

*[Kommentar]* Gute Manager nehmen es ernst, wenn ihre Mitarbeiter unzufrieden sind. Schlechte Manager halten meckernde Angestellte für undankbar, egoistisch oder einfach nur böswillig. Nun ist es in jedem mittelständischen Unternehmen normal, dass es mitunter in der Belegschaft schlechte Stimmung gibt. Oft aufgrund struktureller Veränderungen, die besonders von Leuten, die schon länger dabei sind, nicht akzeptiert werden. Berater sprechen dann vom „Beharrungsvermögen“, also dem Wunsch, es solle alles so bleiben wie es war. Nun hat es beim mittelständischen Unternehmen Fortuna Düsseldorf bekanntlich erhebliche strukturelle und auch personelle Veränderungen gegeben – vor allem in Gestalt des Vorstandsvorsitzenden Robert Schäfer und seines Beraters Dr. Alexander Steinforth, der offiziell den dollen Titel „Direktor Geschäftsentwicklung, Strategie, Marketing & Digitales“ trägt – mehr Wörter hat sonst niemand auf der Visitenkarte.

## Man nennt sie Karrieristen

Dieser schicke, junge Mann, den man anhand seiner Vita gut und gerne „Karrierist“ nennen darf, ist nun ein Jahr an Bord und hat sich schon einige Erfolge ans Revers geheftet. Manche sagen, er habe auch die Meriten für Dinge eingestrichen, an deren Realisierung er genau nullkommanull Prozent Anteil hatte. Aber so sind solche Leute eben. Und eigentlich ist es im Management auch normal, dass nicht immer diejenigen, die eine Idee hatten, die Initiative ergriffen und dann daraus Wirklichkeit haben werden lassen, gelobt werden, sondern deren Vorgesetzte. Nur führt das natürlich schnell dazu, dass die kreativen und aktiven Mitarbeiter, denen solches widerfährt, einfach die Lust verlieren. Mitarbeiter mit sinkender Motivation werden üblicherweise unzufrieden und vollziehen die innere Kündigung.

Wenn man die Gelegenheit hat, mit F95-Mitarbeiter unter vier Augen zu reden, besonders mit solchen, die man seit Längerem persönlich kennt, erfährt man solche Unzufriedenheit, die sich oft an Kleinigkeiten entzündet. Da beklagen altgediente Angestellte mangelnde Wertschätzung ihrer Arbeit, und da fühlen sich Leute, die in den dunklen Jahren diesen Verein mit ihrem Engagement (bei ausgesprochen geringen Bezügen) am Leben erhalten haben, beim kleinsten Aufmucken psychisch unter Druck gesetzt. Ja, der Vorstandsvorsitzende sagt dann schon einmal Sachen wie: „Fortuna hat so viel für dich getan, jetzt kannst du auch mal was für Fortuna tun.“ Und wenn einer nicht einfach alles toll findet, was im Vorstand und dessen Beraterriege so beschlossen wird, dann bittet der freundliche Herr Schäfer gern zum Einzelgespräch, erzwingt ausufernde Telefonate oder droht mit Disziplinarischem.

## Nicht durchweg miese Stimmung

Nun kann man trotzdem nicht sagen, dass in den F95-Räumen in der Arena durchweg miese Stimmung herrscht und sich die Belegschaft quasi im Aufstand gegen die Vorturner befindet. Leider sind es aber durchaus wichtige Träger der Fortuna-Geschichte der vergangenen rund 15 Jahren, deren Unzufriedenheit wächst. Man könnte fast darauf kommen, dass sich so etwas wie Bossing gegen die Personen richtet, die aus den alten Tagen der Montagsrunde oder aus den Fankreisen ihren Weg als Angestellte in den Verein gefunden haben. Und das wäre fatal. Denn das starke und klare Bekenntnis von Vorstand und Aufsichtsrat dazu, Fortuna um jeden Preis als Verein führen zu wollen, lebt von genau dieser Historie, die mit dem Absturz in die Regionalliga im Frühjahr 2000 begann. Man kann es nicht oft genug betonen: Es waren engagierte Fans, die diesen wundervollen Verein am Leben gehalten haben – durch ihre Initiative und ihre unermüdlichen Aktivitäten.

