



CARLO ANCELOTTI, 1959 in Reggiolo/Italien  
geboren, trainierte und managte nach seiner aktiven Zeit  
als Spieler u. a. AC Mailand, FC Chelsea, Paris  
Saint-Germain und zuletzt das Team von Real Madrid.  
Fünfmal gewann er die Champions League. Ancelotti  
ist Cheftrainer beim FC Bayern München.  
»Quiet Leadership« schrieb er zusammen mit Chris Brady  
und Mike Forde, zwei ausgewiesenen Managementexperten.

»Ancelotti ist ein Trainer, unter dem jeder Fußballer  
liebend gern spielen würde.«

*David Beckham*

»Ein großer Trainer und fabelhafter Mensch.«

*Cristiano Ronaldo*

»Europas bester Team-Manager.«

*The Telegraph*

Besuchen Sie uns auf [www.penguin-verlag.de](http://www.penguin-verlag.de)  
und Facebook.

Carlo Ancelotti  
Mit Chris Brady und Mike Forde

# Quiet Leadership

*Wie man Menschen und Spiele gewinnt*

Aus dem Englischen von  
Thomas Bertram



**PENGUIN** VERLAG

Die englische Originalausgabe erschien 2016 unter dem Titel »Quiet Leadership – Winning Hearts, Minds and Matches« bei Penguin Books Ltd., London.

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss.

Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.



Verlagsgruppe Random House FSC® No01967



**PENGUIN** VERLAG

PENGUIN und das Penguin Logo sind Markenzeichen  
von Penguin Books Limited und werden  
hier unter Lizenz benutzt.

1. Auflage 2017

Copyright © 2016 by Axiomatix Ltd.

Copyright © der deutschsprachigen Ausgabe 2016 by

Albrecht Knaus Verlag, München,

in der Verlagsgruppe Random House GmbH,

Neumarkter Straße 28, 81673 München

Umschlaggestaltung: Cornelia Niere,

nach einem Entwurf von FAVORITBUERO, München

Umschlagmotiv: © Levon Biss /Contour/Getty Images

Redaktion: Oliver Domzalski

Satz: Greiner & Reichel, Köln

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pöbneck

Printed in Germany

ISBN 978-3-328-10115-4

[www.penguin-verlag.de](http://www.penguin-verlag.de)



Dieses Buch ist auch als E-Book erhältlich.



Giuseppe und Carlo Ancelotti,  
Olympiastadion, Turin 1985

*Carlo Ancelotti*

In liebevoller Erinnerung an mein erstes  
großes Vorbild, meinen Vater Giuseppe.

*Chris Brady*

Für meine Frau Anita und meine Lieblingstochter  
Eleanor, weil ich sie beide liebe.

*Mike Forde*

Für meinen Vater, der mich das Verantwortungsgefühl  
lehrte, das man braucht, um andere zu führen;  
für meine Mutter, die mir zeigte, wie man ein Umfeld schafft,  
in dem Menschen sich wohlfühlen, das sie inspiriert  
und ihnen ermöglicht, sie selbst zu sein; und  
für meine Frau Daniela, die mich tagtäglich bedingungslos  
darin unterstützt, mein volles Potenzial auszuschöpfen.



# Inhalt

Vorwort	9
Über das Buch	13

## Teil 1: Erfolgskurven 17

1. Über Erfahrung	22
<i>Cristiano Ronaldo über Ancelotti</i>	65

## Teil 2: Das Kerngeschäft 73

2. Über Kultur	78
<i>Zlatan Ibrahimović über Ancelotti</i>	97
3. Über Hierarchie	110
<i>Adriano Galliano über Ancelotti</i>	121
4. Über Stars und Talente	131
<i>David Beckham über Ancelotti</i>	148

5. Über Zusammenarbeit 153

*John Terry über Ancelotti* 171

6. Über Verantwortung 180

*Paul Clement über Ancelotti* 195

7. Über das Produkt 204

*Sir Alex Ferguson über Ancelotti* 223

8. Über Daten und Analysen 226

*Roberto Martínez Montoliú über Ancelotti* 236

Teil 3: Führen lernen 243

9. Über Entwicklung 251

*Paolo Maldini über Ancelotti* 273

10. Über Werte 276

*Alessandro Nesta über Ancelotti* 284

11. München 288

*Toni Kroos über Ancelotti* 291

Schlussbetrachtung 295

Nachwort von Chris Brady & Mike Forde 305

Quiet Leadership: Die Erfolge 312

Dank 315



## Vorwort

Habe ich als kleiner Junge, der auf einem Bauernhof im Norden Italiens aufwuchs, jemals davon geträumt, eine führende Position in einem globalen Multi-Millionen-Business zu haben? Natürlich nicht. Alles, was ich wollte, war Fußball spielen.

Wenn ich heute zurückblicke, erkenne ich, dass wir damals arm, aber glücklich waren. Viele Erkenntnisse, die ich in diesem Buch mit Ihnen teile, verdanke ich zuallererst meiner Familie und meiner Herkunft. Respekt und Loyalität, der Wert von Geld und harter Arbeit, die Bedeutung der Familie – all dies wurde mir früh in die Wiege gelegt, und es entwickelte sich und kam zur Blüte, als mir das besondere Privileg zuteilwurde, eine Laufbahn zunächst als Profifußballer und dann als Trainer einzuschlagen.

