

Der Management-Trainer als Fußball-Kommentator: Was die Wirtschaft vom Fußball lernen könnte

Reinhard K. Sprenger: *Gut aufgestellt. Fußballstrategien für Manager,* Campus Verlag, Frankfurt/New York 2008, 222 S., EUR 24,90

Der promovierte Philosoph Reinhard K. Sprenger gehört zu den gefragtesten Managementtrainern im deutschsprachigen Raum. Mit seinem Buch „Mythos Motivation“ hat er sich vor Jahren auf dem Markt für Managementliteratur eingeführt. „Gut aufgestellt“ ist sein inzwischen siebtes Buch. Man könnte natürlich den Verdacht hegen, dass der Autor (oder sein Verlag) die Fußball-Europameisterschaft 2008 als Marketinghilfe nutzt, um Bekanntes in neuer Verpackung unters Volk zu bringen. Damit täte man Sprenger, der u.a. auch Sport studiert hat und seit seiner Jugend Fan von Rot-Weiss Essen ist, allerdings unrecht. „Gut aufgestellt“ bringt zwar managementtheoretisch nichts Neues – aber die Assoziationen und Parallelen zum Fußball tragen sicher dazu bei, aufgeklärtes Verhalten bei Managern zu bestärken, zumindest bei denen, die mit Fußball etwas anzufangen wissen.

Da Manager immer noch in der großen Überzahl indes Männer sind, stehen die Chancen nicht schlecht, dass Sprengers Buch seine Leser findet bzw. Unternehmensberater mit seiner Hilfe Gehör bei ihren Auftraggebern finden. Denn Fußball kann immer noch als Männer-Domäne gelten. Die Gender-Frage handelt Sprenger übrigens – mit Blick auf den großen Erfolg der Frauennationalmannschaft – ganz cool ab. Nicht davon, dass Frauen die besseren Manager seien, will er uns überzeugen. Er plädiert nur dafür, dass in den Unternehmen ebenso wie beim Fußball die Männerdominanz als Relikt eines „historischen Rückstands“ irgendwann einem Normalzustand weicht: „Wirtschaftlich vernünftige Verhältnisse haben wir auf jeden Fall erst dann erreicht, wenn in den Unternehmen genauso viel weibliche Schwachleister Karriere machen wie männliche.“

Den Ball weiterspielen: Vertrauen macht schneller

Motivation und Vertrauen sind zwei große Themen in Sprengers Management-Philosophie. In einem Mannschafts-Wettbewerbs-Sport wie dem Fußball finden sich unter diesem Aspekt zahlreiche Parallelen zur Realität in Unternehmen, Organisationen und Arbeitsteams. Wie man es von Sprenger gewohnt ist, zerstört er zunächst einmal die Illusionen des Managements über dessen Motivationskräfte. Führungskräfte, so Sprenger, können nur die Möglichkeiten für Leistung bereit stellen, aber die Leistungs- und Einsatzbereitschaft des Mitarbeiters können sie kaum direkt beeinflussen. Ergo können Manager in punkto Mitarbeitermotivation mehr schlecht als gut machen. Trainer-Star Giovanni Trapattoni liefert Sprenger hierfür die Bestätigung aus dem Fußball: „Ein guter Trainer kann ein Team höchstens 10 Prozent besser machen“, soll der künftige Trainer der irischen Nationalmannschaft einmal gesagt haben, „aber ein schlechter Trainer macht ein Team 50 Prozent schlechter.“

Am Unterschied zwischen der deutschen Bundesliga und dem englischen Profifußball exemplifiziert Sprenger den Zusammenhang zwischen Vertrauen und Leistung. Seiner Ansicht nach macht zuviel Kontrolle die Unternehmen langsam und unbeweglich. Die Fußball-Analogie: „Sehen Sie den freien Mitspieler? Oder brauchen Sie nach der Ball-Annahme eine Ewigkeit, bevor Sie den Ball weiterspielen?“ Der schnelle Pass in den freien Raum basiert auf dem Vertrauen, dass alle mitspielen und ein gemeinsames Ziel haben. Diese Spielweise ist auf der Insel schon sehr viel weiter verbreitet als bei uns. Was man auch daran messen kann, dass Bundesligaspieler den Ball durchschnittlich 2,8 Sekunden behalten, britische Profis nur 1,5 Sekunden.

