

## Kurzfassung des Vortrag von Herrn Heusler Bernhard, Präs. des FC Basel

### „Wenn das Runde ins Eckige muss“

Im Erfolgsfall stehen Trainer und Spieler im Vordergrund, die Führung bleibt dabei im Hintergrund, in Krisensituationen aber an der Front.

Erfolg gibt der Mannschaft, dem Staff Antrieb und sogar ganz Basel eine Art von Glückseligkeit.

Niederlagen muss man auch erleben. Sie sind auch Freudegeneratoren und stets eine Chance für die Zukunft.

Der FC Basel erlebt eine nationale Konstanz (Ausnahme 2009) und einen grossen Aufstieg im europäischen Fussball. Der Gemeinschaftssinn von Club, Führung & den „Fussball-Werkern“ bestimmen das Image und die Wirtschaftlichkeit. Mit diesem Sinn fürs Ganze bleibt kein Platz für eine „Fehlerkultur“. Super-Egos und Geltungsneurotiker sind Gift fürs Team und Club. Die „Führung“ ist hier gefordert, sie steht den Medien ausgesetzt wie in einem Glashaus aus dem sie das Team einerseits stärken, andererseits aber auch das Informationsbedürfnis und den Schutz des Unternehmens klar regeln muss. Sie braucht Widerstandskraft und Mut auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen und auch eventuelle Enttäuschungen zu ertragen. „Schnell einmal sind „Stars“ schon mal die „Versager“ auch wenn einer übers Wasser laufen kann heisst es bald „ der kann nicht einmal schwimmen“.

Die Finanzverwaltung ist ein Hochseilakt, denn jedes Team ist teuer aber nicht jedes teure Team auch erfolgreich. Erfolge und Siege bringen Wertschätzung (auch Geld) und haben einen Rauscheffekt, dabei kann ein Überdrehen aber auch die Existenz eines Clubs gefährden. Die „sichere“ Geldquelle sind alle Matchbesucher d.h. mehr als die Hälfte des budgetierbaren Einkommens. Die anderen Einnahmen aus TV-Rechten, Sponsorenbeiträge etc. sind wichtig aber nicht so lukrativ wie in anderen grossen Fussballnationen.

Die Erfolge im nationalen und internationalen Wettbewerb sind sichere Werte aber keinesfalls die sichersten. Es geht dabei um den Spagat zwischen Erfolgs- und den Deckungsprämien und Kosten.

Die Spielertransfer als Erlös für das Unternehmen sind eine Daueraufgabe der Führung. Junge und auch bewährte Spieler in Vertrag zu nehmen, mit Erfolg weiterbringen und so den Wert zu steigern ist ein Muss, denn je besser und erfolgreicher er ist, desto teurer wird er (auch lohnmässig), daher hängt der Erfolg auch von den Vertragverlängerungen ab.

Im operativen Geschäft ist man von den ausserordentlichen Einnahmen abhängig wobei man nicht klagen sondern handeln muss so mit Matcheinnahmen, Catering, Stadionvermietung, Fanartikel etc.

Ziel der Führung von Team und Spieler ist die Förderung der Selbstmotivation, -vertrauen und -verpflichtung.

Grundvertrauen ist die Basis zur allgemeinen Leistungsverbesserung und das individuelle Vertrauen wird zum Selbstvertrauen und bringt damit mehr Gelassenheit, Risikobereitschaft und nimmt die Angst vor Enttäuschung oder Versagen.

Leistungen sind planbar, nicht aber die Erfolge, daher muss die Führung mit Respekt, Empathie und Autorität im Interesse des Teams und jedes einzelnen agieren.

Die erfolgreichen Trainer sind dabei wichtiger Pfeiler und damit eigentliche Fremdoptimierer. Die freiwillige Gefolgschaft ist somit dann der Spiegel für Respekt, Teamplay, Stärkung des Teams und der Selbstmotivation durch Eigenverantwortung.

**„Führen ist weit mehr als Motivation!“**

Zusammenarbeit von Führung, Team und Einzelakteuren muss dabei nicht nur neben- oder mit- sondern füreinander sein. Das ist das Ziel der zentralen Führungsaufgabe, denn Teamplay ist nicht Spiel sondern „Arbeit“ für das ganze Kollektiv und der Erfolg ist ein Mannschaftssport bei dem es auf allen Ebenen fast „perfekte Werker“ benötigt.

Anmerkung des Berichterstatters

Diese zum Teil bemerkenswerten psychologisch-philosophischen Aussagen entsprangen nicht meinem bald verkalktem Gedächtnis sondern erfreuen und erinnern mich an frühere studentische Stunden in langer Vergangenheit. Dank dem Wohlwollen von Herrn Heusler und seinem Sekretariat habe ich die Möglichkeit gehabt meine Notizen „anzupassen“ und euch nun etwas verspätet zukommen zu lassen.

Mit einem nicht ganz unglücklichen persönlichen Rückblick wünsche ich allen eine angenehme Frühlingswoche, den einen die gewünschten Ferien, den anderen viel Erfolg.

Zermatt, den 18. April 2016

R. Biner