

## Erfolg der Spielmacher Vielmehr als nur Kabinenprediger

Mit der richtigen Aufstellung zum Erfolg:  
Was die Wirtschaft vom Fußball noch lernen kann

**Kurierartikel vom 6. Juni 2009**

von Dieter Strasser

Fußball ist wie das Leben. Langweilig manchmal, oft genug ungerecht und am Ende dann voller Überraschungen. Und Fußball ist wie die Wirtschaft. Nur einem einzigem Ziel bedingungslos untergeordnet: Dem Erfolg.

Um den Erfolg feiern zu können, müssen alle Kräfte auf ein Ziel hinarbeiten. Es gilt, aus der richtigen Mischung von Menschen das Optimal herauszuholen, sie von einer Vision zu überzeugen, sie zu Höchstleistungen zu motivieren. Es gilt, elf Spieler zu einer Einheit zu formen.

Und es gilt auch, eine unzufriedene Ersatzbank, die nur indirekt zum Erfolg beiträgt, von den gemeinsamen Zielen zu überzeugen.

### **Das Ideal**

Der Erfolg, das Betriebsergebnis, wird jedes Wochenende gemessen. Vor den Augen der Öffentlichkeit. Und kein Thema wird unter den Fans so hart diskutiert, wie die Personalführung.

Bei der Mannschaftsaufstellung reden alle mit und sie alle haben im Nachhinein einer Niederlage immer schon gewusst, wer besser auf dem Platz hätte stehen sollen. Und keine noch so unausgekochte Idee des Managers zu neuen Spielern bleibt unkommentiert.

Doch in den Vereinen von heute sind längst die neuen Trainertypen da, die Kaufmänner, die den Fußball als Wirtschaftsbetrieb begreifen wollen. Und sie alle, die in ihren Anzügen wie Banker an der Linie stehen, haben den Slang aus Motivationsseminaren in die Welt des Fußballs gebracht. Und vor allem: Sie arbeiten systematisch an der Weiterentwicklung Ihrer Spieler- um das Ideal zu erreichen.

**„Der Druck im Fußball ist hoch: Stellen Sie sich vor, in Ihrem Büro-Vorzimmer sitzt schon Ihr Nachfolger und wärmt auf.“**

**Josef Wegenberger Psychologe, Rapid**

Wo Personalentwicklung in der Wirtschaft oft nach dem Gießkannenprinzip passiert, werden die Potentiale der Mitarbeiter im Fußball langfristig aufgebaut. Wo Defizite auftauchen, werden gemeinsame Ziele festgesetzt.

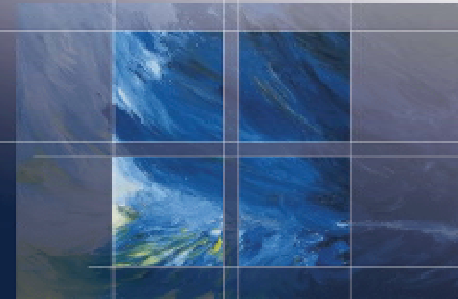
„Unsere jungen Spieler werden von Anfang an begleitet und unterstützt“, sagt Josef Wegenberger, der Chefspsychologe vom Wiener Fußballverein Rapid: „Und sie bekommen Ziele gesetzt. Bei uns heißt das: Wo ist der Spieler in drei Jahren. Mental, körperlich. Und auf dem Weg dorthin, findet er bei uns jede Hilfestellung“ (siehe auch Zusatzbericht unten).

### **Der Rückhalt**

Auf diesem Weg lauern allerdings überall Gefahren, die psychologisches Geschick abverlangen. „Der Druck auf die Spieler im Fußball ist hoch“, sagt Josef Wegenberger: „Stellen Sie sich in der Wirtschaft vor, in Ihrem Büro-Vorzimmer sitzt schon Ihr Nachfolger und wärmt auf, damit er Sie ersetzen kann, sobald Sie einen Fehler machen.“

Fällt allerdings auf, dass Spieler ihr Potenzial nicht abrufen können, reicht die Unterstützung des Arbeitgebers bis ins Privatleben hinein. Der Psychologe Josef Wegenberger sagt: „Manchmal ist man in diesem Job auch Sozialarbeiter und muss die familiäre Situation in die Personalentwicklung einbinden.“ Die Spieler werden dabei exakt am individuellen Bedarf und an der persönlichen Situation orientiert gefördert, sie bekommen den notwendigen Rückhalt, um an ihrem Arbeitsplatz die von ihnen erwarteten Erfolge auch feiern zu können.

