

Führung in Netzwerkorganisationen. Ein Blick auf die Methoden der Fußballtrainer

Früher – und das ist garnicht so lange her – bestand die Aufgabe des Managements darin, möglichst genau vor auszuplanen und die Organisation auf die nächste „Legislaturperiode“ zu trimmen. Anders ausgedrückt: Viele Unternehmen haben ihre Märkte wie mit einem großen Schiff befahren – souverän mit unverrückbarem Kurs. Bequemer Weitblick war weniger eine Fähigkeit, sondern ein Geschenk der gut überschaubaren Gewässer, Zielerreichung weniger eine Frage des nautischen Geschicks, sondern das Ergebnis günstiger Umstände. Und Zeit spielte keine Rolle.

Doch die Wasserlandschaft der Märkte hat sich gründlich verändert. Aus dem breiten Strom ist ein reißendes Gewässer geworden, Stromschnellen sorgen für immer neue Herausforderungen. Große behäbige Schiffe mit unflexiblen Kapitänen und hierarchisch durchstrukturierter Mannschaft scheitern – möglicherweise schon an der ersten Klippe. Dagegen: Kleine, schlagkräftige Teams in flinken Booten treffen sekundenschnelle Entscheidungen, ohne auf das Kommando von oben zu warten. Sie nutzen Chancen, meistern Höhen und Tiefen sowie gefährliche Klippen.

Deshalb überdenken immer mehr Unternehmen ihre Führungs- und Organisationsstruktur, denn heute brauchen sie andere Fähigkeiten, andere Erkenntnisse, Methoden und Tools sowie – darauf gestützt – ein anderes Handeln. Deshalb kommen auch Netzwerkorganisationen bei uns zunehmend ins Gespräch. Und damit wird im Unternehmen jeweils eine heftige eine Diskussion über das Für und Wider entfacht, denn Netzwerkorganisationen bringen einige strukturbedingte Herausforderungen in den betrieblichen Alltag mit ein.

So lassen Netzwerkorganisationen beispielsweise Organisationsgrenzen verblassen, existieren weitestgehend losgelöst von hierarchischen Elementen und können mit einem zunehmenden Grad an Multinationalität auf kulturelle Konflikte stoßen. Das hat auch Einfluss auf die personale Führung. Schwindende Über- und Unterordnungsstrukturen führen dazu, dass klassische Vorstellungen des Vorgesetztenverhältnisses in Netzwerke nicht greifen. Dieser veränderte Kontext wirkt sich in nicht unerheblichem Maß auf die Führung aus und stellt neue Anforderungen an Führende und Geführte.

Da die Wissenschaft im Bereich von Führung in Netzwerken nur wenige Forschungsergebnisse zu bieten hat, ist bislang ungeklärt, was personale Führung in Netzwerken heißt und für Netzwerke bedeutet. Wenn auch vieles ganz anders im Fußball läuft und auch manche Trainer echte Despoten sind, gibt es doch einiges, was man aus ihren Vorgehensweisen und Methoden lernen kann, denn schließlich coachen sie „nur“ eine Mannschaft. Das Spiel muss die Mannschaft selbst bestreiten, auch wenn manche Trainer während des Spiels in ihrer Coachingzone fuchtelnd versuchen, Einfluss auf das Geschehen zu nehmen.

Jedes Fußballmatch bringt eine neue Herausforderung für den Trainer und die Mannschaft. Und das Woche für Woche. Deshalb besteht für den Coach eine besonders wichtige Aufgabe darin, das Wissen der Spieler um Schwächen wie Stärken der Gegner zu verbreitern, die Mannschaft zum Zuhören bzw. Ansehen der Konkurrenz zu ermuntern, gemeinsam Schlussfolgerungen für Strategie und Taktik im Angriff, Verteidigung oder Verzögerung zu diskutieren.