*Quiet Leadership* erzählt die Geschichte(n) meiner bisherigen Zeit im Fußball. Zugleich enthält das Buch meine Gedanken und Reflexionen darüber, was es braucht, um in meinem Beruf eine führende Rolle zu spielen. Im weiteren Sinne lassen sich die Lektionen dieses Buchs aber durchaus auf andere Berufe übertragen – denn die Anforderungen an Führungskräfte ähneln sich in vielerlei Hinsicht über alle Branchengrenzen hinweg. Im Profisport kommt es oft auf

dasselbe an wie im Geschäftsleben, und ich bin ein großer Freund davon, Wissen aus anderen Gebieten zu übernehmen, so wie ich meine eigene Sachkompetenz in Paris, London und Madrid eingebracht habe und sie jetzt nach München mitbringe. Natürlich haben sich meine Erfahrungen und Fähigkeiten dabei ständig erweitert. Denn eines sollten wir niemals tun: aufhören zu lernen.

Für manche mag »Quiet Leadership« – eine ruhige und zurückhaltende Führung – wie Nachgiebigkeit oder gar Schwäche aussehen, aber genau das bedeutet sie für mich nicht. Und ganz bestimmt versteht das niemand falsch, der je mit mir oder für mich Fußball gespielt hat. Im Gegenteil, die Art von Zurückhaltung, die ich meine, ist eine Stärke. Wer ruhig und überlegt handelt, Vertrauen aufbaut und besonnen Entscheidungen trifft, seinen Einfluss und seine Überzeugungskraft einsetzt und eine Aufgabe professionell angeht, der verstrahlt Macht und Autorität. Schauen Sie sich Vito Corleone in *Der Pate* an: Sehen Sie einen schwachen, in sich gekehrten Mann, oder sehen Sie einen ruhigen, mächtigen Mann, der die Dinge unter Kontrolle hat?

Ich glaube, dass eine Führungskraft nicht herumbrüllen oder mit eiserner Faust regieren muss, um ihre Autorität zu behaupten. Es ist wirkungsvoller, Macht und Einfluss indirekt auszuüben. Es sollte sonnenklar sein, wer das Sagen hat – aber diese Einsicht muss das Ergebnis von Respekt und Vertrauen sein und nicht von Angst. Ich habe mir meinen Respekt zum einen durch eine erfolgreiche Karriere als Spieler und Trainer erworben – indem ich meinen Klubs Titel verschafft habe. Aber wichtiger ist das andere: Ich respektiere die Menschen, mit denen ich zusammenarbeite. Die Leute trauen mir zu, dass ich das Richtige tue, so wie ich da-

rauf vertraue, dass sie ihre Rolle in der Organisation richtig wahrnehmen.

Mein Führungsstil ist Teil meiner Persönlichkeit – er entspricht meinem Naturell, und das ist entscheidend. Führungsstärke lässt sich erlernen, aber man kann sie nicht nachahmen. Natürlich kann man anderen großen Führungspersönlichkeiten bei der Arbeit über die Schulter schauen, aber wenn man von Natur aus eher zurückhaltend, still und mitfühlend ist, dann wäre es unklug, ein anderer sein zu wollen.

Ich bin mit der »ruhigen Methode« seit meiner Kindheit durch meinen Vater vertraut und wende sie an, seit ich als Spieler Kapitän des AS Rom wurde, ich behielt sie bei, als ich zum AC Mailand wechselte und die Spieler von mir erwarteten, dass ich in der Kabine eine Führungsrolle übernahm. Und ebenso später, als ich diesen Klub und Teams wie Chelsea, Paris Saint-Germain und Real Madrid trainierte. Und wenn ich mich ab Sommer 2016 der Herausforderung bei Bayern München stelle, werde ich es nicht anders halten. Denn jeder, der mich engagiert, weiß, dass er mit mir auch diesen Führungsstil akzeptiert.

Was Sie in diesem Buch nicht finden werden, ist ein Kapitel über Beziehungen. Und zwar deshalb, weil Beziehungen die Grundlage von allem bilden, was ich als Führungskraft tue, sodass sie auf jeder einzelnen Seite vorkommen – Beziehungen zu jenen, die über mir stehen, zu meinem Assistenzteam und, was am wichtigsten ist, zu meinen Spielern.

Ohne die Spieler kann es kein Spiel geben, so wie es ohne Mitarbeiter und ohne Produkt kein Geschäftsleben gäbe. Die Tausende in den Stadien, die Millionen zu Hause vor

den Bildschirmen – sie zahlen nicht, um mich an der Seitenlinie zu sehen oder Pep Guardiola oder Sir Alex Ferguson. Sie wollen die Spieler sehen und die Magie erleben, die sie heraufbeschwören können.

