

LEARNING FROM...

MANCHESTER UNITED

LEARNING FROM...

MANCHESTER UNITED



Er ist einer der erfolgreichsten Fussball-Clubs, nicht nur auf den Britischen Inseln, sondern weltweit: Manchester United. Mit 400 Millionen Jahresumsatz wurde «ManU» in Europa 2014 einzig von Real Madrid und dem FC Barcelona überflügelt. In den 1990er-Jahren und ab 2006 dominierten die «Red Devils» die englische Premier League und holten als einer der grössten und meistunterstützten Vereine Englands unter anderem zwanzig englische Meistertitel und elf Pokalsiege. Eine solche Dominanz entsteht immer auf Grund des optimalen Zusammenspiels zahlreicher Erfolgselemente. Im Falle von Manchester United war ein massgebender Faktor zweifelsohne die Trainerlegende Sir Alex Ferguson. Was machte er anders als die übrigen Trainer, und wodurch führte er die Mannschaft von Erfolg zu Erfolg? In dieser ersten Ausgabe der neuen Rubrik «Learning from ...» wollen wir der Frage nachgehen: Was können wir für die Führung eines Architektur- oder Ingenieurbüros von den «Red Devils» und seinem langjährigen Trainer Sir Alex Ferguson lernen?

Il s'agit de l'un des plus grands clubs de football, sur les îles Britanniques et dans le monde: le Manchester United. Avec son chiffre d'affaires annuel de 400 millions en 2014, le «ManU» n'a été devancé que par le Real Madrid et le FC Barcelone en Europe. Dans les années 1990 et depuis 2006, les «Red Devils» ont dominé la Premier League anglaise et ont remporté, entre autres, 20 titres de champion d'Angleterre et 11 coupes, se classant parmi les plus grands clubs du pays. Une telle domination est toujours liée à la conjugaison optimale de nombreux éléments de réussite. Dans le cas du Manchester United, l'un des facteurs déterminants a été sans aucun doute l'entraîneur légendaire Sir Alex Ferguson. Qu'a-t-il fait différemment des autres entraîneurs et comment a-t-il pu mener son équipe de succès en succès? Dans cette première édition de la nouvelle rubrique «Learning from...», nous essaierons de répondre à la question suivante: que pouvons-nous apprendre des «Red Devils» et de leur entraîneur de longue date Sir Alex Ferguson pour la conduite d'un bureau d'architecture ou d'études?

(sim) «Ich weiss gar nicht, warum Sie mich hierher geholt haben», sagte der Assistent der Trainerlegende Alex Ferguson. Der Nachwuchscoach trainierte zu jener Zeit die Jugendmannschaft des schottischen Klubs *FC Aberdeen*, bei der Ferguson in den 1980er-Jahren Cheftrainer war, bevor er den Premier-League-Klub *Manchester United* über zweieinhalb Jahrzehnte lang als Chefcoach von Erfolg zu Erfolg führte. Der Assistentrainer war der Meinung, dass es doch eigentlich zu seinem Aufgabenbereich gehöre, den Chef bei der Durchführung des Trainings zu unterstützen. Der als «harter Hund» bekannte Sir Alex reagierte zunächst unwirsch auf die Bemerkung des Nachwuchscoachs, denn er fürchtete die Einbusse seines direkten Einflusses auf die Mannschaft. Trotz seiner anfänglichen Skepsis delegierte Ferguson die Trainings tatsächlich an seinen Assistenten und verlegte sich, wie er es selbst sagte, auf das Beobachten. «Das war das Beste, was ich je gemacht habe», kommentierte Ferguson diesen Entschluss Jahrzehnte später. Statt, wie befürchtet, die Kontrolle über die Mannschaft zu verlieren – er war ja nach wie vor bei den Trainingseinheiten anwesend und konnte jederzeit eingreifen –, gewann er durch das Beobachten einen besseren Überblick über den Zustand seiner Mannschaft und schärfte seinen Blick für die Veränderungen bei einzelnen Spielern oder beim Zusammenspiel im Team. Ferguson bemerkte, wenn Spieler sich plötzlich anders verhielten oder müde wirkten. Er habe sogar Verletzungen bei Spielern erkannt, die sich nach eigenen Angaben eigentlich fit fühlten, erklärte der Trainer. Die Fähigkeit des Beobachtens, das heisst Dinge erkennen und einordnen zu können, bezeichnet der Erfolgscoach heute als einen wesentlichen Teil seiner Führungskompetenz.

Lessons learned?

