

MEHR MATCHPLÄNE WAGEN

Mit der Entwicklung von Spielideen für die kommende Begegnung kennen sich Trainer bestens aus. Das tun ihre Kollegen allerdings auch und viele von ihnen ebenso gut. Echte Wettbewerbsvorteile lassen sich dagegen im Management von Herausforderungen, in der Führungsarbeit und in deren jeweiliger Kommunikation erzielen. Das Gute daran: Alle drei Handlungsfelder liegen nah beieinander und zahlen deshalb aufeinander ein. Um hier bisher brachliegende Potenziale zu heben, braucht es keinen Zauberspruch. Es reicht ein mehr als bekanntes Instrument: der Matchplan.

2019 veröffentlichte das Manager Magazin, immerhin nicht bekannt als ein ausgewiesenes Sportmedium, ein großes Porträt über Jürgen Klopp. Als Titelgeschichte. Headline: „Der Feelgood Boss.“ Damals war Klopp zwar schon seit vier Jahren Trainer beim Liverpool FC, oder besser: Manager des Traditionsvereins. So nennt man den Job auf der Insel. Allerdings hatte Klopp bis dato noch keine Titel gewonnen. In dem Beitrag wird ausführlich beschrieben, wie der deutsche Trainer beim Vorstellungsgespräch mit der Fenway Sports Group in New York, der Eigentümerin des LFC, mit weitaus mehr als mit Small Talk über Angriffspressing, Restverteidigung und Mittelfeldraute punktete. „Es war klar, dass sich Jürgen als Fußballtrainer auf dem gleichen Niveau bewegt wie ein Unternehmenschef, wie ein Mann, dem man gerne seine Firma anvertrauen würde“, beschrieb Michael Gordon das Treffen. Gordon ist

Präsident der Fenway Sports Group und hatte zuvor ein Vermögen als Hedgefondsmanager verdient. Gehen wir also davon aus, dass der Mann weiß, wovon er spricht.

In dem Beitrag zählt das Manager Magazin eine ganze Reihe von Top-Trainern auf: Pep Guardiola, Diego Simeone, Mauricio Pochettino, Massimiliano Allegri. Sie alle eine, dass sie über Fähigkeiten verfügten, die weit über die Trainingsarbeit auf dem Platz hinausgehen. „Top-trainer sind inzwischen Topmanager“, schreibt das Manager Magazin. Und weiter: „Um die Werte ihrer Klubs zu steigern, brauchen Sie alle Eigenschaften eines guten CEOs. Tatsächlich können Führungskräfte von einem wie Klopp vieles lernen. Wie man Leute motiviert. Wie man Druck aushält. Und – immer wichtiger – wie man sich bestmöglich verkauft.“



