

„Ein Trainer lässt schießen“

ANALOGIEN: Egal ob „den Ball flach halten“ oder „in der Champions League spielen“ – Fußballbegriffe sind in Führungsetagen sehr beliebt. Wann Vergleiche aus der Welt des runden Leders Managern nützlich sein können, erklärt Buchautor Reinhard K. Sprenger.

Analogien in der Managementliteratur sind derzeit schwer in Mode. Führungskräfte sollen vom Polarforscher Ernest Shackleton lernen, von Fischhändlern, Pinguinen, sogar von der Mafia. Und jetzt kommen Sie, Herr Sprenger, auch noch mit Ihrem Fußballbuch. Glauben Sie ernsthaft, dass sich Manager ein Beispiel an Fußballtrainern nehmen?

SPRENGER Darum geht es doch gar nicht. Eine Analogie vergleicht nur, aber sie setzt nicht gleich – das ist ein Riesenunterschied. Sie liefert anschauliche Bilder, Anekdoten und Beispiele, die die Vorstellung anregen. Insofern leistet der Fußball – trotz seiner reduzierten Komplexität – etwas, was akademische Herleitungen nicht schaffen. Und er macht jedem sehr schnell klar, worum es im Kern geht.

Nehmen wir die Frage der Führungskräfteauswahl: Leider wird in Unternehmen noch immer gern der beste Schraubendreher zum Chef der Schraubendreher gemacht. Wenn ich

dann erzähle, dass gute Fußballspieler im Regelfall keine guten Trainer werden, sehen die Leute das sofort ein. Die langfristig erfolgreichen Trainer waren allesamt nur mittelmäßige Spieler. Mit zwei bemerkenswerten Ausnahmen: Franz Beckenbauer und der Brasilianer Mário Zagallo, die als Spieler und später auch als Trainer Weltmeister wurden. Bei der Personalauswahl können Sie mit diesem Wissen einfach sagen: Ein Trainer schießt keine Tore, der lässt schießen.

Warum benutzen Sie nicht die beliebten Tiervergleiche, warum Fußball?

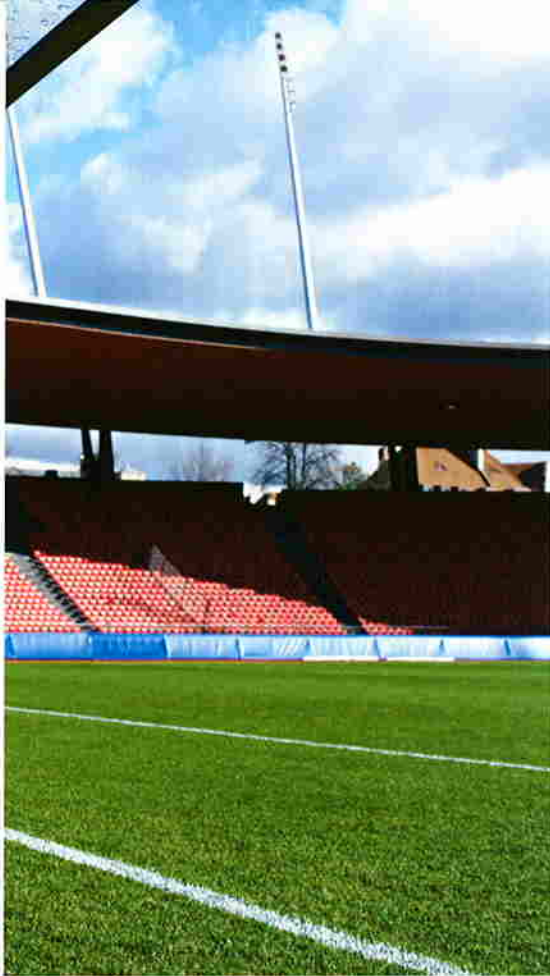
SPRENGER Fußball hat den großen Vorteil, dass sich unendlich viele Menschen dafür interessieren. Das sehen Sie schon an unserer Sprache: Viele Begriffe sind zu Redensarten im Management geworden – den Ball flach halten, im Abseits stehen, in der Champions League spielen. Da wissen Sie sofort, worum es geht. Dazu kommt, dass Fußball die Spannung

von mannschaftlicher Geschlossenheit und individueller Leistung abbildet wie nichts anderes. Und mir gefällt es, dass im Fußball so selten Tore fallen. Das macht die Sache spannender; jeder Erfolg muss hart erarbeitet werden. Darum wird Handball auch nie so erfolgreich sein wie Fußball: Die Spieler dort haben einfach viel zu oft Erfolg. Das entspricht nicht der Lebenserfahrung der Menschen.

Wann lassen sich Fußballbeispiele im Unternehmensalltag anbringen?

