

DIE GRÜNDER-ELITE MAGAZIN

founders

Deutschland, Österreich, Schweiz

Ausgabe 52

**Professor
Jörg
Kupjetz**
Schreib's
auf!

**Michael
Kern**
Google als
Außendienst-
mitarbeiter



**Martin
Limbeck**
Was
Unternehmer
vom DFB
lernen
können

Im Interview

JIL LANGWOST

Die Zweifach-Unternehmerin über entscheidende Schritte zum eigenen Unternehmen

Bilder: Jill Langwost, Oliver Wagner



Ein neuer Trainer ist nicht immer die Lösung

Was Unternehmer vom DFB lernen können

EIN GASTBEITRAG VON MARTIN LIMBECK



Hansi Flick musste seinen Posten als Bundestrainer räumen. Ob es die richtige Entscheidung war, wird sich zeigen.

Selbst wer sich nicht für Fußball interessiert, wird in den vergangenen Wochen mitbekommen haben, dass es beim Deutschen Fußballbund brodelt. Die verzeigte WM mit Vorrundenaus im letzten Jahr, danach einige peinliche Testspielergebnisse. Die Presse war sich einig: Folgt noch eine Niederlage, fliegt Bundestrainer Hansi Flick. Genauso kam es dann auch nach einer unrühmlichen Vorstellung gegen Japan. Welche Parallelen sich hier zur Unternehmenswelt ziehen lassen und wieso in meinen Augen ein Trainerwechsel kein Allheilmittel ist? Mehr dazu in diesem Beitrag.

Als Unternehmer schmeißt dich keiner raus

Wer mich ein bisschen genauer kennt, weiß: Ich bin Fußballfan. In erster Linie von meinem Verein Eintracht Frankfurt, doch die Spiele der Nationalmannschaft verfolge ich natürlich auch hin und wieder einmal. Mir war sofort klar, dass Hansi Flick nach der deutlichen Niederlage gegen Japan keine Zukunft auf dem Posten mehr haben würde.

Ein klarer Vorteil, den du hast, wenn du Unternehmer bist? Dich kann keiner raus-schmeißen, weil dir der Laden gehört. Du kannst die Kiste vor die Wand fahren, keiner hindert dich daran. Du musst nur irgendwann dann Insolvenz anmelden. Manager haben diese Freiheit nicht. Wenn es mies läuft, fliegt der Geschäftsführer schon mal raus. Ebenso der Vorsitzende einer Aktiengesellschaft. Oder eben der Trainer einer Fußballmannschaft. Ich hoffe allerdings, dass ihr als Gründer und Unternehmer etwas genauer hinschaut, bevor ihr so eine Entscheidung trefft und beispielsweise euren Vertriebsleiter vor die Tür setzt, weil die Auftragszahlen seit Monaten stagnieren.

Für mich steht fest: Fußballtrainer sind nur so erfolgreich, wie es ihre Teams zulassen. Als Führungskraft bist du derjenige, der die Weichen auf Erfolg stellt. Doch die Wahrheit zeigt sich erst auf dem Platz. Egal ob im Fußball oder im Business. Nur wenn dein Team konsequent den Match-Plan umsetzt, gelingt der Sieg. Daher finde ich es persönlich auch zu kurz gegriffen, dass ein Trainerwechsel allein ausreichen soll, um die erhoffte Steigerung zu schaffen.

Irgendwann findet auch ein blindes Huhn ein Korn

Dafür spricht übrigens auch die Statistik. Der ein oder andere von euch wird jetzt wahrscheinlich sagen: »Aber es hat doch funktioniert! Kaum stand beim nächsten

»Limbeck. Unternehmer.«

von **Martin Limbeck**

352 Seiten

Erscheint: November 2023

GABAL

ISBN: 978-3-96739-153-4



Spiel Rudi Völler an der Seitenlinie, gewinnt die deutsche Mannschaft direkt gegen Angstgegner Frankreich!«

Bereits vor über zehn Jahren hat eine Studie belegt, dass Trainerwechsel eigentlich ein ziemlich sinnloses Unterfangen sind. Neue Impulse sind wichtig, keine Frage. Und oft spielt ein taumelndes Team unter einem neuen Coach besser. Doch den Statistiken zufolge hätten sich diese Erfolge auch über kurz oder lang mit dem alten Trainer eingestellt, da es einfach eine Frage der Wahrscheinlichkeiten ist. Untersucht wurden mehr als 150 Trainerentlassungen in der Fußball-Bundesliga – mit dem Ergebnis, dass es keinen nachweisbaren Effekt gibt.

Meine Mannschaft in herausfordernden Zeiten im Stich lassen? Das würde ich als Unternehmer nicht mal in Erwägung ziehen! Sei es während der Coronakrise oder auch in der aktuell nicht gerade einfachen Wirtschaftslage: Ich stehe kontinuierlich im Dialog mit meinen Mitarbeitern, ermutige sie. Meine klare Botschaft: Wir schaffen das,

bleiben dran und geben einfach weiter Gas. Und zwar gemeinsam!

