidenschaftliche Führung	100
Ziele müssen erreichbar sein	104
Führung hat einen Störungsauftrag	107
Bestimmen Sie das Ziel, nicht den Weg	112
Stärken stärken	115
Personaleinsatz – im richtigen Moment einwechseln	119
Gute Manager wissen, wann sie gehen müssen	124

Mannschaft 129

Hochleistungsteams – vom Miteinander zum Füreinander	131
Personalauswahl ist alles	136
Kann man Mitarbeiterbindung beeinflussen?	142
Stammpplätze gibt es nicht mehr	146
Vom Spezialisten zum Alleskönner	150
Warum Individualität zählt	156
Geld schießt keine Tore – oder doch?	161
Keiner gewinnt allein – die Bedingungen für Zusammenarbeit	165
Spitzenverdiener drücken die Teamleistung	171
Teamgeist nicht nur fordern, sondern mit Regeln fördern	175

Fankurve 179

Regeln erhalten die Spannung	181
Angriff ist die beste Verteidigung	186
Kurzsichtigkeit – ein Turnier ist nicht die Liga	190
Zahlen sind nicht alles	193

Global Players oder Local Heroes?	199
Frauen in der Männerdomäne	204
Regelgerecht ist noch nicht fair	209
Wettbewerb und Kooperation	214
Literatur	220

Vorwort zur Neuauflage

Vor dem Spiel ist nach dem Spiel. Oder war es umgekehrt? Für dieses Buch gilt beides. Man könnte es endlos weiter schreiben. Der durch den Fußball geschärfte Blick auf das Management findet immer wieder neue Analogien – und es sind profunde Ähnlichkeiten, keine frivolen Oberflächenvergleiche.

Das Spannende waren die Vorträge, die ich seit der Erstaufgabe zum Thema »Gut aufgestellt« halten durfte. Sie waren bei aller Ernsthaftigkeit ein großer Spaß, auch für jene Zuhörer, die ihre Besonderheit gerne durch die Aussage betonen, dass sie sich nicht für Fußball interessieren. Vor allem aber ließen sich komplizierte Zusammenhänge in klare Beispiele und Bilder fassen, die unmittelbar plausibel waren, auf das Wesentliche reduzierten und vor allem wert waren, erinnert zu werden.

Wie zum Beispiel, dass es sich bei den amerikanischen Großspielen – Basketball, American Football und Baseball – um *coaches games* handelt – Spiele, die wesentlich durch das Eingreifen des Trainers von außen bestimmt werden. Fußball hingegen ist ein klassisches *players game*, ein Spiel, das weitgehend von den Spielern bestimmt wird. Die Amerikaner versuchen immer noch, Fußball als *coaches game* zu spielen. Dadurch entsteht große Hektik, weil permanent alle Trainer von außen auf die Spieler einreden. Bedenkt man die Tatsache, dass die wichtigsten Modelle des Managements in Amerika entwickelt wurden, dann sollten wir uns besinnen, dem eigenen Weg vertrauen, dem Fußball-Weg. Es gilt, Management als *players game* zu spielen.

Seit der Erstausgabe 2008 hat die Konvergenz von Fußball und Management noch zugenommen. Einerseits beobachten wir die beschleunigte Verwirtschaftlichung des Fußballs: die Noten, die Tabulatoren der Leistung, die Bilanzen börsennotierter Vereine. Andererseits die Versportung der Wirtschaft: das beliebte Ranking von Vorstandsvorsitzenden, Managergehältern und Geschäftsberichten. Für beide gilt: Die beste Art der Problementorgung sind nun einmal Tore – oder andere gute Zahlen.

Die sich manchmal nicht recht einstellen wollen: Die Strategie stimmt, die Taktik auch, ebenso die Technik, Kondition sowieso – und trotzdem rollt der Ball, wie er will, oft nicht wie wir wollen, gar an uns vorbei. Warum? Weil es ein Spiel ist! Das Licht, dass der Fußball auf das Leben wirft, ist ein spielerisches. Im Spiel wird die Lebenswirklichkeit verdichtet und bisweilen zugespitzt: Siegen und Verlieren, Plan und Zufall, Individuum und Kollektiv – das alles ergreift den Betrachter, nimmt ihn gefangen, lässt ihn bisweilen die Zeit vergessen. Aber es lässt ihm auch die Möglichkeit zur Distanz. Aber ist es nur ein Spiel? Zwar bin ich weit entfernt, den Fußball zur modernen Ersatzreligion zu machen. Aber es ist mir wichtig festzustellen: Fußball ist ein Spiel des Lebens, neben vielen anderen Spielen. Er ist nicht das Leben selbst. Das gilt auch für Management. Es ist nur ein Spiel des Lebens, nicht das Leben selbst. Für beide gilt, dass der Ball rund ist. Er lehrt, mit dem zu spielen, was mit uns spielt.

