

# «Menschen vollbringen Entscheidendes, wenn sie Vertrauen spüren»

Bernhard Heusler hat in seiner Zeit als Präsident den Fussballclub Basel von Erfolg zu Erfolg geführt. Heute berät er auch Führungskräfte. Im Gespräch mit Nicole Rütli spricht er über Leadership, Starallüren, Siege, Niederlagen und die Nationalmannschaft

Herr Heusler, in Ihrer Zeit als operativer Verantwortlicher des FCB gewann der Klub den Meistertitel acht Mal in Folge und war auch wirtschaftlich erfolgreich. Welche Führungsgrundsätze geben Sie heute Kaderkräften mit auf den Weg?

Die Leistung der Führung misst sich immer an der Leistung des Teams. Das tritt im Fussball knallhart zutage. Wenn das Team gewinnt, hat die Führung alles richtig gemacht, sonst wird sie hinterfragt. So lernt man Demut. Führungskräfte sind da, um optimale Rahmenbedingungen für die Leistung des Teams zu schaffen. Ob Klubpräsident oder Topmanager – beide stehen im Dienst des Ganzen.

Aber lassen sich Ihre Führungsprinzipien tatsächlich auf die Wirtschaftswelt übertragen? Der Sport ist doch vor allem auf kurzfristige, medial gefeierte Erfolge ausgerichtet...

Auch der Erfolg eines Bauunternehmens hängt letztlich davon ab, wie die Mitarbeitenden auf der Baustelle als Team funktionieren. Gemeinsam ist, dass Personen unter enormem Druck Höchstleistungen erbringen müssen. Für die Führung des Teams stellt der Fussball «an der Front» allerdings eine besondere Herausforderung dar. Der Trainer muss jedes Wochenende rund die Hälfte der Spieler enttäuschen, weil er sie nicht für das Spiel aufstellen kann.

Und wie kommuniziert man das?

Der Trainer muss authentisch sein, und er sollte seine Entscheide so glaubwürdig treffen, dass die Teammitglieder und das Team als Ganzes diese akzeptieren können. Er darf auf keinen Fall die Gefolgschaft derjenigen verlieren, die er durch seine Entscheidung enttäuscht. Genau davon hängt sein langfristiger Erfolg ab, denn früher oder später muss er auf die Loyalität und Leistungsbereitschaft derjenigen zählen können, auf die er zu einem früheren Zeitpunkt verzichtet hat.

Gibt es Ereignisse in Ihrer Zeit beim FCB, die Ihre Führungsphilosophie geprägt haben?

Ein Schlüsselerlebnis war ein kurzes Kabinengespräch mit dem ehemaligen FCB-Spieler Mohamed Salah. Als wir ihm nach einem überraschenden Sieg gegen Chelsea für das spielentscheidende Tor gratulieren wollten, erklärte er uns, dass er keine Glückwünsche möchte: Von den sieben Malen, die er auf das Tor geschossen habe, seien sechs Schüsse danebengegangen. Er erklärte uns, dass er den siebten Versuch letztlich nur gewagt habe, weil er das Vertrauen seines Umfelds, des Klubs, seiner Teamkollegen und des Trainers gespürt habe.

Es geht also um Vertrauen?

Ja, auch, aber keineswegs nur im Sport. Menschen vollbringen innerhalb eines Teams dann Entscheidendes, wenn sie bereit sind, sich zu exponieren. Ich bin überzeugt: Nur dort, wo eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens herrscht, also auch Fehler erlaubt sind, gehen Menschen ins Risiko fürs Ganze.

Aber der ganze Rummel und das Star-Image im Fussball fördern doch vor allem den Narzissmus. Sie haben selbst einmal gesagt, das Ganze sei eine «Provokation für unsere Persönlichkeit».

Ja, die hohe öffentliche Aufmerksamkeit, die man als Fussballprofi, Trainer oder auch als Klubpräsident genießt, kann gefährlich sein. Denn je stärker man in dieser Rolle wahrgenommen wird und je mehr man sich selbst damit identifiziert, desto mehr droht man den ehrlichen Austausch mit Menschen auf Augenhöhe zu verlieren. Wer in einer Organisation eine Position der Macht mit Führungsverantwortung innehat, der sollte sich mit Menschen umgeben, die ihn oder sie auf den Boden der Realität zurückholen und Paroli bieten können. Die Einsam-



Bernhard Heusler sieht durchaus Parallelen zwischen dem Mannschaftssport und der Geschäftswelt.

GEORGIOS KEFALAS / KEYSTONE

keit von obersten Führungsverantwortlichen ist ein nicht zu unterschätzendes Risiko, auch in der Wirtschaftswelt.

Erging es Ihnen auch so?

