

## Was Führungskräfte wirklich von Fußballtrainern lernen können!

Christoph Desjardins ([desjardins@mba-kempton.de](mailto:desjardins@mba-kempton.de))

University of Applied Sciences Kempten, Germany

### ESSAY

75. Minute des Lokalderbys. Die Heimmannschaft führt 3:1. Alle Angriffsbemühungen der Gäste scheitern an der gut organisierten Defensive. Da zeigt der Schiedsrichter eine Einwechslung für die Heimmannschaft an. Geht Nr. 10, es kommt der Trainer, der sich offensichtlich selbst eingewechselt hat. Er nimmt die zentrale Mittelfeldposition ein und fordert energisch den Ball. Seine sichtlich irritierten Mitspieler versuchen zu passen, verlieren aber den Ball. Es kommt zu einem Konter der Gäste über rechts. Scharfe Flanke in den Strafraum: Tor! Es steht nun noch 3:2. Der Trainer beschimpft seine Mannschaft und verlangt den Ball. Er spürt Richtung gegnerisches Tor, spielt kurz ab, fordert den Ball lautstark zurück und läuft kurz vor der erneuten Ballannahme in die Abseitsfalle. Wieder rollt ein gefährlicher Gegenangriff. Die Heimmannschaft scheint orientierungslos zu sein und schaut erwartungsvoll zu ihrem Trainer. Dieser ist aber wegen der Abseitsentscheidung noch in einem Wortgefecht mit dem Linienrichter verwickelt. Die Gäste nutzen die Situation und schließen den Angriff mit einem satten Schuss ins Lattenkreuz ab. Es steht 3:3. Die Heimmannschaft erscheint nun wie gelähmt. Die Bälle werden nur noch von hinten nach vorne gespielt, wo der Trainer inzwischen als einzige Sturmspitze agiert. In der Folge fallen noch zwei Gegentreffer für die Gäste.

### Aufgaben und Ziele moderner Trainer

Jeder Fußballfan weiß, dass das hier beschriebene Spiel in dieser Form nicht stattfinden kann. Trainer können sich nicht einwechseln, sondern müssen in ihrer „Coachingzone“ verbleiben. Sie müssen sich darauf konzentrieren, die Spieler vor den Spielen entsprechend zu instruieren und hinterher durch Spielanalysen die Verbesserungsmöglichkeiten konkret

aufzuzeigen. In der übrigen Zeit versuchen sie, durch intensives Training die Fähigkeiten der Spieler weiterzuentwickeln, um ihr volles Potential ausschöpfen zu können. Dabei kommt der Nachwuchsförderung und der

systematischen Heranführung neuer und junger Spieler an das Team besondere Bedeutung zu. Erfolgreiche Prototypen dieser „modernen Trainer“ sind Jürgen Klopp und Jogi Löw, die sich dabei auf die aktuellen Erkenntnisse der Trainingsforschung stützen. Dazu gehört u.a. die systematische Nutzung von psychologischen Trainingsmethoden, um mentale Blockaden wie Versagensängste und negative Stressreaktionen verhindern zu können.

### Mangelndes Führungsverständnis bei Managern

Was die meisten Manager von Fußballtrainern unterscheidet, ist genau dieses Führungsverständnis. Sie verstehen sich nicht als „Coach“ ihrer Mitarbeiter, sondern als wichtigster Spieler auf dem Platz. Sie möchten auch am liebsten alle Tore selbst schießen und sehen ihre Mitarbeiter nur als notwendige Passgeber. Nur, was im Fußball nicht funktioniert, funktioniert auch in der Wirtschaft nicht optimal. Zuerst einmal sind Führungskräfte nicht unbedingt die Experten in ihrem Bereich. Die konkreten Ergebnisse einer Abteilung werden von den Mitarbeitern erarbeitet, nicht vom Chef. Auch beim Fußball waren gute Trainer nicht unbedingt die besten Spieler, wie man an den Beispielen von Jürgen Klopp, Thomas Tuchel oder Mirko Šlomo sieht. Daher besteht die Gefahr, dass durch fehlende Delegation und permanente inhaltliche Einmischung in die operative Tätigkeit suboptimale Ergebnisse erzielt werden. Noch verheerender ist die Auswirkung der permanenten „Selbsteinwechslung“ des Managers, welche die Effizienz des ganzen Arbeitsteams stark beeinträchtigt. Durch die „zentrale Position“, die Manager mit Vorliebe einnehmen, lähmen sie gleichzeitig ihre

Mitarbeiter. Diese sind bei ihrer Aufgabenbearbeitung von seinen „Pässen“ abhängig, d.h. ohne sein Feedback und seine Zustimmung läuft nichts. Und da er als Manager nicht permanent als Ansprechpartnern zur Verfügung steht, blockiert er durch dieses Rollenverhalten sein Team, das ohne ihn nicht „spielen“ kann.