Reinhard K. Sprenger, Frühjahr 2010

Warm machen

»Das ist doch wie bei Schalke!« Wer so redet, macht zweierlei klar: Erstens, er kommt nicht aus dem Ruhrgebiet, sonst hätte er »auf Schalke« gesagt. Zweitens, er sucht einen besonders bildhaften Vergleich – einen Vergleich, der so allgemein verständlich ist, dass man den Vereinsnamen unterschlagen kann.

Das haben auch die Unternehmensstrategen erkannt. Sie setzen an zu cleveren Werbe-Dribblings: »Setzen Sie auf Europas Spitzenspieler!«. Oder: »Werden Sie Rendite-Weltmeister!«. Eine Bausparkasse lässt Wimpel bedrucken: »Fanclub Eigenheim«. Eine Landesbank wirbt mit: »Auswärts sind wir stark. Zu Hause fast unschlagbar.«

Fußballsprache ist im Unternehmensalltag allgegenwärtig: Liegt ein Unternehmen im Wettbewerb weit vorne, dann »spielt es in einer anderen Liga«. Manche Unternehmen wollen »zurück in die erste Liga«, einige wännen sich gar im »Abstiegskampf«, beklagen marktabschottende »Mauertaktiken«, zeigen Spielverderbern die »Rote Karte«. Und dass man ins »Abseits« geraten kann, ist ohnehin klar.

Vor allem bei den unternehmensinternen Hochämtern gibt es zuhauf sprachliche Hackentricks und rhetorische Steilpässe: »Wir sind nicht auf Ballhöhe« meint jener, der noch Entwicklungsbedarf sieht. Finanzvorstände greifen als Auftakt für den jährlichen Neustart regelmäßig zum allzeitweisen Sepp Herberger: »Nach dem Spiel ist vor dem Spiel.« Ein anderer beklagt einen Wettbewerbsnachteil: »Da beginnen wir das Fußballspiel mit 0:2-Rückstand!« – bis zwei zählen kann jeder, das ist sofort plausibel.

Auch sprichworfthafte Wendungen wie »ein Eigentor schießen«, »den Ball flach halten« oder Otto Rehhagels erfolgreiches Rezept der »kontrollierten Offensive« sind bildhafte Prägungen, die Einzug in das Wirtschaftsleben gehalten haben. Auf jeden Fall aber sind wir »gut aufgestellt« – so das Passepartout für gute Produkte, eine schlagkräftige Mannschaft, die effiziente Organisation und Zukunftsoptimismus. Denn Fußball spricht eine Sprache, die die ganze Welt versteht.

Und diese Sprache ist ein wahres Wundermittel – anschaulich, vielseitig, unerschöpflich. Sie beschreibt, liefert Bilder, Anekdoten, Beispiele, regt die Vorstellung an. Sie ist vielleicht auch die einzige Sprache, in der sich Menschen unterschiedlicher sozialer Zugehörigkeit ungezwungen verständigen können. Jedenfalls ist der PISA-Champion Finnland bei der WM 2010 wie schon 2006 nicht dabei. Der Fußballgott hat doch einen Sinn für Gerechtigkeit.

Aber ist der Fußball lediglich eine verführerische Metapher? Liefert er nur bildhafte Vorstellungswelten ohne operativen Nutzen? Genauer gefragt: Lohnt der Vergleich von Fußball und Wirtschaft?

Nun, zunächst ist Fußball eine *Eigenwelt*. Fußball drückt nichts aus und ist auch nicht Ausdruck von irgendwas – außer Fußball. Er ist einfach und gänzlich er selbst. »Das Runde muss ins Eckige« – darum geht es, wie uns Trainerphilosoph Otto Rehhagel erklärte. Nicht mehr, nicht weniger.

Wenn wir aber Fußball als ein Spiel sehen, dann kann er auch ein Bei-Spiel sein. Er kann als Sprachspiel den Anspruch erheben, die Welt der Wirtschaft mit einer Parallelwelt auszustatten. Er kann uns lehren, Unstimmigkeiten in unserem Denken besser zu verstehen und dass es verschiedene Arten gibt, auf solche Unstimmigkeiten zu reagieren. Er kann somit »spielerisch« Anschauungsmaterial für kluges Managen liefern. Und genau das will dieses Buch: Die Kunst der Führung im Stadionlicht beleuchten.