Um überhaupt Freiraum für das Beobachten zu erlangen, gab Ferguson Verantwortung an seinen Assistenten ab, dem er die Durchführung der Trainings überliess. Wächst der Führungsanteil, den ein

(sim) «Je ne suis pas sûr d'être la personne adéquate pour vous répondre», dit l'assistant de l'entraîneur de légende Alex Ferguson. A l'époque, le coach de la relève entraînaient l'équipe de jeunes du club écossais *FC Aberdeen*, dont Ferguson était l'entraîneur en chef dans les années 1980 avant de diriger avec succès les destinées du club de Premier League *Manchester United* pendant plus de deux décennies. L'assistant considérait qu'aider le chef dans la conduite de l'entraînement faisait partie de ses tâches. Connu pour sa «main de fer», Sir Alex réagit d'abord de manière bourru au commentaire du coach de la relève, craignant de perdre une partie de son influence directe sur l'équipe. En dépit de son scepticisme initial, Ferguson délègue finalement les entraînements à son assistant et se met dans la peau de l'observateur. «C'est la meilleure décision que j'ai prise», commentera Ferguson plusieurs dizaines d'années après. Au lieu de craindre la perte de contrôle de l'équipe – il était présent lors des entraînements et pouvait intervenir à tout moment – l'observation lui a permis de mieux apprécier la situation de son équipe et de définir les évolutions de chaque joueur ou de leur rôle dans l'équipe. Ferguson sentait lorsque les joueurs changeaient de comportement ou étaient fatigués. Il aurait même détecté des blessures chez des joueurs prétendant être en forme, explique l'entraîneur. L'entraîneur à succès considère aujourd'hui que la capacité d'observation, autrement dit d'identifier les choses et de les catégoriser, est un élément important de sa compétence de manager.

Lessons learned?

Pour avoir la liberté d'observer, Ferguson avait cédé une responsabilité à son assistant en lui confiant la conduite des sessions d'entraînement. Lorsque les tâches de management d'un cadre augmentent dans une entreprise, il se voit obligé de céder des missions qu'il appréciait comme par exemple une partie d'un projet. Il doit apprendre à transmettre à ses collègues la responsabilité d'activités qu'il a l'habitude



Sir Alex Ferguson, Trainer bei Manchester United von 1986 bis 2013.

Sir Alex Ferguson, entraîneur du Manchester United de 1986 à 2013.

Kadermitarbeiter in einem Unternehmen hat, zwingt ihn dies zum Loslassen liebgehabter Aufgaben, beispielsweise von Teilen der Projektarbeit. Er muss lernen, Arbeiten, die er gewohnt ist, selbst zu erledigen, an Mitarbeitende abzugeben, denen er Verantwortung überträgt. Er schenkt Vertrauen, um sich selbst Raum dafür zu schaffen, den Blick auf die Gesamtentwicklung des Unternehmens zu fokussieren. Fergusons Perspektivenwechsel öffnete ihm aber auch die Augen für die Details seines Teams. Durch Beobachten sah er Dinge, mit denen er nicht rechnete, die aber entscheidend dafür waren, dass er mit seiner Mannschaft zwischen 1986 und 2013 dreizehn Mal Meister in der *Premier League* wurde und 25 weitere nationale und internationale Titel holte. Am 8. Mai 2013 trat Sir Alex Ferguson nach 26 Jahren bei *ManU* zurück. Er verabschiedete sich in seinem letzten Jahr als Chefcoach – natürlich – mit dem 20. Meistertitel, den er mit seiner Mannschaft holte. ■

Quelle

Der Text basiert auf dem vom Autor im Magazin *Modulor* (1/2014) veröffentlichten Beitrag *Learning from Sir Alex Ferguson, Trainerlegende*.

d'accomplir lui-même. Il leur fait confiance pour avoir le loisir de se concentrer sur l'évolution globale de l'entreprise. Grâce à ce changement de perspective, Ferguson a aussi pu analyser son équipe en détail. Par l'observation, il a vu des choses qu'il n'avait pas prévues, mais qui ont été décisives pour que son équipe soit treize fois championne de la *Premier League* entre 1986 et 2013 et remporte 25 autres titres nationaux et internationaux. Le 8 mai 2013, Sir Alex Ferguson a quitté le *ManU* après 26 ans de service. Pour sa dernière année en tant qu'entraîneur, il tire sa révérence avec un 20^e titre de champion – cela va de soi. ■

Source

Ce texte est basé sur l'article «Learning from Sir Alex Ferguson, entraîneur de légende» tiré du magazine *Modulor* (1-2014).