Mit diesen Sportlern zu arbeiten, sie in ihrer Entwicklung zu fördern, Vertrauen und Loyalität aufzubauen, unsere Erfolge gemeinsam zu feiern und Enttäuschungen gemeinsam zu überwinden: All das macht für mich den Kern meiner Tätigkeit aus. Und genau deshalb stehe ich jeden Morgen mit einem Lächeln auf und gehe zur Arbeit.

Als Kinder spielen wir Fußball zunächst einmal, weil wir uns in das Spiel verlieben. Als ich anfang, professionell zu spielen, konnte ich mein Glück kaum fassen, dass ich dafür bezahlt wurde, etwas zu tun, das ich liebte. Natürlich können die Belastungen und Schwierigkeiten auf dem Spielfeld und abseits davon dazu führen, dass die Leidenschaft irgendwann abkühlt oder sich ganz zu verflüchtigen droht. Dann ist es meine Aufgabe, den Spielern dabei zu helfen, dass sie sich die Begeisterung für das Spiel bewahren oder sie wiederfinden. Wenn mir das gelingt, bin ich zufrieden.

Dieses Buch zu schreiben und meine beiden Co-Autoren und Freunde Chris Brady und Mike Forde an Geschichten und vielen großartigen – aber auch an einigen schwierigen – Erinnerungen teilhaben zu lassen, war eine überaus bereichernde Erfahrung für mich. Ich hoffe, dass Sie als meine Leserinnen und Leser in diesem Buch Dinge finden werden, von denen Sie für Ihr eigenes Leben und Ihre Karriere profitieren können – und vielleicht etwas, das auch Sie zufrieden macht.

*Carlo Ancelotti, im Februar 2016*

## Über das Buch

**[Chris Brady]** Dieses Buch auf die Beine zu stellen hat mehrere Jahre gedauert – in erster Linie, weil Carlo Ancelotti, Mike Forde und ich es als echte Gemeinschaftsarbeit wollten. Wo bei wir uns zunächst einmal darüber verständigten, was dieses Buch *nicht* sein sollte: Wir wollten keine normale Autobiografie; wir wollten Leser weit über die Gruppe der Fußballinteressierten hinaus erreichen; es sollte kein praxisfremdes Businessbuch sein; und ganz sicher kein Enthüllungsbuch mit Klatsch und Tratsch.

Wir haben vielmehr ein Buch für Menschen geschrieben, die – egal ob im Geschäftsleben oder im Sport – eine Leitungsfunktion oder Führungsrolle wahrnehmen, davon fasziniert sind oder eine solche Funktion anstreben. Ein Buch, das ehrlich, originell und überzeugend ist und eine neugierige Leserschaft zu Diskussion und Widerspruch reizt. Es ist keine Sammlung von Geschichten und Anekdoten (obwohl die konkreten Erfahrungen von Carlo Ancelotti natürlich eine wichtige Rolle spielen). Im Mittelpunkt stehen vielmehr die Überlegungen eines Praktikers, der Erfahrung damit hat, Teams in einem der dynamischsten und umkämpftesten Märkte, die es gibt, zum Erfolg zu führen.

Wir wollen Carlo Ancelottis grundlegende Prinzipien und

seine »Leadership Journey«, seine Entwicklung zur Führungspersönlichkeit, sichtbar machen. Außerdem betrachten wir seine Kernaufgaben, seine Schlüsselqualifikationen und seine prägenden Erfahrungen: Wie lernte er zu führen und was hat es mit der »Marke Ancelotti« auf sich? Wie sieht er sich selbst und wie wird er von anderen wahrgenommen? Wir wollten ganz genau wissen, wie er sich kontinuierlich weiterentwickelte, mit Rückschlägen fertig wurde und wiederholt Erfolge auf der größtmöglichen Bühne feierte.

Natürlich gehört die wichtigste Stimme in diesem Buch Carlo. Er tritt auf den folgenden Seiten als Ich-Erzähler auf. Seine Schilderung ist das Ergebnis von mehr als fünfzig Stunden ausführlicher Interviews, die wir überall auf der Welt mit ihm geführt haben und deren Hauptaugenmerk der Frage galt, was seine Erfahrungen zur Lösung aktueller und zeitloser unternehmerischer und geschäftlicher Herausforderungen beitragen können. Seine »Lektionen« sind implizit in seinen Überlegungen und Schilderungen enthalten, aber um das Nachschlagen zu erleichtern, findet sich am Ende jedes Kapitels eine knappe Zusammenfassung mit den wichtigsten Aspekten der »ruhigen Philosophie«.

Weil wir wollten, dass dieses Werk zugleich ein Buch von Ancelotti und über Ancelotti ist, haben wir zusätzlich Interviews mit jenen geführt, die seine Führungsqualitäten am besten kennen. Sie wissen ja: Wenn Sie wirklich wissen wollen, wer Sie sind, müssen Sie wissen, was die Leute über Sie sagen, wenn Sie den Raum verlassen. Wir haben Carlos Vorgesetzte, Mitarbeiter, Konkurrenten und vor allem jene, die für ihn gespielt haben, dazu eingeladen, »hinter seinem Rücken« über ihn zu reden. Zu den interviewten Spielern gehören Cristiano

Ronaldo, David Beckham, Zlatan Ibrahimović und John Terry, die alle auch für die anderen Trainergiganten im Fußball gespielt haben, also Leute wie Pep Guardiola, José Mourinho und Sir Alex Ferguson, der als Vertreter der großen Rivalen ebenfalls zu Wort kommen wird. Von den Vorgesetzten haben wir Adriano Galliani befragt, den Geschäftsführer des AC Mailand. Letzterer war in der einen oder anderen Funktion etwa dreizehn Jahre lang Ancelottis Chef, während dieser Spieler oder Trainer war.