Sprengers Buch ist gespickt mit solchen Analogien, die man sehr viel leichter behält, als wenn die Thematik in der Sprache von Managementtheorien abgehandelt würde. Beispielsweise zeigt uns die Welt des Leistungssports Fußball auch, dass hervorragende Spieler nur in seltenen Fällen auch ebenso hervorragende Trainer werden. Es ist eben ein Unterschied, ob man dafür lebt, selbst eine Spitzenleistung auf dem Platz zu zeigen, oder ob man es motivierend findet, das Potenzial anderer zu entfalten. Während sich das in der Fußball-Welt schon ziemlich weit herum gesprochen hat, fehlt diese Erkenntnis in der Wirtschaftswelt noch weit gehend. Sprenger: „In keiner Sportart werden ehemalige Spitzenspieler derart naiv zu Trainern gemacht wie in der Wirtschaft.“

Fans wollen keine sicheren Siege: Es lebe der Wettbewerb

Der Vergleich zwischen Fußball und Wirtschaft ist natürlich auch auf strategischem Gebiet sehr reizvoll. Der Umgang mit Regeln, Fairness, Sportlichkeit und Wettbewerb steht im Fußball ja ständig auf der Tagesordnung. Entsprechend viele Parallelen kann Sprenger hier in seinem Buch ziehen. Und auch dabei schneidet der deutsche Fußball gegenüber dem englischen wieder schlecht ab. Zwar gilt die britische Art des Fußballs als hart und durch hohen Körpereinsatz geprägt. Aber Fairness als ein Verhalten, das den Spielraum, den Regeln lassen, nicht zum Nachteil des Gegners ausreizt, scheint in England doch tiefer in der Psyche der Fußball-Profis verankert zu sein als bei uns. Sprenger zitiert Dietmar Hamann, der als Profi des FC Bayern nach England ging und heute bei Manchester City spielt, mit der Beobachtung: „In England wird ehrlicher Fußball gespielt, es gibt keine Schwalben, hier fordert keiner eine Gelbe Karte für seinen Gegenspieler.“

Die Regeln des Fußballs sind ja auch gar nicht für ihn selbst da, sondern für den Wettbewerb und die Zuschauer. Sich an die Regeln zu halten, heißt im Grunde, den Wettbewerb zu lieben. Denn er ist es, der das Spiel spannend macht. Wissenschaftliche Studien, die Sprenger zitiert, haben gezeigt, dass bei Heimspielen die meisten Zuschauer kommen, wenn die Siegwahrscheinlichkeit der eigenen Mannschaft bei etwa 60 Prozent liegt. Fans wollen keine „sicheren“ Siege! Die international bedeutsame Mannschaft, die diesen Zusammenhang am allerbesten erkannt hat, ist der FC Barcelona. Sein Manager Ferran Soriano wird von Sprenger mit der Feststellung zitiert: „Es geht nicht darum, zu gewinnen, sondern zu unterhalten. Die wichtigste Aufgabe

des Klubs ist es nicht, Geld zu machen, sondern etwas Gutes für die Gesellschaft zu tun.“

Keine Sponsoren auf dem Trikot: Vorbild FC Barcelona

Bezeichnenderweise ist es auch der FC Barcelona, der als einziger Verein seine Trikots nicht als Einnahmequelle nutzt. Auf den „Barca“-Trikots werben nicht Mobilfunk-Betreiber oder Energiekonzerne, sondern das Kinderhilfswerk Unicef, dem der Verein jährlich 1,5 Millionen Euro überweist. Der FC Barcelona habe erkannt, so Sprenger, „dass es im Kampf um profitable Marktanteile nicht mehr ausreicht, ein Starensemble zu finanzieren, den besten TV-Deal abzuschließen und die Meisterschaft zu gewinnen. Wichtig sind vielmehr die Werte, mit der die Marke aufgeladen wird, das Image des Vereins im umgebenden Meinungsklima und die Art und Weise, wie Siege zustande kommen.“

Nicht nur in Zeiten von Europa- oder Weltmeisterschaften wünschen wir diesem neuen Buch von Reinhard K. Sprenger viele Käufer und Leser. Vom Fußball lernen, heißt besser managen lernen. Dieses Buch zeigt, wie.

Richard Häusler

Copyright © **stratum**® GmbH



Ihr Kontakt zu **stratum**®

stratum® GmbH
Boxhagener Straße 16
Alte Pianofabrik
10245 Berlin

Fon 030.22325270
Fax 030.22325271

www.stratum-consult.de
info@stratum-consult.de

Mehr Rezensionen?

Lesen Sie regelmäßig im **stratum**® : Newsletter oder in unserem Service-Bereich – beides unter: www.stratum-consult.de