

Struktur folgt Strategie

„Structure follows Strategy“ – Der berühmte Ausspruch Chandlers, der fast jeden BWL-Studenten in den hiesigen Gefilden bekannt ist, kann auch auf leistungsorientierte Basketballvereine übertragen werden. Müssen sich doch zwangsläufig die Klubs in ihrer Organisation, in ihrer Struktur und ihren Abläufen anpassen, die ambitionierte sportliche und wirtschaftliche Ziele verfolgen. FORWARD gibt Denkanstöße für Vereine.

Jeder Basketballer kennt Beispiele von Klubs, die mit kämpferischen und herausfordernden Zielen die Aufmerksamkeit Dritter erregen. Klubs, die aufsteigen wollen. Vereine, die einen Großsponsor oder Mäzen gefunden haben. Mehrere Aufstiege werden realisiert. Und dann? Oftmals platzt die Blase. Die Sponsoren suchen das Weite – die Spieler auch. Was bleibt ist ein Scherbenhaufen und ein über Jahre hinweg irreparabler Imageschaden. Natürlich gibt es auch solide Beispiele von Vereinen, die ein wohlndosiertes und gut strukturiertes Wachstum hinter sich haben. Deren Organisation sich mit der Strategieumsetzung entwickelt hat. Die aufgrund einer gesunden Selbsteinschätzung und einer fundierten Sondierung des (Basketball-)Marktes eine Pause einlegen. Klubs, die innehalten. Sich sammeln. Sich justieren und dann die zur Strategieumsetzung notwendigen Schritte gehen.

Zielsetzung und Strategieentwicklung – Wo wollen wir hin?

Was nützen die schönsten Ziele, wenn diese von Einzelnen ausgesprochen und von der Mehrheit der Mitstreiter nicht mitgetragen werden. Der Zielfindungsprozess muss von der Vereinsspitze in Abstimmung mit den später Ausführenden stattfinden. Ziele können nur dann erreicht werden, wenn die Klubkameraden hinter der Idee stehen. Denn sie sind es, die die Strukturen schaffen und die Rahmenbedingungen entwickeln. Mangelnde Strukturen und Voraussetzungen sind der Hauptgrund für das Scheitern ambitionierter Vereine. Am Anfang sind alle Feuer und Flamme. Aber zu Wenige machen sich tiefgreifende Gedanken über die pro-

fessionelle und kraftschonende Umsetzung der für die Zielerreichung notwendigen Schritte. Ob nun der Schritt von der zweiten in die erste Regionalliga oder von der ersten Regionalliga in die ProB. Jeder Schritt vorwärts bedingt das Vorhandensein der entsprechenden Werkzeuge, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Geld

bzw. der entsprechende Etat ist eines der Probleme. Was nützt einem Klub jedoch das Vorhandensein von Geld, wenn die zur Abwicklung des Spielbetriebs notwendigen Voraussetzungen nicht existent sind. So müssen Fristen und Lizenzierungsauflagen beachtet werden. Scouting-Teams sind zu bilden. Versicherungs- und anmeldungstech-

nische Fragen in Bezug auf ausländische Spieler sind zu klären. Selbst wenn es dem Verein durch Improvisationstalent gelingt, die Probleme während der Saison oberflächlich zu lösen, bleibt das Problem an der Wurzel bestehen. Die dann zur Problembeseitigung benötigte Zeit und Energie fehlt dem Verein anschließend, um sich um das We-



Geschäftsführer wie Marco Baldi von Alba Berlin (hier mit Mannschaftsarzt Hi-un Park) steuern, überwachen, repräsentieren, leben und moderieren die Strategieumsetzung des Vereins

sentliche zu kümmern: Die langfristige Bedürfnisbefriedigung der Interessengruppen. Vor diesem Hintergrund sollten herausfordernde und realistische Ziele immer auf einer gesunden Einschätzung des Umfeldes und der vorhandenen Strukturen definiert werden.

Aufgaben zur Strategieumsetzung klar definieren – Was muss von wem gemacht werden?

Sind sich die handelnden Personen über die Ziele im Klaren, müssen im nächsten Schritt die notwendigen Strategien und Aufgaben bestimmt werden. Auf der aktuell vorhandenen Organisationsstruktur innerhalb des Vereins kann aufgesetzt werden. Jedoch ist zu bedenken, dass die Grenzen zwischen den Tätigkeiten oftmals fließend sind und es auch zu Zielkonflikten kommen kann. In Orientierung an die klassische Organisation, die von Klub zu Klub variiert, lassen sich die Aufgaben wie folgt grob umreißen:

Vorsitzender (Manager): Steuert, überwacht, repräsentiert, lebt und moderiert die Strategieumsetzung

Kassierer, Schatzmeister: Ermittelt und kontrolliert den zur Realisierung notwendigen Finanzbedarf

