

# Kommunikatoren verdrängen Lautsprecher

Gilbert Gress, Hanspeter Latour und Christoph Daum haben eines gemeinsam: Sie leben von ihrer Motivationsfähigkeit. Ihren Spielern führen sie mit Symbolen vor Augen, was die Ziele sind, die man gemeinsam erreichen will. Dazu lassen sie ihre Spieler Felswände erklimmen und greifen zu anderen Tricks. So angesehen die Fussballlehrmeister in ihrer Zunft waren und sind: Sie sind keine grossen Strategen; ihre besten Zeiten liegen Jahre zurück. Gress trainiert heute eine Mannschaft von Cervelat-Prominenten, Hanspeter Latour war mit dem FC Thun erfolgreich und hat danach weder in Köln noch mit dem Zürcher Grasshopper-Club Stricke zerrissen. Christoph Daum hat soeben mit dem 1. FC Köln knapp den Aufstieg in die erste Bundesliga geschafft.

Die Entwicklung im modernen Fussball zeigt: Die Zeiten der grossen Zampanos und Selbstdarsteller sind vorbei – im Fussball, aber auch in der Wirtschaft. Die grossen Sprüche und leeren Motivationshülsen der Lautsprecher nützen sich nicht nur im Sport schnell ab. Die Halbwertszeit der Motivationstrainer schwindet. Fussballspieler wie Mitarbeiter brauchen eine glaubwürdige und verbindliche Kommunikation. Die einfache Botschaft eines Trainers an seine Spieler muss lauten: Jeder in der Mannschaft hat die Möglichkeit, am schönen Abenteuer Fussball teilzunehmen.

## Grosse Trainer sind gute Kommunikatoren

Während des Spiels ist es zu spät, Einfluss auf das Geschehen zu nehmen. Dies erfolgt im Vorfeld



Cartoon: Esther Blanc

*Fingerspitzengefühl in der Kommunikation und im Umgang mit Mitarbeitern ist in Wirtschaft und Sport angebracht.*

der Vorbereitung. Jeder Spieler muss wissen, dass er zwar ersetzbar ist, aber trotzdem ein Wörtchen mitreden darf. Was es braucht, ist ein klarer und fairer Chef, der seinen Spielern kommuniziert, dass jede seiner Massnahmen nur ein Ziel hat: den sportlichen Erfolg. Nur so sind Fussballspieler bereit zu akzeptieren, dass es permanente Veränderung in einer Mannschaft braucht und dass der temporäre Platz auf der Ersatzbank keine Demütigung ist. Ottmar Hitzfeld (Bayern München), Frank Rijkaard (FC Barcelona) und Carlo Ancelotti (AC Milan) sind bei über 70 Spielen pro Saison dazu gezwungen, Spieler auch einmal pausieren zu lassen. Sie sind fähig, ihre hochbezahlten Stars bei Laune zu halten. Ein Trainer muss heute aber nicht nur von Spielern, sondern auch von Funktionären und der Öffentlichkeit akzeptiert werden. Die Zeiten, in denen ein Trainer in aller Ruhe und von den Medien unbeobachtet eine Mannschaft aufbauen kann, sind vorbei.

## Erfolge kaschierten Kuhns kommunikative Mängel

Nach Jahren, in denen ein Nationaltrainer dem anderen die Klinke in die Hand drückte, wurde die Berufung von Köbi Kuhn, einem stillen Arbeiter, als wohlthuend empfunden. Die Erfolge übertünchten aber vorerst seine offensichtlichen kommunikativen Mängel. Kuhn fand die Balance zwischen Härte und Nachgiebigkeit im Umgang mit den Spielern nicht und war keine Leitfigur. Als nationales Denkmal konnte er sich trotzdem halten. Weshalb? Das Reservoir an Fussballstars ist in der Schweiz mit ihren 7,5 Millionen Einwohnern vergleichsweise klein. Aber Kuhn konnte die Früchte der hervorragenden Schweizer Juniorenförderung ernten. Dass die Schweiz an der WM 2006 bis in die Achtelfi-

nals vordringen konnte, war angesichts des Potentials des Kaders ein grosser Erfolg. Als gewiefter Strategie hätte Kuhn 2006 auf dem Höhepunkt seines Erfolgs zurücktreten müssen. Er tat es nicht. Unter dem Druck der Öffentlichkeit bevormundete ihn der von Rentnern geführte Fussballverband 2007 mit dem Altinternationalen Adrian Knap.

Für einen Trainerwechsel in der Nationalmannschaft war es ein Jahr vor der Euro08 zu spät. Mangels verfügbarer Alternativen stellt sich das Schweizer Volk hinter Kuhn. Dies hat ihn gerettet. Seit sein Abgang nach der Euro bekannt ist, hoffen heute schon viele auf bessere Zeiten unter Ottmar Hitzfeld. Er ist ein Meister der Kommunikation. Kraft seiner Erfolge in der Vergangenheit findet er den Rückhalt in der Öffentlichkeit und bei den Spielern. Zudem hat er bei Bayern München und Borussia Dortmund bewiesen, dass er nicht nur über eine natürliche Autorität verfügt, sondern auch strategisch denkt und mit schwierigen Charakteren umzugehen weiss. Gut möglich, dass der Höhenflug des Schweizer Fussballs noch gar nicht angefangen hat.

## PHILIPPE WELTI



Der Autor ist PR-Berater und Senior Consultant bei der Klaus J. Stöhlker AG in Zollikon ZH. Er ist Spezialist für Unternehmens-

kommunikation, Public Affairs / Lobbying, Politberatung und Coaching. Zuvor war er während über zehn Jahren bei renommierten Schweizer Medien als Journalist tätig.

[www.welti.ch](http://www.welti.ch)