Behauptet wird von Robert Schäfer und dem Aufsichtsratsvorsitzenden Dr. Reinhold Ernst zum Beispiel, „man“ (sie meinen damit sich selbst) habe über 3.000 Interviews geführt und eine Online-Befragung gemacht, um daraus dann diese **Fortuna-DNA** zu basteln. Ob sie bewusst lügen oder sich nur selbst etwas einreden, bleibt unklar. Richtig ist jedenfalls, dass der Versuch, ein konzises System aus Fortuna-Werten zu formulieren, schon einige Jahre vor der Ankunft von Schäfer und Steinforth begann – ausgehend von einer Fan-Initiative und mit Hilfe diverser Treffen, die ab 2013 von der F95-Fanbetreuung veranstaltet wurden. Aber, das ist nur ein Einzelfall.

## Tolle Außendarstellung

Wir reden hier von Innereien des Vereins als Unternehmen, die eigentlich nie ans Licht der Medien kommen. Schließlich ist die Außendarstellung der glorreichen Fortuna aktuell besser als irgendwann in den vergangenen 30 Jahren. Und das ist auch eine Folge dessen, was man gemeinhin unter „Professionalisierung“ versteht. Natürlich mögen sich Nostalgiker nach den Zeiten sehnen, als Paul Jäger mit einem Dutzend MitarbeiterInnen aus den ranzigen Räumen am Flinger Broich heraus den Laden geschmissen hat. Aber, diese Klientel sollte sich auch daran erinnern, wie sie geflucht hat, wenn wieder einmal irgendetwas nicht funktioniert hat.

Man schaue sich an, was aus der F95-Website geworden ist: Ein (fast) perfekter Internetauftritt mit umfassender Funktionalität, dem nur wenige andere Teams der ersten

und zweiten Liga das Wasser reichen können. Oder die brandneue F95-App, die einen Preis verdient hätte, so gut ist sie auf Anhieb geworden. Und selbst wenn nicht wenige Kunden bei besonders begehrten Tickets unentwegt mosern: Das Ticketing ist inzwischen auf der Höhe der Zeit. Allerdings: Selbst in den Zeiten, als die Geschäftsstelle noch chronisch unterbesetzt war und Dutzende Praktikanten durch die Gänge schlurften, haben die engagierten Mitarbeiter immer wieder versucht aus ihren Fehlern zu lernen und es beim nächsten Mal besser zu machen – ganz ohne Druck von oben.

Wenn nun eine hypermoderne Geschichte wie diese Augmented-Reality-Schote mit dem Trikot am Kirmesfeuerwerksabend voll in die Hose geht, werden die Betroffenen sicher ihre Lehren daraus ziehen. Ob das auch für die Chefs gilt, die vollmundig ankündigen, bei 30.000 Dauerkarten sei Schluss, wenn es denn am Ende doch nur knapp 24.000 sind, bleibt offen.

## **Neue Besen sind immer unbeliebt**

Selbst die noch bis vor Kurzem oft und gern gescholtene Medienabteilung hat sich – durchaus aus eigener Kraft – professionalisiert und leistet gute Arbeit. Außerdem funktionieren viele organisatorische Abläufe inzwischen wie geschmiert und geräuschlos, und rund um die erste Mannschaft gibt es – nach allem, was man rund um den Trainings- und Spielbetrieb mitbekommt – optimale Bedingungen. Wenn man dann dort auf Mitarbeiter trifft, von denen niemand genau weiß, warum sie es sind und was sie genau tun – geschenkt, das kommt in den besten Firmen vor.

Insofern riecht es bei der Fortuna im Sommer 2018 nach „außen hui, innen pfui“, wobei sich das Pfui am meisten auf den Umgang der Führungskräfte mit den Vereinsmitarbeitern bezieht. Dass es diese deutlich hör- und spürbare Unzufriedenheit gibt, ist zunächst eher ärgerlich als gefährlich. Und vielleicht kriegen Robert Schäfer, sein Berater, ARV Reinhold Ernst, der restliche Vorstand und die übrigen Aufsichtsräte diese angeschlagene Stimmung nur noch nicht so richtig mit. Wie auch immer: Als Fan, der die dunkle Zeit und den andauernden Aufstieg miterlebt hat und weiß, welche Gruppen und Personen daran aktiv beteiligt waren, wünscht man sich dringend veränderte Umgangsformen der Manager mit ihren Untergebenen – damit auf Dauer nicht doch noch etwas anbrennt...