Foto: Christian Daitche, www.fotobonn.de

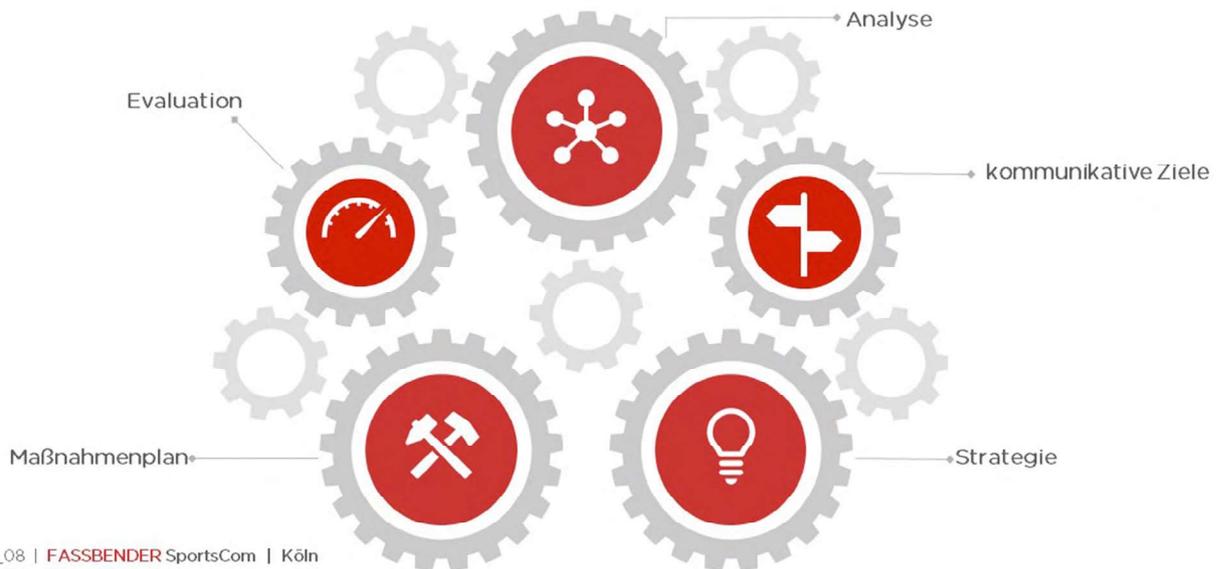
Man muss nicht gleich einen Champions-League-Teilnehmer trainieren, um sich von den Fähigkeiten der aufgezählten Toptrainer auch für die tägliche Arbeit mit weniger ambitionierten Teams in weniger schillernden Ligen etwas abschauen zu können. Im Kern geht es um drei Disziplinen: Managen, Führen, Kommunizieren.

Managen: Wenn mich meine Erfahrung als Führungskraft von großen Kommunikationsteams in Agenturen und Konzernen eine Sache gelehrt hat, dann diese: Die gängigen Lehrbuch-Definitionen für das Wort Management sind für die Katz. Und zwar allesamt. Im Grunde geht es nur darum: Wie löse ich Probleme, die mir, meinem Team und meiner Organisation im Weg stehen? Und das gegen Widerstand. Oder wie es einer meiner ehemaligen CEOs zu Beginn einer Existenz bedrohen-

ZUR PERSON

Gregor Faßbender (Jhg. 1968) verfügt über mehr als 25 Jahre Führungserfahrung in strategischer Kommunikationsarbeit sowohl auf Unternehmens- wie auch auf Agenturseite. Sein Schwerpunkt lag lange Zeit auf der Kommunikation für und bei Finanzdienstleister(n). Zuletzt leitete er die Kommunikationsabteilungen der Volkswagen Financial Services AG in Braunschweig und der AXA Konzern AG in Köln. 2015 erwarb der Diplom-Volkswirt zusätzlich einen MBA in Sportmanagement. Drei Jahre später machte er sich mit FASSBENDER SportsCom selbstständig und somit seine Leidenschaft zum Beruf. Seitdem entwickelt er als freiberuflicher Kommunikationsberater ausschließlich Matchpläne für die Kommunikation emotionaler Sportmarken wie Klubs, Ligen und Verbände.

Matchplan für die Kommunikation in fünf Schritten



Ein gutes Konzept, sprich ein kommunikativer Matchplan, braucht nur fünf Schritte.

den Krise einmal ausdrückte: „Jetzt fängt es an, Spaß zu machen. Bei schönem Wetter kann jeder segeln.“ Für einen Trainer kommen als naheliegende Widerstände etwa unbequeme Spielerpersönlichkeiten in Betracht, ebenso wie eine Verletzungsmisere, Unruhe im Umfeld oder hoher Erwartungsdruck der Gremien. Die Liste ließe sich beliebig fortführen.

Führen: Es hat mich Jahre gekostet, bis ich endlich jenen Führungsstil kennen, verstehen und anzuwenden lernte, der mich in meiner Managementaufgabe (s. Punkt 1) schlagartig nach vorne katapultierte: situatives Führen. Vereinfacht ausgedrückt bedeutet es, den Ansatz des „One size fits all“ – in meinem Verständnis war das lange Zeit ein kooperativer Führungsstil, es könnte aber auch ein anderer sein – über Bord zu werfen und je nach Mitarbeiter bzw. Spieler und je nach Umstand individuell zu führen. Das kann in einem Fall die lange Leine bedeuten, in ruhigen Zeiten etwa. Oder aber auch die sehr kurze in herausfordernden Situationen. Ebenso verhält es sich mit Blick auf die einzelnen Mitarbeiter oder Spieler: Was dem einen gut tut, kann für den anderen Gift sein. Denn jeder von uns hat seinen eigenen Trigger oder Motivator, mit dem man sich locken lässt: Für den einen sind es Status oder Eitelkeit. Dem anderen ist Sicherheit besonders wichtig. Der Dritte fühlt sich bei einem hohen

