



[www.hansenplus.de](http://www.hansenplus.de)

"Innovationskultur bei Jogi, Pep & Co. –  
Wie Sie mit der Generation Y den WM Titel holen!"

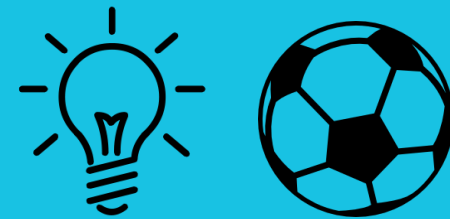
Dr. Alan Hansen  
HANSEN+  
BGF Symposium, 21.11.2018, Köln

# INNOVATIONSKULTUR & DIE SCHÖNSTE NEBENSACHE DER WELT



Dr. Alan Hansen – BGF Symposium 2018

Innovationskultur  
im Fußball



Unternehmen können  
vom Fußball lernen



# SPIELERPROFIL

39 Jahre, 185cm, 80kg, Aachen



## Aktuelle Position

- Leitung Personalentwicklung Wissenschaft (Universität zu Köln)
- Leitung Betriebliches Gesundheitsmanagement (Universität zu Köln)
- Trainer und Coach für innovationsförderliche Arbeitsbedingungen (HANSEN+)

## Größter Titel

- Dissertation: „Merkmale der Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen“

# SPIELPLAN

*Spielsitzung:*

Mannschaftsaufstellung und Taktik

*1. Halbzeit:*

Schneller – besser – digitaler:

Neue Anforderungen für

Fußballvereine und Unternehmen

*2. Halbzeit:*

Merkmale einer ganzheitlichen

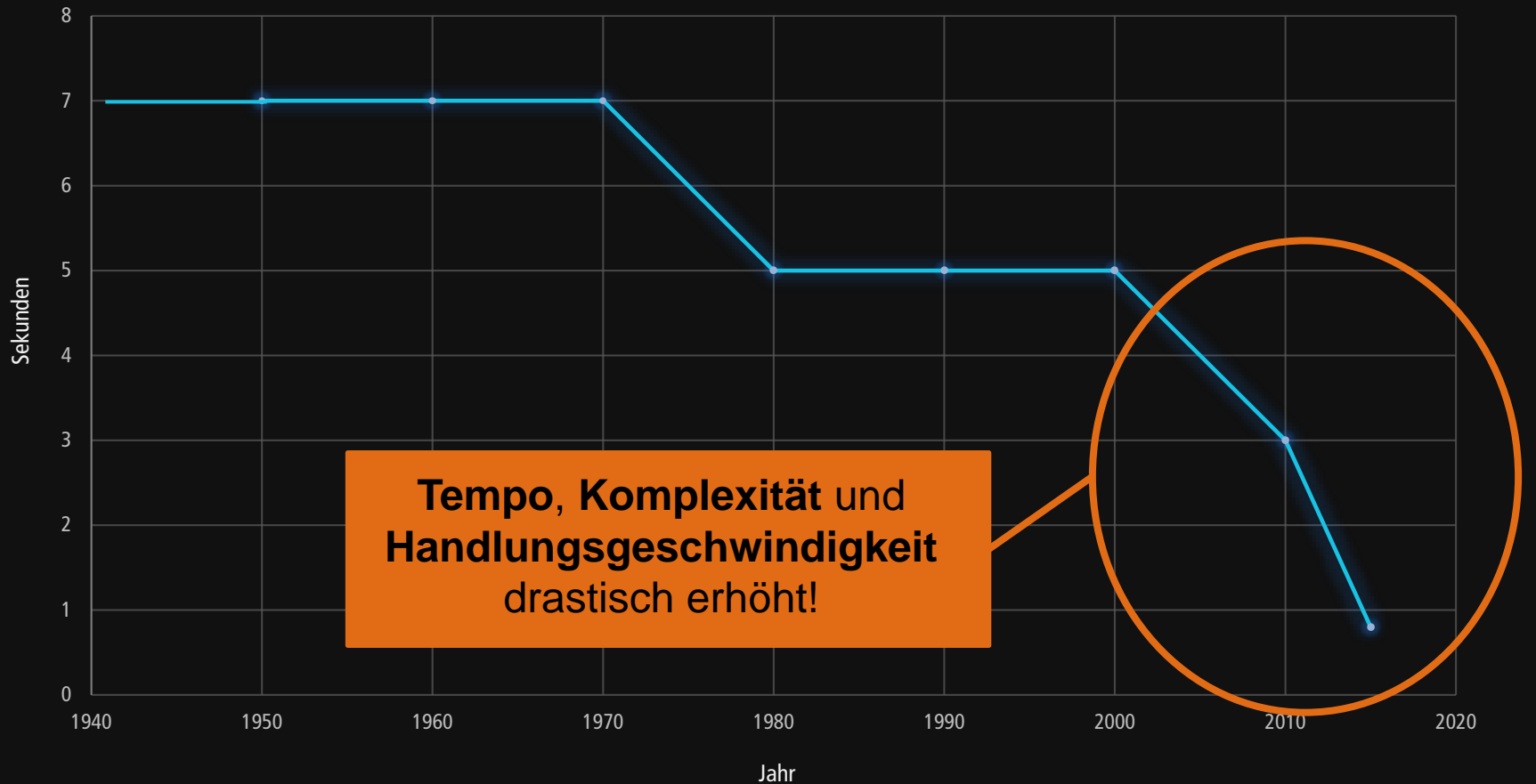
Innovationskultur

*Nachspielzeit:*

Spielanalyse

# BEISPIEL: BALLBESITZ

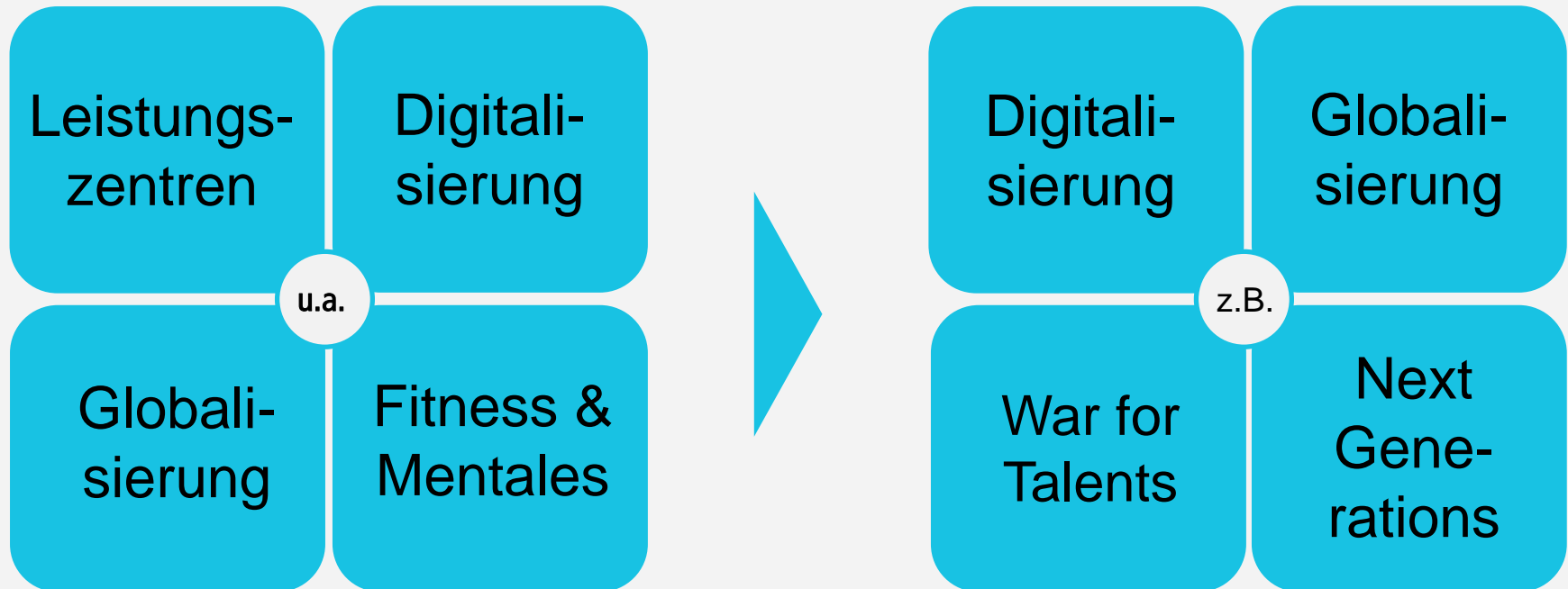
Ø Ballbesitz pro Spieler in Sekunden (1950-2015)