SPRENGER Eigentlich permanent. In der Wirtschaft wie im Fußball geht es etwa nicht mehr darum, gute Leute zu finden, sondern Passungsprobleme zu lösen – also Mitarbeiter zu suchen, die zu bestimmten anderen Menschen, Aufgaben und Rahmenbedingungen passen. Das kann man wunderbar am Beispiel von Otto Rehhagel erklären. Der passte zwar sensationell gut zu Werder Bremen und später zu Kaiserslautern, bekam aber bei Bay-





REINHARD K. SPRENGER,
54, gilt als einer der einflussreichsten deutschen Managementvordenker. Der promovierte Philosoph hat unter anderem Sportwissenschaften studiert, war Leiter für Personalentwicklung und Training beim Mischkonzern 3M und arbeitet heute als Autor und Berater. In seinem neuen Buch »Gut aufgestellt. Fußballstrategien für Manager« (Campus 2008) beschäftigt er sich mit den Parallelen zwischen Chefetage und Fußballplatz.

Mit Reinhard K. Sprenger sprach Britta Domke, Redakteurin des Harvard Businessmanagers.

ern München kein Bein auf die Erde. In solchen Bildern lässt sich großartig komprimieren, was man sonst umständlich herleiten muss.

Wie kommen Fußballvergleiche bei den Mitarbeitern an?

SPRENGER Extrem positiv, weil die meisten etwas damit anfangen können. Vor allem aber verbindet sich die Erkenntnis immer mit einem Lächeln – und das ist lernpsychologisch äußerst praktisch. Lachen Menschen plötzlich, haben sie verstanden.

Sie schreiben viel über die Ähnlichkeit von Fußball und Management. Worin unterscheiden sie sich denn?

SPRENGER Es gibt in der Tat Unterschiede, aber hauptsächlich im Maß, nicht im Grundsatz. Zum einen bestehen die meisten Mannschaften aus recht jungen Spielern – die bisweilen auch mental sehr jung sind, um es freundlich auszudrücken. Das lässt sich mit dem Durchschnitt einer Mit-

arbeiterschaft nicht vergleichen. Ein zweiter Punkt ist die Kurzfristigkeit. Im Fußball denkt man in sehr kurzen Zeiträumen – eine, maximal zwei Saisons. Es gibt keine andere Branche, die so zeitarbeitsorientiert ist. Das ist in Unternehmen auf den ersten Blick ganz anders. Aber betrachtet man es genauer, auch wieder nicht. Denn wo ist die Arbeitsplatzsicherheit bei Daimler oder Siemens geblieben?

Wenn viele Fußballtrainer so innovativ führen, wie Sie sagen, dann müssten sie auch an der Spitze eines Unternehmens zurechtkommen. Was würde passieren, wenn Klinsmann, Löw & Co. tatsächlich ein Jahr lang die Geschicke einer Firma lenkten?

SPRENGER Das hängt sehr stark von der Unternehmensgröße ab. Ist es ein sehr großes Unternehmen, passiert gar nichts. Es ist eine Illusion, dass Industrieführer Unternehmen leiten – diese Leute werden von Unternehmen geleitet. Konzerne sind

einfach viel zu groß und haben eine solche Eigendynamik, dass CEOs fast ausnahmslos Getriebene sind statt Treiber. In kleineren Firmen kann das schon anders aussehen, weil der operative Eingriff des Chefs viel direkter spürbar ist. Und da, behaupte ich mal, wird ein Herr Löw sicher wesentliche Dinge gut machen können.

Und zwar?

SPRENGER Er würde etwa die Idee der Zusammenarbeit stärker betonen, als das gemeinhin getan wird. Denn die Struktur der Unternehmen dementiert ja häufig ein wirkliches Zusammenarbeiten. Insofern wäre es sogar von Vorteil, dass er die sachlichen Zusammenhänge nicht kennt und nicht weiß, wie ein Unternehmen funktioniert. Er würde sich vielleicht auch auf das Passungsproblem konzentrieren: Wer passt hier eigentlich hin? Denn Erfolg ist im Fußball wie in der Wirtschaft nicht die Addition von Einzelleistungen. Ein echter Vorsprung entsteht erst durch vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Machen wir die Jobrotation perfekt: Was passierte, wenn wir Zetsche oder Ackermann auf den Platz schickten?

SPRENGER Das können Sie ganz vergessen, weil die Jungs überhaupt keine Ahnung haben, welche Taktik nötig ist. Doch es gibt eine Chance: Wenn sie sich angemessen und überlegt zurückziehen – also nicht für alles zuständig sein wollten –, könnten sie ähnlichen Erfolg haben wie Otto Rehhagel als Trainer der griechischen Nationalmannschaft. Der kann ja alles, nur eines nicht: Griechisch. Seine Spieler mussten bei der EM 2004 ein weit höheres Maß an Verantwortung und Selbstorganisation übernehmen, weil sie ihren Chef kaum verstanden. Rehhagel musste darauf vertrauen, dass seine Spieler genau das tun, was richtig ist. Ist Ackermann intelligent genug, das zu verstehen, hätte er eine gute Chance, auch als Fußballtrainer erfolgreich zu sein. ■

© 2008 Harvard Businessmanager
 Produktnummer 200806030, siehe Seite 112