Maß an Autonomie und Freiraum am wohlsten. Und der Vierte hat einen ausgeprägten Gerechtigkeitssinn und legt besonderen Wert auf faire Rahmenbedingungen.

Kommunikation: Das Bindeglied zwischen Managementaufgabe und Führungsarbeit ist die tägliche Kommunikation. Ohne sie geht es nicht. Sie transportiert die Strategie, trägt Mission und Vision und gibt den Werten einer Organisation Gestalt. Sie ist der Kitt, der alles zusammenhält, der am Ende selbst im Falle des sportlichen Misserfolgs darüber entscheidet, ob es Hoffnung gibt. Denn was nutzt der beste sportliche Lösungsansatz, wenn ihn keine Anspruchsgruppe versteht: nicht die Spieler, nicht die Gremien, nicht die Sponsoren, nicht die Medien und nicht die Fans. Im Idealfall schafft Kommunikation Allianzen.

Dabei ist es recht einfach, als Trainer gute Kommunikation zu bewerkstelligen. Lediglich drei Dinge sind zu beachten:

Erstens gilt es, den Matchplan-Gedanken vom Wettkampf auf die Kommunikation zu übertragen. Für den Fußball definiert das Portal Spielverlagerung.de den Matchplan als „vom Trainer vorgegebene Strategie für das nächste Spiel.“ Dazu zählen „neben der Aufstellung sowie

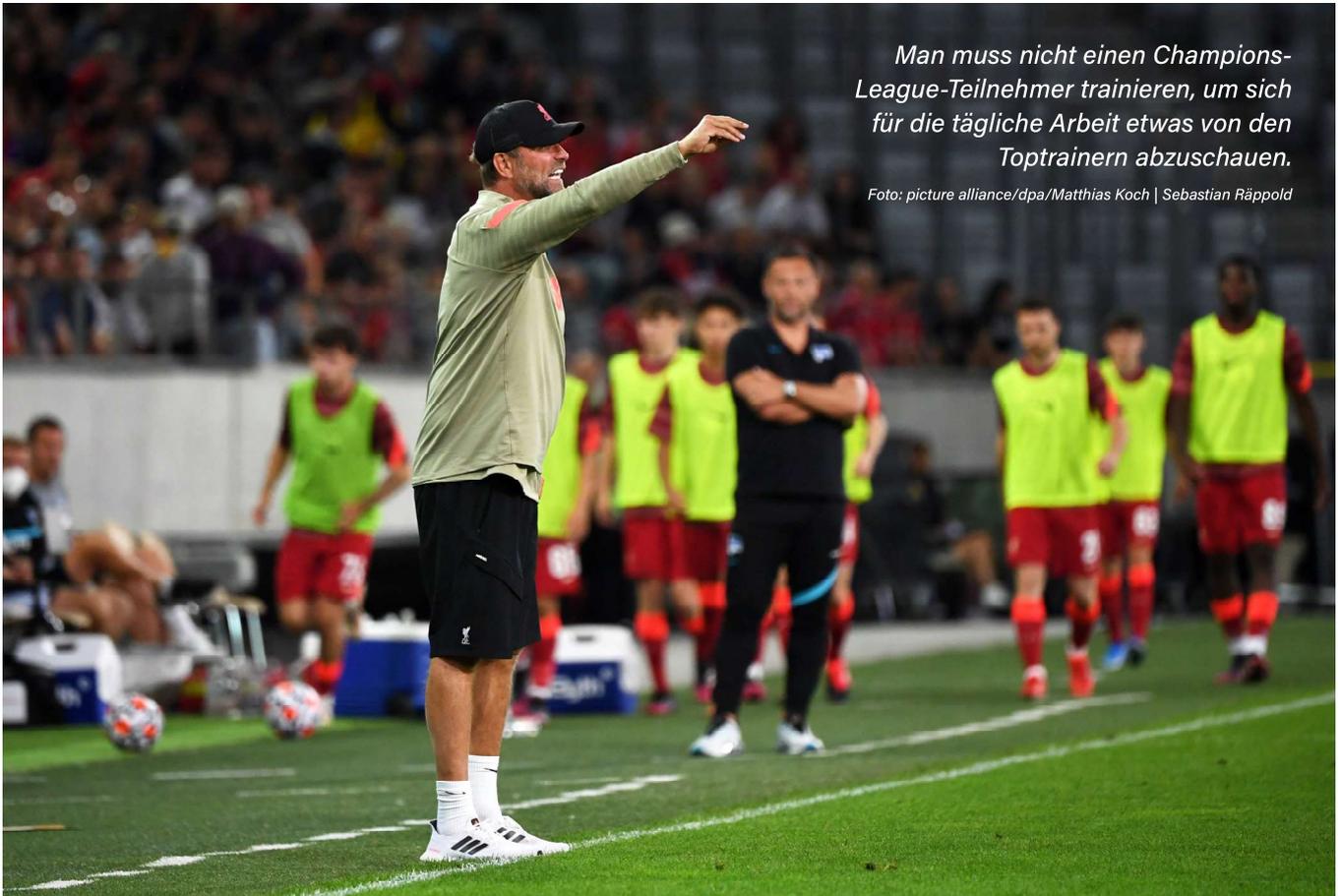
der Taktik ... individuelle Analysen und Anweisungen sowie Wechselabsichten. Auch sollte der Trainer einen Plan B erstellen, um im Falle eines Misslingens gezielt umstellen zu können.“