Ich bin nicht sicher, ob ich beim FCB zurückgetreten wäre, wenn ich dort Alleinherrscher gewesen wäre. Es gab selbstverständlich auch Leute, die mich zum Weitermachen ermunterten. Aber es gab eben auch im engsten Umfeld Stimmen, die meinten, die Zeit sei reif, den Platz zu räumen und neuen Leuten die Führungsverantwortung zu übergeben.

2017 feierten Sie beim FCB den perfekten Abgang: Sie haben in Ihrer Zeit als Präsident aber sicher auch Fehler gemacht.

Ich als Präsident und wir als Führungsteam des FCB haben viele Fehler gemacht. Wir haben beispielsweise Spieler verpflichtet, obschon es genug Signale gab, dass sie von ihrer Persönlichkeit her nicht zum FCB passten. Und wir sind damit gescheitert. Wichtig ist, dass man als Führungskraft Fehler korrigiert. Wer aus Furcht vor Gesichtsverlust davor zurückschreckt, nimmt seine Führungsverantwortung ebenso wenig wahr wie die Führungsperson, die gar nicht entscheidet, um «everybody's darling» zu sein.

Sie haben während Ihrer Zeit beim FCB fünf Trainer erlebt. Worauf kommt es bei der Auswahl eines Trainers an?

Die Führung eines Hochleistungsteams erfordert Autorität, Respekt und Empathie. Das war beim FCB neben den fachlichen Kompetenzen unsere Erwartungshaltung. Die Persönlichkeit des Trainers und sein Verständnis von Leadership waren für uns wesentliche Kriterien bei der Beurteilung der Kandidaten. Und man darf auch bei der Trainerwahl nicht den Weg des geringsten Widerstandes gehen und sich einfach der Mehrheitsmeinung von aussen anschliessen.

Können Sie etwas konkreter werden?

Wir mussten uns beispielsweise beim FCB auch mal von Trainern und Spielern trennen, obwohl das Team erfolgreich war. Grund war die angespannte Atmosphäre zwischen Schlüsselspielern, Trainer und Klubführung, die wir als nicht leistungsfördernd beurteilten. Es ist schwierig, eine solche Trennung vorzunehmen und zu begründen. Aber wir mussten so entscheiden, wie wir es nach bestem Wissen und Glauben für die Zukunft des Klubs für richtig hielten.

Also muss man auch unpopuläre Entscheide treffen können?

Ja. «changes in good times» sind oft schmerzhaft. Solche Änderungen werden von der Aussenwelt oft sehr schwer verstanden – vor allem wenn ein Klub oder ein Unternehmen sich auf der Erfolgsstrasse glaubt. Änderungen zu beschliessen und durchzusetzen heisst Enttäuschungen zu ertragen und Widerstände zu brechen. Eine Führungskraft darf die Situation nicht nach der Vergangenheit beurteilen. Sie muss die Entscheide immer mit Blick auf die Zukunft fällen, die wir alle nicht kennen.

Man sollte sich also von Erfolgen nicht berauschen lassen?

Auf keinen Fall. Wenn man als Schweizer Fussballklub in der Champions League gegen einen Grossklub aus England gewinnt, sollte man als Führungskraft ein solch ausserordentliches Ereignis nicht überhören. Nicht selten fühlte ich mich in der Rolle des Spielverderbers, weil ich in solchen Situationen alle daran erinnerte, dass unsere Welt die Berge sind. «Es geht darum, die nationale Meisterschaft zu gewinnen. Konzentrieren wir uns auf den Match vom Wochenende in Vaduz.»

Dann halten Sie nicht viel vom Feiern?

Doch! Klar soll man zusammen feiern. Da können wir in der Geschäftswelt viel vom Sport abschauen: das spontane Feiern, ohne dass man sich um das Endergebnis kümmert. Spitzensportler kommen zusammen und berühren sich, wenn ein Tor gefallen ist. Das motiviert und gibt dem Team Kraft, das nächste Ziel in Angriff zu nehmen. In der Unternehmenswelt wird das bisweilen vergessen. Man begnügt sich

## Von der Privatwirtschaft zum Fussball

Der promovierte Jurist und Wirtschaftsanwalt ist in Basel geboren worden. Als Partner einer Anwaltskanzlei betreute Bernhard Heusler Anfang 2000 Mandate im Fokus Gesellschaftsrecht, IT-Recht und Sportrecht. Zu seinen Auftraggebern zählte hierbei auch der FC Basel, bei dem er 2009 die operative Leitung übernahm. 2012 wurde Heusler Präsident des Fussballvereins. Bei seinem Rücktritt im Jahr 2017 ernannte ihn der FCB zum Ehrenpräsidenten. Mit zwei Weggefährten aus FCB-Zeiten gründete er das Beratungsunter-

nehmen HWH (Heusler Werthmüller Heitz), das Dienstleistungen in Wirtschaft, Sport und Kultur anbietet. Er war unter anderem Mitglied des Zentralvorstandes des Schweizerischen Fussballverbandes (SFV) und leitete im Auftrag der Uefa Weiterbildungskurse für Trainer. Als Referent tritt der 57-Jährige regelmässig an Anlässen und Seminaren auf, namentlich zu Themen der Unternehmens- und Teamführung. Heusler ist Co-Präsident der Stiftung Schweizer Sporthilfe und bekleidet diverse Verwaltungsratsmandate.

mit einem Monate im Voraus geplanten Weihnachtessen.