Es zeugt von der Stärke der Bindungen, die Ancelotti schafft, und von der Wertschätzung für ihn, dass all diese Angehörigen der absoluten Fußball-Elite großzügig ihre Zeit opferten, um über ihn zu sprechen. Tatsächlich waren sie geradezu erpicht darauf und gerieten derart ins Schwärmen, dass die Interviews den vorgesehenen Zeitrahmen fast immer überschritten. (Ich schätze, Zlatan würde heute noch reden, wenn ich ihm nicht nach neunzig Minuten vorsichtig nahegelegt hätte, zum Schluss zu kommen.)\*

\* Mehrere der Befragten erzählen von den (seltenen, aber eindrucksvollen) Wutanfällen von Carlo Ancelotti. Das scheint nicht ganz zum Leitmotiv dieses Buchs, der »ruhigen Philosophie«, zu passen. Und in der Tat liegt der Grund nicht darin, dass allen beim Thema Ancelotti als Erstes seine »Ausraster« einfielen, sondern dass sie von den Co-Autoren des Buchs ausdrücklich danach gefragt wurden. (Anm. d. Verlags)





## Teil 1: Erfolgskurven



**[Chris Brady]** Abgesehen von Ausnahmeerscheinungen wie Sir Alex Ferguson bei Manchester United oder Arsène Wenger bei Arsenal London folgen die Karrieren der Trainer von Profiteams (wie generell die Laufbahnen von Führungskräften) stets einem ähnlichen Muster.

Zuerst kommt das »Werben«: wenn der Klub dich ausguckt und versucht, dich zu gewinnen. Es folgt die Schonzeit, in der alle – die Spieler, die Mitarbeiter, die Fans – dir Zeit geben, dich zu etablieren. Diese Phase währt allerdings wie alles Unbeschwerte im Leben, leider, nicht allzu lange. Als Nächstes kommen – hoffentlich – Stabilität und Erfolg. Für einen Spitzenklub bedeutet das: Titel. Weiter unten in der Liga wird Erfolg anders gemessen. Die Stabilität wird irgendwann zur Routine, und dann beginnen die Probleme: die Risse in der Beziehung. Und schließlich kommt der Bruch – die unvermeidliche Trennung.

Mit dem sogenannten »Leadership Arc«, also dem Phänomen von Aufstieg und Fall der Führungskräfte, das wir in diesem Buch kurz und bündig als »Erfolgskurve« bezeichnen, beschäftigen sich unzählige Management-Bücher. Ob es Ken Blanchards Arbeiten sind (die um 2005 entstanden), ob es um

George D. Parsons und Richard T. Pascales »Summit Syndrome«\* geht, oder auch um die Seminare, die an der Wharton School stattfinden – all diese Konzepte basieren auf der Erkenntnis, dass die Karrieren selbst der bedeutendsten Führungskräfte einem stets ähnlichen Muster folgen.

Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer eines britischen Börsenmanagers liegt momentan bei 5,18 Jahren; bei Trainern in der englischen Premier League sind es nur 2,36 Jahre (rechnet man den »Dino« Arsène Wenger heraus, sinkt der Durchschnitt auf 1,7 Jahre). In Italiens Serie A beträgt der Durchschnitt 1,31 Jahre; in Spaniens La Liga sind es 1,34 Jahre. In anderen Sportarten sieht es kaum besser aus mit der Langlebigkeit. In den USA liegt die durchschnittliche Beschäftigungsdauer eines Trainers in der NFL (*National Football League*) bei 3,4 Spielzeiten; ein neuer Trainer in der NBA (*National Basketball Association*) kann mit 2,4 Spielzeiten rechnen.

Das Ende kommt oft plötzlich und brutal. Die englischen Profiligen erlebten in der Saison 2014/15 insgesamt 47 Trainerentlassungen. In 17 Fällen handelte es sich um Trainerneulinge, die keine besonders guten Aussichten auf eine zweite Chance haben. Darüber hinaus verloren mehr als 150 Assistententrainer ihren Job\*\* als unmittelbare Folge der durch die Trainerentlassung verursachten Instabilität – die Vereine (oder der neue Trainer) wollen oft den gesamten Trainerstab austauschen. Eine kleine Elite ausgenommen, hat das Gerede vom »Trainerkarussell« wenig mit der Realität im Fußball zu tun; in

\* George D. Parsons and Richard T. Pascale, »Crisis at the Summit«, *Harvard Business Review*, March 2007.