Auch bei der „Spielanalyse“ als entscheidenden Anstoß für Verbesserungen versagen die meisten Manager. Feedback wird meistens unsystematisch gegeben und fokussiert auf den Fehlerverursacher („Wie konnte Ihnen das passieren?“). Diese Fehlerfokussierung gibt es zwar auch beim Fußball, hier aber meist mit dem entscheidenden Unterschied, dass das konkrete fehlerhafte Verhalten neutral und im Detail analysiert wird und ganz konkrete Verhaltensempfehlungen zur Verbesserung entwickelt werden („Was ist passiert und was kann man ändern?“). Dazu kommt der entscheidende Wirkfaktor, den Trainer wie Jürgen Klopp verstehen: den „fehlerhaften“ Spielern immer eine positive Entwicklungsprognose zu vermitteln.

### **Förderung von Spielern | Mitarbeitern**

Ein weiterer wesentlicher Faktor für dauerhaften Erfolg im Fußball ist die kontinuierliche Nachwuchsförderung. Hier agiert z.B. Jogi Löw vorbildlich. Permanent werden potentielle Nationalspieler beobachtet und erhalten die Möglichkeit, sich im Umfeld der Nationalmannschaft professionell weiterzuentwickeln. Insbesondere die Leistungssteigerung durch individuelles Training ist dabei ein wichtiges Thema. Im Managementbereich dagegen wird in vielen, insbesondere mittelständischen Firmen, noch völlig auf eine individuelle Förderung verzichtet. Dabei ist den Führungskräften offensichtlich nicht klar, welche immensen Vorteile sie durch eine optimale Leistungsentwicklung ihrer Mitarbeiter haben können. Im Gegenteil kann man eher beobachten, dass die persönliche Weiterentwicklung von Mitarbeitern, z.B. durch Weiterbildungsmaßnahmen wie MBA-Programme, als Bedrohung angesehen wird, da diese Mitarbeiter auf Basis ihrer erweiterten Kompetenzen Forderungen stellen oder die Abteilung aus Karrieregründen verlassen könnten. Zwar ist der „Vereinswechsel“ von

Leistungsträgern auch im Fußball schmerzlich, trotzdem zeigen Vereine wie Borussia Dortmund, Bayer Leverkusen und auch der SC Freiburg wie man mit der gezielten Entwicklung von jungen Talenten dauerhaft Erfolg haben kann.

### **Traditionelles vs. modernes Führungsverständnis**

Warum also verharren so viele Manager in diesem offensichtlich unproduktiven Rollenverhalten? Ein Grund ist sicher, dass man durchaus auch mit einem traditionellen Rollenverständnis Erfolg haben kann. Schließlich hat auch Bertie Vogts eine Europameisterschaft gewonnen. Was im Management fehlt, ist die Vergleichbarkeit der Führungsleistung und damit die Erkenntnis, dass der Erfolg deutlich größer sein könnte, wenn sich das Verhalten änderte. Im Fußball ist diese Vergleichbarkeit und Transparenz der Führungsleistung permanent und mit brutaler Offenheit gegeben. Der Tabellenplatz gibt schonungslose Rückmeldung über den Erfolg. Wenn die erwarteten Ergebnisse nicht erreicht werden, muss der Trainer gehen, nicht die Mannschaft. Denn der Fußball hat im Gegensatz zur Wirtschaft ein ganz klares und modernes Führungsverständnis:

Das Team spielt. Der Trainer muss alles für eine optimale Leistungsfähigkeit seiner Mannschaft tun – das ist sein Job und nur daran wird sein Erfolg gemessen.

### **Über den Autor**

Dr. Christoph Desjardins ist seit 2003 Professor für International Consulting and Human Resources an der Hochschule Kempten. Nach dem Grundstudium der Volkswirtschaft an der Universität Konstanz erwarb er einen Abschluss als Arbeits- und Organisationspsychologe an der Universität Münster. Seine Berufstätigkeit begann er im Bereich Strategische Planung der internationalen Werbeagentur Grey.

Vor und nach dieser Tätigkeit sammelte er Erfahrung als freier Trainer und Moderator. Von 1994 bis 2003 arbeitete er für die Unternehmensberatung Accenture

als Berater und Manager im Bereich Human Capital Management und Change Management. Während dieser Zeit promovierte er außerdem an der Universität Frankfurt.

Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Führungsproduktivität und emotionale Intelligenz.

Prof. Dr. Christoph Desjardins ist der Studiengangsleiter des MBA Programms an der Hochschule Kempten. Er trägt außerdem seit Frühjahr 2010 als Leiter der Professional School for Business & Technology die Gesamtverantwortung für die Weiterbildung an der Hochschule Kempten.