**Tempo, Komplexität und Handlungsgeschwindigkeit drastisch erhöht!**

# INNOVATIONSSCHUB IM PROFIFUßBALL & HERAUSFORDERUNGEN IN UNTERNEHMEN

Dr. Alan Hansen – BGF Symposium 2018



Auch Unternehmen brauchen eine funktionierende **Innovationskultur**, um mit den Entwicklungen des 21. Jahrhunderts umgehen zu können

## Die „neuen“ Generationen sind es u.a. gewohnt...

- ... sich zu **vernetzen und in Teams** zu lernen und arbeiten
- ... Entwicklungen oder **Vorgaben zu hinterfragen**
- ... zu „**spielen**“ und unterhalten zu werden
- ... **Freiräume** zum Denken und Handeln zu bekommen
- ... kreativ **mitzugestalten** und zu partizipieren
- ... Informationen „**on demand**“ zu verarbeiten
- ... in flachen **Hierarchien** zu leben

## Zentrale Charakteristika einer funktionierenden Innovationskultur!

Unternehmen müssen **Rahmenbedingungen** schaffen, die diese Art zu leben und zu arbeiten bestmöglich unterstützen!

# GENERATIONEN IM PROFIFUßBALL

Spieler: Generation X  
(ab 1960 geboren)

**Mario  
Basler**

**Stefan  
Effenberg**

*Trainer: Baby Boomer*

**Felix  
Magath**

Spieler: Generation Y  
(ab 1980 geboren)

**Thomas  
Müller**

**Philipp  
Lahm**

*Trainer: Generation X*

**Jürgen  
Klopp**

Spieler: Generation Z  
(ab 1995 geboren)

**Leroy  
Sané**

**Kylian  
Mbappé**

*Trainer: Generation Y*

**Julian  
Nagelsmann**



# SPIELPLAN

*Aufwärmen:*

Mannschaftsaufstellung und Taktik

*1. Halbzeit:*

Schneller – besser – digitaler:

Neue Anforderungen für

Fußballvereine und Unternehmen

*2. Halbzeit:*

Merkmale einer ganzheitlichen

Innovationskultur

*Nachspielzeit:*

Spielanalyse



# FLEXIBILITÄT & KREATIVITÄT – SO WAR ES FRÜHER

“Wir haben ein Abstimmungsproblem - das müssen wir automatisieren.”

Berti Vogts, 2002

- Kaum **Autonomie**
- **Kreativitätsprozesse** einzelnen Spielern
- **Starre Art und Weise** zu spielen
- **Lineare** Angriffs- und Verteidigungsprozesse

# FLEXIBILITÄT & KREATIVITÄT – SO IST ES HEUTE



**Alle Spieler  
liefern Ideen**



**Verschiedene  
Spielarten**



**Teilautonomie**



**Diversity**

# FLEXIBILITÄT & KREATIVITÄT – CHECKLISTE

- Teams können **flexibel und teilautonom** arbeiten
- Es gibt ein ganzheitliches **Ideenmanagement**
- Mitarbeiter arbeiten eigenverantwortlich in  
Teilteams
- Teams sind **divers** zusammengestellt

# FÜHRUNG & ENTWICKLUNG – SO WAR ES FRÜHER

„Jeder kann denken  
und sagen was ich  
will.“  
(Otto Rehgel, 1998)

- **Autoritärer Führungsstil**
- **Trainer und Co-Trainer** haben das sagen
- Prinzip: **keine Schwäche** zeigen,
- **Fehler** im Spiel oder Regelverstöße wurden bestraft
- **Einseitige** Trainingsgestaltung

