Wissenschaftlich erforscht!

Das ist Müllers Erfolgs-Formel

Eine Bayern-Legende nimmt Abschied: Nach der Klub-WM ist Schluss für Thomas Müller – nach 25 Jahren beim Rekordmeister

Wie konnte sich ein Spieler 25 Jahre beim FC Bayern halten, der keine „Wunderkräfte“ hat und in keinem Bereich der Allerbeste ist? **Das Geheimnis liegt in seiner Persönlichkeit ...**

Im Jahr 2000 kam Thomas Müller als elfjähriger Steppke zum FC Bayern. Nun, 25 Jahre später, ist sein Ende besiegelt. Müller geht als erfolgreichster Spieler, den der Rekordmeister je hatte.

VON **LARS WALLRODT**

Müller-Forscher: Prof. Sascha L. Schmidt

Doch warum war er über 17 Profijahre beim anspruchsvollsten deutschen Verein so erfolgreich? Prof. Sascha L. Schmidt von der WHU Otto Beisheim School of Management in Düsseldorf erforschte gemeinsam mit seinem Kollegen Boris Groysberg den Bayern-Star, fertigte über ihn eine Fallstudie – einen „Harvard Business Case“ – an.

Dafür interviewten die Wissenschaftler nicht nur Müller selbst, sondern unter anderem auch seinen Bruder, seinen Manager, Medienvertreter, Karl-Heinz Rummenigge, ehemalige Trainer wie Louis van Gaal und die langjährige Teammanagerin Kathleen Krüger. Zudem ehemalige und aktuellen Mitspielern wie Manuel Neuer und David Alaba.

BILD AM SONNTAG: ***Professor Schmidt, Sie haben Thomas Müller wissenschaftlich untersucht, damit angehende Manager etwas von ihm lernen können. Warum?***

SCHMIDT: Müller ist einer der ganz wenigen Spieler, die in ihrer gan-

$\sqrt{\frac{(\text{Resilienz} + \text{Wandlung}) \times \text{Fleiß}}{\text{Durchhaltevermögen}}} \times \left(\frac{\text{Humor} - \text{Ich-AG}}{\text{Intelligenz}}\right)^2$

zen Karriere nur bei einem Klub waren – wie Dirk Nowitzki, über den es übrigens auch einen „Harvard Business Case“ gibt. Jemand, der so einen außergewöhnlichen Karriereweg hingelegt hat, hat viele Trainer überlebt, Managerwechsel erlebt, ganz viele unterschiedliche neue Konstellationen im Klub gehabt. Und er hat immer wieder Wege gefunden, erfolgreich zu bleiben. Es ist auch für Manager interessant zu sehen, wie es möglich ist, so lange Zeit on top zu sein und seinen Wertbeitrag leisten zu können, obwohl sich um einen herum die Bedingungen ständig ändern.

Unter welcher Fragestellung passierte das Ganze?
Unter der Fragestellung, wie ein Spieler wie Müller, der ja nicht über offensichtliche „Wunderkräfte“ verfügt, so lange so erfolgreich sein kann.

Wunderkräfte?
Nennen wir es „Key Performance Indicators“. Müller ist überall gut, aber nirgendwo spitze. Er ist nicht der Schnellste, nicht der Dribbelstärkste, kein „Pass-Monster“ wie Toni Kroos und kein Wunderstürmer wie Robert Lewandowski. Trotzdem zählt er zu den absolut besten deutschen Fußballern der Geschichte, was die Titelausbeute angeht. Es war also sehr spannend herauszufinden, was ihn so erfolgreich macht.

Dann konkret gefragt: Warum konnte Thomas Müller sich von seinem Profidebüt 2008 bis heute im Haifischbecken FC Bayern behaupten?
Einer der ganz zentralen Gründe dafür ist seine Wandlungsfähigkeit, und zwar eine ganz bewusste Wandlungsfähigkeit. Müller hat sich immer wieder neu erfunden. Und er hat sich dabei stets die Frage gestellt: „Wie kann ich für das Team den größtmöglichen Wert generieren?“ Übrigens eine Fragestellung, die wir uns auch generell fürs Management wünschen würden.

Heißt das, Müller ist im Konzert der Ich-AGs der einzige Teamplayer?
Na ja, er hat durch seine Strategie ja auch persönliche Vorteile, sonst hätte er sich ja nicht so lange in diesem Spitzenklub halten können. Es ist diese Kombination aus Wandlungsfähigkeit, Teamorientierung und mentaler Stärke, gepaart mit der Bereitschaft, sich die Frage zu stellen, wie er für das Team relevant bleiben kann. Das erfordert natürlich die Bereitschaft und Fähigkeit, sich zu verändern. Er hat nicht das eine Erfolgsrezept, das bei einem Trainer funktioniert und beim nächsten dann nicht mehr. Sondern er ist in der Lage, durchgehend teamrelevant zu sein und Autorität zu haben. Und das übrigens nicht mal formell legitimiert durch die Kapitänsbinde.