So einfach ist das auch in der Kommunikation: Welche Umstände liegen vor? Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden? Welche Ziele wollen wir erreichen? Wie gehen wir konkret vor? Und zwar für alle denkbaren Szenarien. Am besten gelangt man zu einem überzeugenden kommunikativen Matchplan mit Hilfe eines Konzepts. Wichtig: Über Maßnahmen wird erst dann entschieden, wenn nach einer fundierten Analyse die Ziele definiert sind und die Strategie, also das grundsätzliche Wie, sauber abgeleitet ist. Ein gutes Konzept, sprich ein kommunikativer Matchplan, braucht nur fünf Schritte (s. Grafik). Mehr nicht.

Dieses streng sequenzielle Vorgehen unterscheidet übrigens schlechte von guten Kommunikatoren. Schlechte schlagen ganz schnell Maßnahmen vor. Gute machen erst ihre strategischen Hausaufgaben.

Zweitens muss der Trainer unbedingt und gerne auch die Rolle des ersten Kommunikators annehmen. Er ist idealerweise der souveräne und überzeugende sportliche Entscheidungsträger gegenüber Vorstand und Geschäftsführung und agiert auf Augenhöhe. Er ist nicht: deren Wünsche-Erfüller. Nur so kann er weitestgehend unabhängig und strategisch vorgehen und die beste spielerische und kommunikative Strategie für sein Team entwickeln. Angesichts der großen Egos an der Spitze der Klubs ist das zugegebenermaßen eine große Herausforderung. Vielleicht die größte überhaupt.

Und drittens ist da noch ein Grundsatz, den es frei nach Johann Cruyff zu befolgen gilt. Der große niederländische Strategie behauptete einmal: „Fußball ist einfach. Aber am schwierigsten ist es, einfach Fußball zu spielen.“ Das bedeutet für alle, die kommunizieren, und somit auch für Trainer, die ihr Team und das Umfeld gewinnbringend erreichen wollen: „Kommunikation ist einfach. Aber am schwierigsten ist es, einfach zu kommunizieren.“



Man muss nicht einen Champions-League-Teilnehmer trainieren, um sich für die tägliche Arbeit etwas von den Toptrainern abzuschauen.

Foto: picture alliance/dpa/Matthias Koch | Sebastian Rappold