Diese Taktik hat sich für mich nicht nur in der Vergangenheit bewährt – sie funktioniert auch beim Fußball. Mein Lieblingsbeispiel dafür ist Christian Streich: Der Mann ist seit Januar 2012 Cheftrainer des SC Freiburg. Seit mehr als elf Jahren! Er ist mit der Mannschaft in die zweite Liga abgestiegen, hat sie jedoch auch dreimal in die Gruppenphase der Europa League geführt und im vergangenen Jahr ins erste DFB-Pokalfinale der Vereinsgeschichte. Hier zeigt sich, was möglich ist, wenn du dich auf ein Ziel fokussierst und mit der gesamten Mannschaft darauf hinarbeitest. Klar gibt es immer mal wieder Rückschläge. Doch entscheidend ist, dass die grundsätzliche Richtung stimmt!

Fünf Aspekte, die gegen einen vorschnellen Austausch sprechen

Natürlich sind schnelle Erfolge wünschenswert, wenn dir das Wasser sprichwörtlich schon bis zum Hals steht. Aus meiner Erfahrung kann der Austausch einer ▶

Christian Streich, seit 11 Jahren Cheftrainer des SC Freiburg.



Ich bin kein Fan davon, dass Talente oftmals als unantastbar gelten – egal ob auf dem Platz oder im Büro.

Führungskraft im Unternehmen jedoch auch negative Auswirkungen haben. Klar sind frische Impulse gut, die folgenden fünf Aspekte solltet ihr bei eurer Entscheidung jedoch auch mitbedenken:

Kontinuität: Eine plötzliche Entlassung der Führungspersönlichkeit kann zu erheblicher Unsicherheit im Team führen. Die Mitarbeiter müssen sich möglicherweise an einen neuen Führungsstil und Charakter anpassen, was Zeit und Ressourcen in Anspruch nimmt und die Produktivität vorübergehend zusätzlich beeinträchtigt.

Ursachenanalyse: Trainer weg, Problem gelöst? So leicht ist es nie, weder im Fußball noch im Business. Betreibt unbedingt Ursachenforschung! Sprecht mit den Mitarbeitern, analysiert die Performance-Statistiken! Manchmal liegen die Herausforderungen nicht unbedingt bei der Führungskraft, sondern können auf strukturelle oder kulturelle Faktoren im Unternehmen zurückzuführen sein. Und dann wird auch eine Neubesetzung keine Abhilfe schaffen.

Teamdynamik: Die Dynamik innerhalb eines Teams ist komplex. Daher kann es sein, dass nicht nur die Führungskraft ihren Anteil an der mittelmäßigen Performance hat, sondern auch bestimmte Teammitglieder, ebenso wie die Art und Weise der Zusammenarbeit. Eine Veränderung im Team kann daher ebenfalls notwendig sein, um langfristige Verbesserungen zu erzielen.

Wissen und Erfahrung: Die Entlassung einer erfahrenen Führungskraft kann zum Verlust wertvollen Wissens im Unternehmen führen. Selbst wenn es akute Herausforderungen gibt, wäre es unter Umständen sinnvoller, einen »Co-Trainer« zur Unterstützung zu holen und dann gemeinsam daran zu arbeiten, Prozesse und Arbeitsabläufe zu optimieren.



Kulturwandel: Die Kündigung eines Leaders löst oft nicht die zugrunde liegenden kulturellen Probleme in einem Unternehmen. Hier braucht es vielmehr einen ganzheitlichen Ansatz, der die Unternehmenskultur und die Erwartungen an Führung und Zusammenarbeit berücksichtigt.

Du brauchst auch ein Team, das mit dem Herzen dabei ist!

Gerade den Punkt Teamdynamik finde ich enorm wichtig. Ich bin kein Fan davon, dass Talente oftmals als unantastbar gelten – egal, ob auf dem Platz oder im Büro. Wenn ein Spieler keine Leistung bringt, wäre es mir gelinde gesagt egal, ob ich einen Thomas Müller oder einen noch relativ unbekanntem Regionalliga-Stürmer vor mir habe. Wer aufgestellt werden will, muss performen – und sich auch in den Dienst der Mannschaft stellen.

Dass Mitarbeitern das Herz und die Freude an der Sache fehlen, erlebe ich nicht nur beim Fußball. Gerade erst war ich für einen Kunden auf Kreta und habe dort in einem Robinson Club übernachtet. Tolles Resort, sehr edel und stylish – doch die Mitarbeiter passten nicht dorthin. Sie trugen zwar ein Lächeln auf ihren Lippen, nicht jedoch in ihren Augen. Du merkst sofort: auswendig gelernte Höflichkeit. Keine echte Begeisterung, die von Herzen kommt. Doch so was merken

auch deine Kunden, egal in welcher Branche und in welchem Business du unterwegs bist!

In so einem Fall hilft ein Austausch des »Cheftrainers« nur, wenn es dem Nachfolger dann auch gelingt, der Mannschaft ein neues Mindset und Spaß an der Arbeit zu vermitteln. Und da ist meiner Ansicht nach bei unserer Nationalmannschaft Einiges an Aufbauarbeit zu leisten. Ich für meinen Teil wünsche dem neuen Bundestrainer alles Gute für diese Aufgabe. ♦

Der Autor



Martin Limbeck ist unter anderem Inhaber der Limbeck Group, Wirtschaftssenator (EWS), Unternehmercoach und fünffacher Bestsellerautor.