Werden die persönlichen Ziele in den ersten drei Jahren, bis zum Aller von etwa 18 oder zwanzig Jahren allerdings nicht erreicht oder fehlt die notwendige Teamfähigkeit, dann sind das auch schon die Ausschlussgründe für eine



Vertragsunterzeichnung beim Fußball aus Wien.

## **Die Ruhe**

Ein Team braucht Ruhe, Stabilität. Das betrifft gerade auch die Führung. Den Trainer, den Sportmanager. Denn im Fußball rettet nur der Erfolg und der kann schnell vorbei sein.

Versagen wird nur selten als Betriebsunfall abgehakt und mit dem Scheitern ist am Ende auch der Job weg.

In der Not will keiner zum Stillstand kommen. Im Wirtschaftsunternehmen wie im Fußball kauft man schnell neue Ideen, neue Spieler, eine neue Führung ein.

**„Im Fußball wie in der Wirtschaft glaubt man oft, sofort etwas ändern zu müssen. Doch das Ziel muss immer Kontinuität heißen.“**

Josef Wegenberger

Doch eine Studie deutscher Sportwissenschaftler etwa hat nachgewiesen, dass der Rauschmiss eines Trainers, eine Kurskorrektur, meist der falsche Weg einer Krisenbewältigung ist. „Im Fußball, wie ja auch oft in der Wirtschaft meint man gern, sofort etwas ändern zu müssen“ sagt Josef Wegenberger. „Doch das Ziel muss immer Kontinuität heißen.“

Wo man das Management arbeiten lässt, wo Denker ihre Ideen und Pläne in Ruhe umsetzen können, wird am Ende der Saison auch das Ergebnis passen, so Wegenberger. Ein Beispiel? Der Spanier Josep Guardiola hat aus einer Ansammlung eitler Weltstars eine Truppe in flachen Hierarchien und ausgeprägtem Teamgeist geformt, die nicht allein von den Geistesblitzen einiger Individualisten lebt: Guardiolas Club Barcelona gewann die Champions League.

Dieselbe Liga kostete dem Motivator Jürgen Klinsmann bei Bayern den Job. „Schade“, sagt Wegenberger, „er hätte nur mehr Zeit gebraucht.“

## **Ein Wiener Weg**

### **Ein Kellerkind auf die Erfolgsspur gebracht**

Aus Alfred Hörtnagl, früher ein Wadlbeißer auf dem Platz, ist ein smarterer Businessstyp in Anzug und Krawatte geworden, den ein Job in einer Wiener Chefetage sogar den kernigen Tiroler Dialekt aufgeweicht hat. Die Chefetage ist in einem Wiener Unternehmen, guten Mittelstand könnte man es nennen: Der Fußballclub Rapid, eine Firma mit einer Markenbindung seiner Kunden, von der Coca Cola nur träumen kann.

Hörtnagl ist hier Sportdirektor. Gemeinsam mit dem Psychologen Josef Wegenberger hat er das Unternehmen aus dem Tabellenkeller an die Spitze zurückgeholt. Ihre Philosophie ist einfach: Die Personalentwicklung von jungen Spieler, um aus ihren vorhandenen Talenten und Fähigkeiten das Optimale herauszuholen. Und Kontinuität bei der Umsetzung ihrer Ziele zu bekommen, die der Vorstand Hörtnagl und Wegenberger zugesagt hat. „Es war ein langer Weg, die Vorstandsmitglieder in Einzelgesprächen für unsere Philosophie zu überzeugen“, sagt Alfred Hörtnagl. Die Philosophie heißt individuelle Förderung. Mit Zielen für die Spieler und einem Rückhalt, der sie die Ziele auch erreichen lässt. Mit einem Trainer, der sich in das Konzept einordnet und auch von Wegenberger regelmäßig ein Feedback /um Umgang mit seinen Spielern bekommt.

Alfred Hörtnagl ist Direktor in einem erfolgreichen Wiener Unternehmen. Für den Erfolg seines SK Rapid setzt er vor allem auf eine individuelle Personalentwicklung.

Mag. Josef Wegenberger  
[josef.wegenberger@gwo.at](mailto:josef.wegenberger@gwo.at)  
Newsletter Sommer 2009