Ein Erfolgsgeheimnis: Wer Frusterlebnisse aushalten und schnell verarbeiten kann, ...

... wird viele Erfolgserlebnisse feiern können – so wie Thomas Müller, der in seiner Karriere 33 Titel gewann

War das eine bewusste Entscheidung von Müller, so zu agieren, oder ist das angeboren?
Er ist da sehr reflektiert; durchaus selbstkritisch, aber ohne Selbstzweifel. In unseren Gesprächen nannte er ein gutes Beispiel. Robert Lewandowski kam 2014 aus Dortmund nach München. Müller war in der Saison zuvor der Topscorer der Bayern, er hätte also alles Recht gehabt, auf seiner Rolle als Stürmer Nummer 1 zu bestehen. Er hat sich Lewandowski dann im Training angeschaut und erkannt, dass dessen Qualitäten in vielen Bereichen höher sind als seine eigenen. Müller hat also erkannt, dass es kontraproduktiv für das Team und auch für sich selbst gewesen wäre, mit Lewandowski in einen direkten Konkurrenzkampf zu gehen.

Auch in seiner letzten Bayern-Saison kam Müller auf insgesamt 49 Einsätze

Und dann?
Er hat nach Wegen gesucht, zusammen mit Lewandowski erfolgreich zu sein, ihn bestmöglich zu unterstützen. Das ist natürlich eine extrem reflektierte Sichtweise – viele Spieler wären wahrscheinlich beleidigt gewesen und hätten geschmollt, weil ihnen da so einen Konkurrenten vor die Nase gesetzt worden war. Müller aber wurde in der Folgezeit vom Top-Torjäger zum Top-Vorbereiter.

Müller hat also immer wieder neue Rollen eingenommen?
Genau! Er hat bewusst sein Profil verändert und ist damit relevant geblieben.

Das kann aber nicht das ganze Geheimnis seines Erfolges sein, oder?
Nein, sicher nicht. Ich habe ihn zum Beispiel gefragt, was ihn von seinen Mitspielern unterscheidet. Er musste lange überlegen und gab dann die Antwort: „Ich glaube, ich lasse mich nicht so schnell frustrieren.“

Was meint er damit?
Müller gilt ja gemeinhin als „Raumdeuter“, der in Räume geht, die andere nicht sehen. Das ist auch richtig: Er hat sicher eine besondere Begabung, Muster zu erkennen und diese zu nutzen. Aber das ist nur eine Seite der Medaille. Die andere ist wohl die entscheidendere: Müller hat uns gesagt, dass er jemand ist, der zehnmal vergeblich anrennt und es beim elften Mal wieder versucht, wo andere vielleicht längst aufgegeben haben. Weil er weiß, dass es sich lohnt. Im Fußball hängt so viel auch vom Zufall ab: Vielleicht verspringt dem Torwart beim elften Mal der Ball, und dann ist Müller zur Stelle.

Er kann also Frusterlebnisse gut wegstecken?
Ja, wir nennen das Resilienzfähigkeit: Die Gabe, Enttäuschungen und Rückschläge gut wegstecken zu können bzw. sich einfach nicht zu viele Gedanken darüber zu machen. Müller weiß, dass es alles verändert, wenn er kurz vor Abpfiff eines ansonsten schwachen Spiels das entscheidende Tor macht. Man muss es halt nur immer wieder probieren und darf nicht vorher schon den Kopf hängen lassen.

Gibt es noch weitere Faktoren, die ihn so erfolgreich gemacht haben?
Er ist sehr ehrgeizig. Viele Wegbegleiter berichteten augenzwinkernd über harte Auseinandersetzungen beim „Schafkopfen“. Er ist dabei aber nicht perfektionistisch. Er weiß, dass man gewisse Dinge einfach nicht komplett unter Kontrolle haben kann und sich dann aber auch nicht darüber aufregen muss, wenn mal was schiefgeht. Und sein berühmter Humor und seine Selbstironie sind natürlich charakteristisch für ihn. Sich selbst nicht zu ernst zu nehmen, hilft enorm und macht auch seine enorme Authentizität aus.

Angehende Manager studieren jetzt also Thomas Müller. Andersrum: Wäre er ein guter Manager nach seiner sportlichen Karriere? Vielleicht sogar irgendwann beim FC Bayern?
Das wird ihm zumindest von allen, mit denen wir gesprochen haben, zugetraut. Er bringt soviel Intelligenz und Potenzial mit, dass es mich schon sehr verwundern würde, wenn wir ihn nicht irgendwann in einer hohen Managementposition wiedersehen werden – wenn er das denn will.

FOTOS: PICTURE ALLIANCE/M.I.S., PICTURE ALLIANCE/LACKOVIC, PICTURE ALLIANCE/WAGNER, ANNA KADUK, FIFA VIA GETTY IMAGES