# FÜHRUNG & ENTWICKLUNG – SO IST ES HEUTE



**Partizipativer  
Führungsstil**

**Verhaltensregeln**

**Reize und  
Heraus-  
forderungen**

**Risiko-  
bereitschaft**

# FÜHRUNG & ENTWICKLUNG – CHECKLISTE

- Es wird ein **partizipativer Führungsstil** praktiziert
- Es herrscht eine **angstfreie Atmosphäre**
- Mitarbeitern werden **abwechslungsreiche Tätigkeiten** ermöglicht
- Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich individuell **weiterzubilden**

# KOMMUNIKATION & TECHNIK – SO WAR ES FRÜHER

Was soll ich mit den  
Spielern reden, ich bin  
doch kein Pfarrer.“  
(Werner Lorant, 1997)

- Anweisungen auf dem **Trainingsplatz**
- **Intransparenz**
- Spieler sollten nicht **miteinander reden**
- **Keine Technik**



# KOMMUNIKATION & TECHNIK – SO IST ES HEUTE



**Miteinander  
kommunizieren**



**Kommunikations-  
räume**



**Social Media**



**Digitale  
Technologie**

# KOMMUNIKATION & TECHNIK – CHECKLISTE

- Unterschiedliche **Kommunikationsformate** und -räume werden eingerichtet
- **Soziale Teamaktivitäten werden** initiiert, unterstützt und gefördert
- **Virtuelle Arbeitsumgebungen**, die flexibles Arbeiten von überall aus ermöglichen
- **Big Data** zur Effizienzsteigerung der Wertschöpfungsprozesse

# MONITORING & ANPASSUNG

„Man darf das Spiel doch nicht so schlecht reden wie es wirklich war.“

(Olaf Thon, 1996)

Mein Problem ist, dass ich immer sehr selbstkritisch bin, auch mir selbst gegenüber.


(Andreas Möller, 1996)

- Kein **systematisches Feedback**
- Eindimensionale **Optimierungsmaßnahmen**
- **Monitoring** ausschließlich durch Trainer
- Wenig systematisches **Scouting-System**

# MONITORING & ANPASSUNG – SO IST ES HEUTE



**Systematisches  
Monitoring**  
des  
Gesamtsystems



Spielanalysen  
und **direktes  
Feedback** als  
Standardprozess



**Globales  
Scouting**  
und  
Recruiting



Neue  
Aufgaben  
und  
**Berufsbilder**

# MONITORING & ANPASSUNG - CHECKLISTE

- Wertschätzende und ehrliche **Feedback-Kultur**
- **Zufriedenheit und Motivation** Ihrer Mitarbeiter wird hinterfragt
- Vorausschauende und überregionale **Recruiting Strategie**
- Es gibt einen strukturierten, gut organisierten **Onboarding-Prozess**
- Mögliche neue Aufgabenfelder und **neue Tätigkeitsprofile** werden antizipiert



# SPIELPLAN

*Aufwärmen:*

Mannschaftsaufstellung und Taktik

*1. Halbzeit:*

Schneller – besser – digitaler:

Neue Anforderungen für

Fußballvereine und Unternehmen

*2. Halbzeit:*

Merkmale einer ganzheitlichen

Innovationskultur

*Nachspielzeit:*

Spielanalyse



# SPIELANALYSE – DIE CHAMPIONS...

...haben eine funktionierende **Innovationskultur**

...haben sehr gute **Trainer**, die sowohl fachlich als auch sozial kompetent sind

...bekommen **Rückendeckung vom Verein**  
(Top Management)

...finden, fördern und vertrauen **Talenten**

...stellen Ihre **Strukturen und Prozesse**  
regelmäßig in Frage

# INNOVATIONSKULTUR JA, ABER...

- Change Prozesse **mit Augenmaß** initiieren und kommunikativ begleiten
- **Gut funktionierende**, konservative Prozesse und Strukturen („Unternehmens-DNA“) nicht einem kurzfristigen Trend opfern
- Aber: Fülle an Gestaltungsoptionen ernst nehmen und **punktuell** umsetzen
- **Alle Generationen** sind gleichermaßen wichtig und müssen ihre Potenziale einbringen





VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

„Ich sage nur ein Wort:  
Vielen Dank!“

(Andreas Brehme)

[www.hansenplus.de](http://www.hansenplus.de)

[mail@hansenplus.de](mailto:mail@hansenplus.de)