\*\* Alle Angaben stammen von der League Managers Association (LMA), der englischen Trainervereinigung.

der Mehrzahl der Fälle hat die Familie des Entlassenen von einem Tag auf den anderen ihre Haupteinkommensquelle auf Dauer verloren. Der moderne Profisport ist kein Geschäft für Zartbesaitete.

Einmal mehr liegen die Parallelen zur Geschäftswelt auf der Hand. Ein Sporttrainer unterliegt Woche für Woche einer Überprüfung, wie sie der Vorstand einer AG nur einmal pro Quartal überstehen muss. Ein Vereinsvorstand aus der englischen Premier League bemerkte einmal treffend: »Jede Woche tauchen 40 000 Aktionäre auf und sagen mir ihre Meinung darüber, wie ich den Laden schmeiße.« Im Sport wird alles in die Zeitspanne einer einzigen Saison gezwängt, während der Lebenszyklus in der Geschäftswelt wahrscheinlich etwa zehn Quartale oder 30 Monate beträgt; erst danach können Ergebnisse abschließend bewertet werden.

Sowohl im Geschäftsleben als auch im Sport scheint die Verweildauer von Führungskräften in erfolgreichen Organisationen einen unaufhaltsamen Kurvenverlauf zu nehmen, ungeachtet solcher Sonderfälle wie Sir Alex Ferguson, Bill Belichick bei den New England Patriots oder Gregg Popovich bei den San Antonio Spurs.

Während jedes Engagements bei einem Verein gibt es Schlüsselmomente, in denen man als Führungskraft Ereignisse beeinflussen und ihren Verlauf bestimmen kann.

## 1. Über Erfahrung

*Die erste Trainerstelle: Reggiana (Sommer 1995 – Sommer 1996)*

Würde der Präsident des AC Reggiana heute mit dem Gedanken spielen, einen ehemaligen Spieler mit lokalen Wurzeln als neuen Trainer zu verpflichten, und er fragte mich um Rat, dann würde ich antworten: »Wieso denn den? Er hat keine Lizenz, und er hat noch nie irgendwo gecoacht. Er mag ein guter Spieler gewesen sein, aber wen interessiert das?« Zu meinem Glück funktioniert die verrückte Welt des Fußballs nicht so.

Denn es lief wirklich so: Reggiana stellte mich im Sommer 1995 ein, weil ich ein berühmter Spieler und ein Junge aus der Gegend war. Manchmal sind es die kleinen Dinge, die den Ausschlag geben. Wenn man es liest, ergibt es vielleicht überhaupt keinen Sinn, aber für mich war Reggiana absolut sinnvoll, und umgekehrt traf es ebenso zu. Der Klub war soeben in die Serie B abgestiegen, und sie brauchten einen Namen. Ich hatte diesen Namen, und ich war bereit. Nicht unbedingt für das Projekt, aber auf jeden Fall dafür, Verantwortung zu übernehmen.

Heute weiß ich, dass eine erfolgreiche Spielerkarriere allein nicht ausreicht, um ein guter Trainer zu werden. Sie ist eine hilfreiche Grundlage, um einen Draht zu den Spielern

herzustellen und sie zu verstehen. Aber was alle anderen Aspekte betrifft, ist eine fundierte praktische und theoretische Ausbildung unerlässlich. Am Anfang hatte ich noch nicht mal eine Trainerlizenz. Ich hatte zwei Drittel der Trainerausbildung fertig; den abschließenden Teil absolvierte ich dann parallel zur bereits begonnenen Trainertätigkeit bei Reggiana. Ich bin grundsätzlich der Meinung, dass man seine Qualifikationen erwerben sollte, bevor man eine Berufslaufbahn einschlägt, aber manchmal ist das nicht möglich. Die formale Qualifikation sollte generell kein Selbstzweck sein in Unternehmen – manchmal gibt es Naturtalente, bei denen es Verschwendung wäre, sie auf die Schulbank zu zwingen. Aber wenn immer möglich, sollte man sich qualifizieren, und die Arbeitgeber sollten diese Ausbildung wertschätzen.

Da ich keine Lizenz hatte, musste ich jemanden einstellen, der pro forma der Trainer war und faktisch als mein Assistent fungierte. Außerdem brauchte ich einen Torwarttrainer. Ich suchte im alphabetischen Verzeichnis des italienischen Trainerverbands nach einem Mann, der zu mir passte und der beide Kriterien erfüllte. Der erste Name, auf den ich stieß, war der von Giorgio Ciaschini. Er lebte in der Nähe von Reggio Emilia, und ich hatte noch nie von ihm gehört, aber ich rief ihn trotzdem an, und er willigte ein, zu kommen und mit mir zusammenzuarbeiten. Und das taten wir dann über zehn Jahre lang. Er ist seit Beginn meiner Trainerkarriere ein loyaler Teil meiner Fußballfamilie, und wie in diesem Buch immer wieder deutlich werden wird, sind mir solche langfristigen Bindungen sehr wichtig. Treue Kollegen sind ein elementarer Faktor für Erfolg und Zufriedenheit im Laufe der Karriere.