Konstanz und Variabilität in den Aufgaben und Funktionsverteilungen im Team sowie Anpassungsfähigkeit und Einfühlungsvermögen der Spieler in die jeweilige Situation werden beim Fußball durch intensive Arbeit vor und nach dem Spiel erreicht. Die Fähigkeit zur Umsetzung des Spielplans, der Taktik unter Stresssituation des Spiels, unvorhergesehene Situationen usw. entscheidet dabei oft genug über Sieg und Niederlage.

Selbstkritische Nabelschau nach dem Spiel wird mit dem alten Herberger-Grundsatz verknüpft: „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“. Das Einstudieren von Standardsituationen, das Ausbilden spielerischer Fähigkeiten und das Entwickeln neuer Spielstrategien gehören zusammen. Unverzichtbar hierfür ist und bleibt das Ausüben von Controllingfunktionen, auch zur Auswertung der Effizienz von Spielzügen, Laufeinsatz und Torschüssen. In diesem Sinne muss jeder Trainer zugleich ein guter Controller sein.

Die Herausforderung im Wechselspiel von Kontinuität und Diskontinuität sind besonders hoch im Profifußball. Jede Saison/jedes Geschäftsjahr beginnt in gewisser Hinsicht bei Null, weil die assets aus dem letzten Jahr nicht reibungslos bzw. in jedem Fall voll auf das neue Geschäftsjahr übertragbar sind. Sowohl Spielertransfer als auch objektive Ausfälle spielen hier eine zentrale Rolle.

Ein Verein gilt weitgehend gewissermaßen als öffentliches Eigentum in den Augen der Kunden (Zuschauer). Das verlangt eine unbedingte Kundenorientierung und Erreichung von Kundenzufriedenheit, um die Identifikation des Kunden mit dem Unternehmen zu sichern, zu fördern und zu entwickeln. Kein anderes Wirtschaftsunternehmen dürfte mit einer solch extremen Herausforderung konfrontiert sein, woraus sich zugleich zahlreiche Schlussfolgerungen für neue Public Relations- und Kommunikationskonzepte auch und besonders unter Einbeziehung der Social Medien ableiten lassen.

Die ständige Medienpräsenz bedeutet: dem Publikum Entscheidungen des Vereins verständlich, nachvollziehbar zu machen (z.B. Einkäufe, Verkäufe von Spielern, Gehälter, sonstige Investitionsentscheidungen...), die Loyalität der Fans zu honorieren (z.B. über verbolligte Eintrittskarten u.a.), aber auch Niederlagen einzugestehen, maßvoll Rede und Antwort zu geben. Von diesem Identifikationspotenzial hängt der Werbeträger-Wert der Mannschaft des Vereins ab (für die Stadt, die Region, einzelne Unternehmen als Sponsoren etc.).

Jeder gute Trainer kommuniziert mit dem Publikum, stellt die Spieler auf dies Anforderungen und Zwänge ein und verhält sich bei allen Presse- und Fernsehauftritten natürlich und

überzeugend und vertrauensbildend. Leere Versprechungen, Worthülsen, Wiederholungen oder gar Unwahrheiten, bewußte Falschaussagen wird er vermeiden, weil gerade über die Medien in starkem Maße Sympathien wie Antipathien aufgebaut werden.

Wie der Börsenspiegel in der Wirtschaft bestimmt der wöchentliche Tabellenstand ganz einschneidend den Marktwert eines Vereins. Deshalb wird jeder Punktgewinn bzw. Verlust mit größter Sorgfalt ausgewertet und die neue Lage rasch mit neuen Konzepten und Ideen in der Mannschaftsaufstellung, Spielführung, Angriff bzw. Deckung befeuert. Jeder Einsatz erfolgt mit höchstem Engagement, bis zum letzten Spieltag der Saison. Die Kunst des Trainers besteht darin, genau das zu vermitteln, dem Einzelnen wie der ganzen Mannschaft, den Aktiven wie den Ersatzspielern.

Ein Fussballtrainer ist und bleibt ein Coach. Und das ist auch die Rolle einer Führungskraft in einer Netzwerkorganisation. Nicht mehr. Aber auch nicht weniger.

Peter Schlack