Es vertritt die These, dass Fußball nicht nur eine Metapher, sondern geradezu ein *Modell* für modernes Management ist oder zumindest in den letzten Jahren wurde. Denn die Geschäftswelt hat sich

verändert. Wirtschaftsführer sind da angekommen, wo Trainer und Fußballmanager schon lange sind: bei hohem, kurzfristigen Erfolgsdruck, bei dauernder Veränderung, stetigen Wachstumsansprüchen, globalem Wettbewerb, ständiger Verbesserung, ja Neu-Erfindung. Und insbesondere bei grundsätzlicher Job-Unsicherheit – was die einen als das Ende der Unternehmens-Ethik geißeln, andere als den Beginn beruflicher Selbstverantwortung begrüßen. Es ist kein Zufall, dass die Seiten der Wirtschaftsnachrichten den Sportnachrichten verblüffend ähneln (das ist nur deshalb so lange unentdeckt geblieben, weil Fußball eben kein amerikanischer Sport ist). Auch die Rolle von Führungskräften in der modernen Organisation hat sich der des Fußballmanagers angenähert: Sie sind Koordinatoren, die die Talente und Energien von Einzelnen auf gemeinsame Ziele hin steuern.

Und nichts ist so spannend wie Wirtschaft – außer Fußball. Man könnte den Satz auch umdrehen. Hier wie dort trifft man auf die alltagspraktische Trivialität, dass man nicht weiß, wie die Dinge ausgehen. Lernen kann man bei beiden: Mit Würde verlieren, mit Würde gewinnen. Aber auch, dass man in der Unterzahl nicht chancenlos ist. Teamgeist ist gefragt, Entschlossenheit und Zielstrebigkeit. Hier wie dort herrscht die Spannung zwischen Plan und Zufall, zwischen Scheitern und Erfolg, zwischen Standard und Ausnahme. Vor allem aber ist das Wechselspiel von individuellem Können und mannschaftlicher Geschlossenheit geradezu ein Musterbeispiel für beide Lebensbereiche – ja, für unser ganzes Leben überhaupt. Man kann den Ball wegdenken und ihn durch ein Produkt ersetzen. Man kann sich die gegnerische Mannschaft als Wettbewerber vorstellen. Man kann sich die Fans als Kunden vorstellen. Man kann sich die Spieler als Mitarbeiter vorstellen und den Trainer als Führungskraft. Der Doppelpass kann als soziales System verstanden werden, die Flanke als Kooperationsangebot. Hier wie dort geht es um Sieg, Kampf und Macht, Mut und Leidenschaft. Strategie, Taktik und Zufall sind dabei, Gefühle und Tragisches. Es gibt hier wie dort Helden, Schurken und Mitläufer, Besetzungen und Fehlbesetzungen. Letztere vor allem.

Fußball und Wirtschaft können sich also in vieler Hinsicht austauschen: Dabei kann man sehen, wie sich kommerzielle und authentische Erfahrungen verschränken, wie sie sich im Big Business globalisieren und doch im Graswurzeldenken lokalisieren, wie sie sich ernüchtern und gleichzeitig visionär aufladen, wie sie in Austauschbarkeit verflachen und gleichzeitig unverwechselbar sein sollen, wie sich kurzfristige Interessen mit langfristigen Traditionsbindungen verknüpfen.

Wohlgermerkt: Dieses Buch *vergleicht* zwei Lebensbereiche – aber es setzt sie *nicht gleich*. Es gibt wichtige Unterschiede, die unangetastet bleiben.

»Flachhalten den Ball ... ja, jetzt! ... und stören, stören ... Mann, zieh mal ab! Doch nicht soooo! Nun geh doch mal, Burgsmüller, geh doch mal ... und nun schieß doch, ja, ja, jetzt! Mann-O-Mann.« Meinen Vater so begeistert zu sehen, das war schon eine Sache für sich. Gespannt saß er da auf seinem Dauerkartenplatz, wieder und wieder beugte er sich vor, lehnte sich zurück, stand auf, setzte sich wieder hin. Wo? Im Essener Georg-Melches-Stadion, wo seit 1956 die erste Flutlichtanlage Deutschlands steht. Rot-Weiss Essen war sein Verein, sein Held Willi Lippens.