Im Sport wimmelt es von Primadonnen und Selbstdarstellern, die mit Frisuren, Tattoos und teuren Luxusautos von sich reden machen. Wie geht man damit um? Ich sehe da keinen Unterschied zwischen der Sport- und der Unternehmenswelt. Im Fussball wird dies einfach anders wahrgenommen, weil es um junge Leute geht, die ausgesprochen gut verdienen. Deshalb wurde hierzulande auch eifrig darüber geredet, welcher Nationalspieler welche Automarke fährt. Bei Firmenchefs regen wir uns nicht auf, wenn sie schöne Autos fahren. Fussballer, die es in eine Topliga geschafft haben, zählen international zu den Besten ihres Fachs. Dank ihrem Talent können sie sich einen entsprechenden Lebensstandard leisten und werden als «Entertainer-Stars» wahrgenommen.

Aber lassen sich Entertainer-Stars überhaupt in eine Gruppe integrieren?

Eine auffällige Frisur oder ein Instagram-Auftritt sagt nicht zwingend etwas über die Persönlichkeit und die Teamfähigkeit eines Spielers aus. Die Spieler sind seit Kindesalter gewohnt, dass sie sich in ein Team integrieren müssen, um erfolgreich zu sein. Bereits im Vorschulalter lernten sie, was es heisst, zusammen in einer Kabine zu sitzen, als Team zu gewinnen oder zu verlieren.

Okay, dann sprechen wir vielleicht eher von einer Gruppe von Egoisten?

Vielleicht sind die Spieler bis zu einem gewissen Grad «Ich-AG», weil sie auch auf ihr persönliches Fortkommen schauen müssen. Wesentlich ist doch, dass auch ein ausgeprägtes Mass an Egoismus und Egozentrismus im Dienst des Teams ausgelebt wird, so wie dies offensichtlich Cristiano Ronaldo tut. Natürlich hat Ronaldo auch eine narzisstische Seite. Er lebt dies aus und schießt dabei auch die entscheidenden Goals.

Dann braucht es den Egoisten auch in der Wirtschaftswelt?

Innerhalb eines Teams müssen verschiedene Charaktere Platz haben. Und man darf nicht alle über einen Kamm scheeren. Eine gute Führungsperson sieht in der Verschiedenheit der Typen und in nicht einfachen Persönlichkeiten eine Chance. Sie formt diese zu einem Team, das freudvoll und erfolgreich zusammenarbeiten kann. Vielleicht ist das sogar die zentrale Aufgabe von Führungskräften, ob in der glitzernden und etwas hysterischen Welt des Fussballs oder in der etwas sachlicheren Wirtschaft.

Sind Sie mit der Leistung der Schweizer Nationalmannschaft zufrieden?

Ja, selbstverständlich. Die Ergebnisse, welche die aktuelle Generation von Nationalspielern seit Jahren abliefern, sprechen für sich. Ihre nicht-konformistische, teilweise auch als frech oder unbescheiden empfundene Persönlichkeit gehört meiner Meinung zum Geheimnis der grossartigen Erfolge. Ich darf mich da auch mal ganz undifferenziert und genüsslich mit Freunden, Fans, Experten und Berichterstattern streiten, weil ich ja nicht in der Führungsverantwortung bin.

Wie lautet Ihr Ratschlag für die Zukunft?

Auch wenn wir alle Experten der dritten Halbzeit sind, die nach dem Spiel wissen, was man alles anders hätte machen sollen, dürfen wir nie den Respekt gegenüber den Spielern und ihren Leistungen verlieren. Ich habe beim FCB immer gesagt: Wir müssen unsere Spieler noch mehr lieben, wenn sie verlieren. Wenn sie gewinnen, brauchen sie keine Funktionäre, die ihnen auch noch um den Hals fallen. Persönlich bin ich unglaublich glücklich, dass wir eine Nationalmannschaft haben, die in jeder Beziehung einem modernen Hochleistungsteam entspricht.

«Auch ein ausgeprägtes Mass an Egoismus soll im Dienst des Teams ausgelebt werden können.»