Der Präsident hatte zu Saisonbeginn die Meisterschaft der Serie B, also den sofortigen Wiederaufstieg, als Saisonziel ausgegeben. Aber am 7. Spieltag fanden wir uns mit vier Unentschieden und drei Niederlagen am Ende der Tabelle wieder. Wahrscheinlich war der schlechte Start meiner Unerfahrenheit geschuldet, denn am Anfang war es nicht so einfach, der Boss zu sein, nachdem ich gerade noch Spieler gewesen war.

Natürlich war ich nicht vollkommen unerfahren. 1992 hatte sich mir die Gelegenheit geboten, Assistententrainer von Arrigo Sacchi in der italienischen Nationalmannschaft zu werden. Ich hätte durchaus noch eine Saison als Spieler bei Milan dranhängen können, aber ich zog es vor aufzuhören, weil ich dachte, dass die Erfahrung bei Sacchi gut für mich wäre. Und in der Tat war diese Zeit von entscheidender Bedeutung für meine Entwicklung als Trainer, und vielleicht wäre ich ohne diese Jahre mit den *Azzurri* bei Reggiana gescheitert.

Als ich Sacchi mitteilte, dass ich den Job bei Reggiana annehmen und künftig auf eigenen Füßen stehen wolle, sagte er, es sei an der Zeit, und wünschte mir Glück. Aber obwohl ich in der Nationalmannschaft die Nummer zwei hinter Sacchi gewesen war, ist es doch etwas völlig anderes, wenn man selbst der Boss ist.

Wenn man Trainer wird, nachdem man gerade erst seine aktive Karriere beendet hat, besteht das Problem vor allem darin, dass man meint, alles zu wissen. In Wirklichkeit weiß man nichts. Zunächst einmal muss man zwei schwierige und wichtige Dinge hinbekommen – ein gutes Verhältnis zu den Spielern und die eigene neue Rolle als Boss. Beides ist nicht unmöglich, und es ist seltsam, dass viele Leute bestreiten,



dass ein Trainer gleichzeitig einen guten Draht zu den Spielern haben und seine Autorität wahren könne.

Richtiggehend Angst machte mir anfangs, dass ich jetzt regelmäßig vor die Spieler hintreten und zu ihnen sprechen musste. Zu begreifen und zu akzeptieren, dass ich der Boss war, fiel mir sehr schwer. Ich kenne meine eigenen Unzulänglichkeiten, meine eigenen Verletzlichkeiten, und ich konnte nicht glauben, dass andere sie nicht sehen konnten. Deine Leute erwarten vielmehr, dass es perfekt läuft, weil du der Boss bist. Dass es für dich selbst neu ist, interessiert sie nicht. Man hat plötzlich die Karrieren anderer Menschen in der Hand und darf sie nicht merken lassen, wie nervös einen das macht. Vielleicht ist das für die meisten von uns das Schwierigste am Übergang vom Angestellten zum Chef.

Aber ich musste lernen, meine Angst zu besiegen. Die Ansprachen sind das wichtigste Führungsinstrument des Trainers. Idealerweise spricht man zugleich *für* die Spieler und *mit* ihnen.

Während meiner Kabinenansprachen vor dem Spiel waren nicht immer alle aufmerksam und hellwach. Der eine gähnte, ein anderer saß mit geschlossenen Augen in der Ecke. Manche starrten ausdruckslos aus dem Fenster – und bisweilen schlief auch mal einer tief und fest ein. Vor allem für einen Anfänger ist es wirklich schwierig, die ganze Zeit jedermanns Aufmerksamkeit zu fesseln – und die unterschiedlichen Arten des Zuhörens und die verschiedenen Grade der Aufmerksamkeit nicht persönlich zu nehmen. Immerhin saßen da ja – Kader und Mitarbeiter – 25 bis 30 Leute.

Am Anfang hörten normalerweise alle zu, aber sobald ich die Aufstellung bekannt gab, wurde es schwierig. Man hat

achtzehn, vielleicht zwanzig Spieler, aber sobald man die elf für die Startformation genannt hat, machen die Nicht-Nominierten plötzlich mürrische Gesichter und schalten ab. Ich kannte dieses Phänomen noch bestens aus meiner aktiven Zeit. Eine Zeit lang sparte ich mir die Nennung der Startelf bis ganz zum Schluss der Teambesprechung auf, damit alle zuhörten und mitbekamen, was ich mir überlegt hatte. Aber egal, wann man die Aufstellung bekannt gibt – mit dem Phänomen der unzufriedenen Spieler muss man stets leben.

Eine andere Schwierigkeit, vor der man in seinem ersten Job als Cheftrainer steht, ist die simple Frage, wie man die Mannschaft auf das Spiel vorbereitet. Spielern fehlt das volle Verständnis für die umfangreiche Vorbereitung, die aus Sicht eines guten Trainers nötig ist – ich weiß, dass es mir als Aktivem nicht anders ging. Aus der Perspektive der Spieler sieht alles so einfach aus. Ich habe gelesen, dass Bill Parcells, der legendäre American-Football-Cheftrainer, davon überzeugt war, dass »alle den Willen haben, zu gewinnen, aber nur die Besten den Willen haben, das Gewinnen auch vorzubereiten«. Er hatte ja so recht! Am Anfang wusste ich nicht mal, wie ich eigentlich das Training aufbauen sollte. Ich weiß nicht, wie es anderen Trainerneulingen geht, aber mir fehlte damals schlicht das Fachwissen darüber, wie man das Training richtig organisiert. Immerhin konnte ich auf meine Erfahrungen bei Sacchi zurückgreifen. Am Anfang kopierte ich einfach seine Methoden, aber allmählich begann ich meine eigenen Ideen und Ziele zu entwickeln – und meine eigenen Trainingspläne.