Sportlicher/Technischer Leiter: Schafft die spielertechnischen und infrastrukturellen Voraussetzungen und ist Ansprechpartner für Spieler und Trainer

Spieltagsorganisator: Kümmerer und Anlaufstelle in allen Fragen der Heimspielabwicklung Pressewesen, Öffentlichkeitsarbeit und Marketing: Die Stimme und der Meinungsmacher gegenüber Dritten

Jugendwart: Integriert die Jugend(-trainer) sowie die Eltern in den Prozess und wirkt als Multiplikator in deren Richtung

Sponsoringbeauftragter: Organisiert, kontaktiert und akquiriert Sponsoren und pflegt die Beziehung zu Selbigen

Beisitzer/Vorstandsmitglied für besondere Aufgaben:



Vorsicht! Jemand der „(da)bei sitzt“ oder „besondere“, nicht näher bestimmte Aufgaben übernimmt, ist – auf Sachebene – hinsichtlich seiner Rolle und Funktion kritisch zu hinterfragen. Nur wer seinen Verantwortungsbereich kennt, kann dafür Verantwortung übernehmen.

Der Vorteil einer solchen Aufgabenteilung ist das klare und strukturierte Auftreten gegenüber Vereinsmitgliedern und Dritten. Jeder hat seinen Zuständigkeitsbereich, der für andere ersichtlich ist. Dies sorgt für kurze und direkte Kommunikationswege in alltäglichen Vereinsfragen.

Ergibt der Abgleich der vorhandenen Ressourcen mit den Zielen, dass weitere Kräfte zur Umsetzung benötigt werden, müssen gezielt Mitstreiter gesucht werden.

Die richtigen Leute am richtigen Platz

Die Ansprache weiterer geeigneter Kandidaten sollte mit Augenmaß vorgenommen werden. Wird einigen Wirtschaftsbuchautoren Glauben geschenkt, so ist die Personalauswahl die wichtigste (unternehmerische) Entscheidung. Zwar wird, im Gegensatz zur freien Wirtschaft, viel mit ehrenamtlichen Helfern gearbeitet, dennoch ist auch

bei freiwilligen Kräften eine richtige Auswahl zu treffen. Menschen arbeiten gerne stärkenbezogen. Sie sind dann motiviert, wenn sie etwas mit Leidenschaft und Hingabe machen können. Wenn für sie ein Beitrag zur Gesamtzieelerreichung erkennbar ist.

Helfer können angesprochen werden, wenn klar ist, welche Aufgaben in welchem Maße zu erfüllen sind, so dass die Einsatzleistung abschätzbar ist. Sie wissen, in welchem Maße eigenverantwortlich Entscheidungen getroffen werden können. Des Weiteren ist die gegenseitige Erwartungshaltung klar und deutlich herauszustellen, sodass auf Augenhöhe kommuniziert werden kann und die Verantwortungsbereiche abgesteckt sind.

Gerne wird zur Helfer-Gewinnung die „Gießkannen-Ansprache“ praktiziert. Mögliche Helfer werden für schlecht definierte und beschriebene Aufgaben mal eben nebenbei angesprochen. Im Training. Oder in der Halbzeitpause. Dies führt in den meisten Fällen zu suboptimalen Lösungen, da Leute mit Aufgaben betraut werden, deren eigentliche Stärke woanders liegt und der Job nur dem Verein zuliebe gemacht wird. Eine weitere Methode, die gerne gewählt wird, ist die „Ketten-E-Mail“. Die Personal- und Helferbeschaffung via elektronischer Nachricht. Eine Mail wird an

alle Spieler oder Trainer geschickt. Diese Form der Pseudo-Akquise wird gerne als Scheinaktivität genutzt, um sich keinen Vorwürfen aussetzen zu müssen. Schließlich hat sich der Absender aktiv um Helfer „bemüht“.

Die Erfolgchancen zur Gewinnung von Helfern und Mitstreitern zur Strategieumsetzung steigen, wenn

- ◆ die zu erledigende Aufgabe und der Verantwortungsbereich klar definiert ist
- ◆ der Zeitaufwand für den Helfer abschätzbar ist
- ◆ die an die Erledigung der Aufgaben geknüpften persönlichen und menschlichen Stärken bekannt sind
- ◆ die gegenseitige Erwartungshaltung geklärt wird
- ◆ mögliche Helfer persönlich angesprochen werden

Es bleibt festzuhalten, dass sich ambitionierte Ziele und Strategien nur dann realisieren lassen, wenn die zur Zielerreichung notwendigen Vereinsmitglieder in den Zielfindungsprozess eingebunden werden, die entsprechenden Ressourcen sowie Strukturen vorhanden sind und Verantwortungsbereiche, Zuständigkeiten und Erwartungshaltungen eindeutig geklärt sind.

Martin Schenk