Ich selbst ging als Kind nur selten mit ihm ins Stadion (»Papa, wie lang sind 90 Minuten?«). Aber natürlich liebte ich Fußballbilder. Jeden verfügbaren Groschen tauschte ich »anne Bude« gegen die kleinen Tütchen, in denen sich – hoffentlich! – der ersehnte Eusebio, der noch fehlende Puskas oder der äußerst seltene DiStefano befanden.

Bei einem Kinderheimaufenthalt war ich der »Pöler aussem Pott«. Ich beeindruckte offenbar durch wuchtiges Nachvornestürmen, weniger durch filigrane Technik. Gleichwohl erinnere ich mich noch an ein elegantes Freistoßtor oben links in den Winkel, das mir gegen die hochnäsige Mannschaft des Gymnasiums Essen-Bredeneey gelang. Aus Prestigegründen war es mir ungeheuer wichtig, Mitglied meiner Klassenmannschaft zu sein (was mir nicht durchgän-

gig gelang). Zu den Auserwählten der Schulmannschaft gehörte ich nie.

Meine Fußball-Begeisterung reichte aber immerhin aus, um unter anderem Sportwissenschaft zu studieren. Das Studium bestand entgegen meiner Erwartung weitgehend aus Sport-Theorie und nur zu einem geringeren Teil aus Spielen, Schwimmen und Geräteturnen. Wo mir doch meine Eltern aufgegeben hatten, immer gut für meinen Körper zu sorgen, vor allem mit Frühsport und Waldlauf (so nannte man damals das Joggen).

Von den großen Ballspielen wählte ich ... na was wohl? Ich erinnere mich, dass unser Dozent an der Ruhr-Universität Bochum zu uns Studenten sagte: »Alles, was man zum Leben braucht, kann man vom Fußball lernen.« Der Satz fiel fast beiläufig, aber er hat mich beeindruckt. Ich wusste damals noch nicht, dass mein Fußballlehrer mit dieser Bemerkung auf den Schultern von Riesen stand: Albert Camus behauptete, das Wesen der Moral ließe sich über Fußball erschließen – der große Literat war einst Torwart in seinem Heimatland Algerien. Und Martin Heidegger hat den Bauern von Todtnauberg das »Wesen des Wesens« und das »Sosein des Daseins« am Beispiel des Fußballs erklärt. (Ob sie wussten, was er meinte? Ob *er* wusste, was er meinte?) Jedenfalls wurde mir bald klar, dass man mit Fußball anders denkt über Siegen und Verlieren, Plan und Glück, Foul und Regeln.

Wenn ich mich jetzt wieder dem Sport, dem Fußball zuwende, dann schließt sich für mich ein Kreis. Wobei hier – das sei klar gesagt – der Fußball dazu dienen soll, Management zu beraten. Nicht umgekehrt. Also keine Doppelpässe. Deshalb will ich mich auch weder ironisch noch kulturkritisch über den Fußball äußern. Nicht, dass ich dem Fußball nicht alles Gute und Schöne wünsche. Mehr noch aber wünsche ich mir kluges Handeln in der Wirtschaft.

Einige Jahre habe ich gesammelt und geforscht, in Seminaren, in Stadien, in Sport- und Tageszeitungen, Büchern sowie Radio- und Fernsehberichten – angeregt durch eben jenes »Das ist doch wie bei

Schalke!« Je mehr ich mich mit dem Thema befasste, desto mehr wucherte es ins Uferlose. Es hat mich nicht entmutigt. Im Gegenteil: Ich will die gesamte Breite des Spielfeldes nutzen, um das Führungshandeln mit Analogien aus dem Fußball zu modellieren.

Ich habe mich dabei auf jene Aspekte beschränkt, die im gegenwärtigen Führungsalltag, so wie ich ihn erlebe, besonders aussagestark erschienen. Dabei erwarte ich nicht, dass Sie mit allen Steilpässen einverstanden sind. Manchen werde ich wohl »vor den Kopf stoßen« oder »gegen das Schienbein treten«. Oder vielleicht kennen Sie auch ein Gegenbeispiel. Aber ich fände es schön, wenn Sie die eine oder andere Idee »spielerisch« ausprobierten. Dass Sie nicht nur auf dem Tribünensitz hin und her rutschen, sondern aufstehen und etwas *tun*.

Und »spielerisch« sollte auch Ihr Umgang mit der Lektüre sein. Das Buch muss nicht am Stück gelesen werden, die Kapitel folgen keiner besonderen Ordnung, noch sind die ersten wichtiger als die letzten. Folgen Sie Ihrem Interesse. Nun aber, ohne weitere Spielverzögerung – Anpfiff!