Mein Assistent Giorgio Ciaschini war mir während dieser Zeit eine enorme Hilfe. Ich musste lernen, zur Mannschaft zu sprechen, damit sie an mich glaubte, denn wir mussten

langsam mal anfangen zu gewinnen. Ich trommelte die Spieler zusammen und sagte ihnen: »Ich habe meine Ansichten darüber, wie wir spielen und auftreten sollten. Wenn ihr damit einverstanden seid, können wir zusammenbleiben. Wenn ihr nicht einverstanden seid, will ich nicht warten, bis der Besitzer mich rauswirft. Dann gehe ich. Wenn wir uns nicht einig sind, können wir hier und jetzt Schluss machen.« Fast alle Spieler waren auf meiner Seite. Nur zwei wollten mir nicht folgen – einige unzufriedene Akteure hat man, wie gesagt, immer im Kader. Allmählich erzielten wir bessere Ergebnisse, und wir beendeten die Saison schließlich auf einem Aufstiegsplatz. In der folgenden Saison würden wir in der Serie A spielen.

Während der ersten sieben Spiele hatte ich gedacht, dass ich es nicht packen würde als Trainer. War das wirklich der richtige Beruf für mich? Und wollte ich mich diesem permanenten Druck aussetzen? Der war übrigens zum größten Teil selbst erzeugt: Ich stand am Beginn meiner Trainerlaufbahn und wusste, wie entscheidend diese Phase für meine gesamte Karriere war. Heute bin ich Mitglied der League Managers Association, und wenn ich in den Unterlagen der LMA lese, wie wenig Zeit die meisten neuen Trainer in einem Job bekommen, dann wird mir angst und bange. Ich bin froh, dass ich diese Zahlen nicht kannte, als ich bei Reggiana war.

Das Ende meiner Erfolgskurve, die Trennung, erfolgte nicht in Form eines Rauswurfs, sondern weil mir ein Job bei einem größeren Klub angeboten wurde – beim AC Parma. Eine Trennung kann ja sowohl von der Führungskraft als auch vom Unternehmen ausgehen, und es ist wichtig, mit beiden Varianten gelassen umzugehen. Manchmal geht man,

weil man es selbst will, und manchmal wird man nicht mehr gewollt. So ist es eben – im Fußball wie auch im Geschäftsleben.

*Die zweite Trainerstation: Parma*  
(Sommer 1996 – Sommer 1998)

AC Parma wollte mich, da ihre Verhandlungen mit einem anderen Trainer nicht wie gewünscht liefen. Da diese Situation erst kurz vor der Sommerpause auffiel, hatten sie bei Parma nicht sehr viel Zeit, sich nach einem Ersatz umzusehen. Ich hatte bei Reggiana gute Arbeit geleistet, ich kannte den Geschäftsführer von Parma, und der Wechsel zu einem größeren Klub war ein sinnvoller nächster Schritt für mich. Eine neue Erfolgskurve nahm ihren Anfang.

Genau wie bei Reggiana starteten wir schlecht, aber am Ende konnten wir auf eine erfolgreiche erste Saison zurückblicken und wurden Vizemeister. Ich hatte einen guten Kader zur Verfügung, mit Leuten wie Gigi Buffon im Tor und Lilian Thuram in der Abwehr, der in der Innenverteidigung mit Fabio Cannavaro ein Paar bildete. Und sie waren alle jung. Buffon war erst siebzehn Jahre alt, Cannavaro dreiundzwanzig und Thuram vierundzwanzig. Dann hatte ich einen Stürmer, Hernán Crespo, den ich in der argentinischen Olympiiauswahl entdeckt hatte – er war ihr Topscorer bei den Olympischen Spielen 1996, wo er mit sechs Treffern in sechs Spielen neben dem Brasilianer Bebeto Torschützenkönig wurde. Und er war erst einundzwanzig Jahre alt. In dieser Zeit kauften wir auch Rivaldo und danach Cafu. Rivaldo wurde sofort an Deportivo La Coruña weitergereicht, Cafu

1997 an den AS Rom. Parma war damals noch ein kleiner Verein, sodass wir regelmäßig Spieler abgeben mussten. Vielleicht hatte Capello letztlich doch recht gehabt ...

Parma hatte eine interessante Partnerschaft mit dem brasilianischen Klub SE Palmeiras São Paulo, die für uns gut funktionierte. Themen wie »Dritteigentum« (Third Party Ownership, TPO), also der spekulative Handel zwischen Investoren mit den Verträgen begabter junger Spieler, galten damals noch als unproblematisch, und viele europäische Klubs hatten »Arrangements« mit lateinamerikanischen Vereinen, wodurch alle möglichen Deals denkbar waren.

In meinen ersten beiden Spielzeiten bei Parma qualifizierten wir uns für die Champions League (1997) und den UEFA-Pokal (1998), bevor ich, nach einer Reihe schlechter Ergebnisse, zum ersten Mal in meiner Karriere gefeuert wurde.

Nach sechs Monaten ohne Job begann ich einen kurzen Flirt mit Fenerbahçe Istanbul. Diesmal war ich es, der noch vor dem Start absprang – was die Türken allerdings partout nicht akzeptieren mochten. Sie ließen nicht locker, und ich stellte immer absurdere Forderungen, um sie abzuwimmeln – aber sie willigten einfach immer ein. Doch dann meldete sich Juventus – und diese Entscheidung fiel mir leicht.

*Angestellter der »Firma«: Juventus Turin  
(Sommer 1999 – Sommer 2001)*

Das Werben eines Vereins wie Juventus Turin war eine neue Erfahrung für mich. Ich stand gerade im Begriff, in die Türkei zu fliegen, um die Verhandlungen mit Fenerbahçe nun

doch abzuschließen, als ich einen Anruf von Luciano Moggi erhielt, dem Manager von Juventus. Er bat mich, nichts zu unterschreiben, bevor wir miteinander gesprochen hätten. Also suchte ich ihn im Haus von Juves Geschäftsführer Antonio Giraudo auf. Neben Giraudo und Moggi war auch Roberto Bettega da, der Vizepräsident des Vereins und legendäre frühere Juventus-Stürmer. Sie redeten nicht groß um den heißen Brei herum, sondern sagten einfach: »Wir wollen, dass Sie der nächste Trainer von Juve werden.« Weil mein Vertrag in Parma noch lief – genaugenommen war ich nicht gefeuert, sondern beurlaubt worden –, einigten wir uns auf einen Vertrag ab Sommer 1999. Ein paar Stunden später hatte ich bereits einen Vorvertrag unterschrieben. Bald danach, im Januar 1999, warf der damalige Juve-Trainer Marcello Lippi wegen Misserfolgs vorzeitig hin. So fing ich doch schon im Februar 1999 an, während der Klub die noch ausstehenden Vertragsdetails mit Parma regelte.

Nach den eher gemütlichen Verhältnissen bei Reggiana und Parma war ich nun in einer echten »Firma«. Die Eingewöhnung fiel mir entsprechend schwer. Juventus ist ein großartig organisierter Klub, aber wenn ich zum Trainingsgelände ging, hatte ich das Gefühl, ich ginge zur Arbeit in einer Fabrik. Eindrucksvolle Menschen arbeiteten dort – der Besitzer Gianni Agnelli und Luciano Moggi beispielsweise –, aber es war keine Familie wie Reggiana oder Parma oder, wie ich später feststellen sollte, Milan. Nachdem ich bei meinen ersten beiden Stationen recht erfolgreich gewesen war, wollte ich aber unbedingt die nächste Stufe erreichen, und mittlerweile hatte ich auch das nötige Selbstvertrauen für einen Verein wie Juventus mit seiner großen Tradition und seiner langen Geschichte.

Abgesehen von der anderen Unternehmenskultur gab es noch einen weiteren Grund, aus dem ich mich schwertat in diesem Job: Die Juve-Fans hassten mich. Warum? Weil ich als Spieler bei der Roma und bei Milan gewesen war. Und mit Parma hatte ich Juventus bis weit ins Frühjahr 1997 hinein den Titel streitig gemacht. Sie hassten mich also wirklich. Meistens warteten sie vor dem Trainingsgelände auf mich, um mich zu triezen. So was passiert in Italien leider wirklich, und das gar nicht so selten. Es war eine Riesenaufgabe, die Fans für mich zu gewinnen.

Ich blieb mehr als zwei Jahre bei Juventus, bis ich im Sommer 2001 auch dort gefeuert wurde und vier Monate lang ohne Engagement war. Meine Erfolgskurve bei Juventus war beendet worden, bevor ich fertig war mit meiner Arbeit. Ich hätte mich vielleicht gar nicht auf diesen Job einlassen sollen. Aber immerhin vermittelte er mir einen Eindruck davon, wie es bei einem großen Klub zugeht. Denn genau dort wollte ich als Trainer hin.

### *Wieder zu Hause: AC Mailand (November 2001 – Mai 2009)*

Lange Zeit sah es so aus, als würde ich zu Parma und in die relative Sicherheit meiner Heimatregion zurückkehren. Doch ein solcher Schritt »zurück« wurde in letzter Minute durch einen Anruf des Klubs abgewendet, der mir meine großartigsten Momente als Spieler geschenkt hatte: des AC Mailand. Milan hatte gerade mit dem türkischen Trainer Fatih Terim 0:1 beim AC Turin verloren, und wie sich herausstellte, hatte Milans Geschäftsführer Adriano Galliani mich seit längerem auf dem Schirm. Wir hatten ein paar Tage zu-