

INTERVIEW DER ZEITSCHRIFT FÜR MANAGEMENT:

IMP PERSPECTIVES MIT HORST WEIN

TIKI-TAKA - Mit der Philosophie des BALLPASSENS zu mehr (Problemlösungs-) Intelligenz

Dieter Tschernjak, Alexander Kausl, Nils Cotiaux, IMP

Der verführerischen Macht des Fußballs kann sich keiner entziehen, insbesondere dann nicht, wenn Welt- oder Europameisterschaften stattfinden. Der Fußball hat eine Fähigkeit, Menschen zu berühren, wie kaum eine andere (Neben-) Sache dieser Welt. In einem archaischen und gleichzeitig eleganten Kampf werden Geschichten von Triumph, Hoffnung und tragischen Helden erzählt. Dabei ist Fußball integrierend und weltumspannend – aber auch abgrenzend und damit identitätsstiftend. Eine Fußball-WM scheint die ganze Welt zu „synchronisieren“: So verfolgen Spanier, Deutsche, Iraner, Chilenen, Japaner sowie Schweizer und Österreicher gleichzeitig dasselbe Spiel, diskutieren die Entscheidungen der Schiedsrichter und freuen sich über eine gelungene Aktion „ihrer“ Mannschaft. Fußball kann getrost als das Spiel der Spiele bezeichnet werden ...

„Denn, um es endlich einmal herauszusagen, der Mensch spielt nur, wo er in voller Bedeutung Mensch ist und er ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.“

So Friedrich Schiller in seinem Buch „Über die ästhetische Erziehung des Menschen“. Was das SPIEL im Allgemeinen und das FUSSBALLSPIEL im Besonderen mit Führung zu tun hat? Sie wundern sich auch darüber, warum wir in diesem Zusammenhang von „Problemlösungsintelligenz“ sprechen? Und überhaupt: Was hat Fußball mit Philosophie am Hut ...oder Schuh? Wie auch immer: Wir werden alles auflösen – nicht zuletzt deshalb, weil wir ein Interview mit **Horst Wein** führen konnten.

Horst Wein ist ein absoluter Kenner des spanischen Spitzenfußballs und revolutionierte die Ausbildungskonzepte der Nachwuchsarbeit im professionellen Fußball nachhaltig und zwar mit einem Modell zur Entwicklung von Spielintelligenz. Als ehemaliger deutscher Hockeynationalspieler, Trainer der deutschen und spanischen Hockeynationalmannschaften und Master Coach der Federation International de Hockey kam er erst spät zum Fußball – wie die Jungfrau zum Kind sozusagen (wie auch so manch ein Autor dieses Artikels). Inzwischen ist er ein anerkannter Ausbildner von Fußballtrainern. Mit ihm haben wir einen Interviewpartner gefunden, der die Prinzipien erfolgreicher Nachwuchsarbeit nicht nur kennt, sondern diese zum Teil auch selbst entwickelt hatte. Die erste Berührung mit dem FC Barcelona hatte er schon unter der Ära von Johann Cruyff, als er nahe dem Camp Nou Stadion die spanische Hockey Nationalmannschaft betreute. Beeindruckt hat uns im Gespräch, neben seiner fachlichen Kompetenz, vor allem die Begeisterung, mit der er seit knapp 30 Jahren Trainingsmodelle für Kinder und Jugendliche entwickelt. Welche Rolle dabei u.a. der französische Philosoph Jean Jacques Rousseau spielt, durften wir während des fesselnden Interviews erfahren.

Doch dazu später mehr. Jetzt geht es erst einmal um das Wesentliche ...

Das Wesentliche

Als Tiki-taka bezeichnet man laut Wikipedia ein „gekonntes und gewitztes Passspiel“, bei dem nur die Gegner dem Ball hinterherlaufen. Der Begriff wurde erstmals von dem spanischen Journalisten Abdrés Montes verwendet, um den inspirierenden Spielstil der spanischen Nationalmannschaft in der Weltmeisterschaft 2006 zu beschreiben. In diesem Jahr hat es zwar noch nicht zum Titel gereicht, 2008 wurde Spanien mit Tiki-taka dann aber das zweite Mal Europameister; 2010 das erste Mal Weltmeister. Der Name Tiki-taka geht auf die spanische Bezeichnung eines Kinderspielzeugs aus den 70er-Jahren zurück: den Klick-Klack-Kugeln. Dabei handelt es sich um zwei mit einer Schnur verbundene Kugeln, die man durch rhythmische Bewegung möglichst lange aufeinanderprallen lässt, wobei das typische klick-klack (tiki-taka) Geräusch entsteht.

Hinterherlaufende Wettbewerber sind ja bekanntlich die Wunschvorstellung der meisten Unternehmer und Führungskräfte. Kann uns das Tiki-taka-Spiel der Spanier womöglich Impulse geben, mit denen wir die Leadership-Herausforderungen unserer Zeit besser bewältigen können. Macht uns Tiki-taka vielleicht zu noch intelligenteren Führungskräften? In einer ersten Reaktion werden wohl viele daran zweifeln, dass gerade der Fußball in der Lage sei, uns Denkanstöße für gutes Leadership zu liefern. Dabei hat selbst die Philosophie in letzter Zeit vermehrt den Fußballsport für sich entdeckt. Konrad Paul Liessmannⁱⁱ sieht in Spiel- und Sportformen wie dem Fußball „... eine Simulation von bestimmten Zusammenhängen und Aspekten unseres Lebens.“

Der Spiegel schreibt dazu: „Es ist aber nicht zu leugnen, dass der Fußball die Gesellschaft abbildet und in sie hineinwirkt. Frankreich hat sich als Einwanderungsland erst gemocht, als die Einwandererkinder Zinedine Zidane oder Marcel Desailly 1998 den WM-Titel im eigenen Land geholt haben, auch wenn die Kraft des großen Vorbilds nicht reichte, um die Aufstände in den Vororten im vergangenen Jahr zu besänftigen.“ⁱⁱⁱⁱ Eine Reflexion dieser Simulation könnte uns, Konrad Paul Liessmann folgend, also etwas über das wahre Leben erzählen. Und irgendwie gehören ja auch Unternehmen „dem wahren Leben“ an, nicht wahr?

Kann uns also das Fußballspiel tatsächlich etwas über die Realität unserer Wirtschaftswelt verraten? Vielleicht können Methoden, Denkweisen und Ansätze, die uns helfen bessere Fußballer zu werden, uns auch zu besseren Führungskräften werden lassen?

Fußball als idealer Trainingsplatz für Manager? Was liegt hier also näher, als sich intensiv mit dem FC Barcelona – dem „Großmeister des Tiki-Taka“ – auseinanderzusetzen. Barca, wie der Verein von seinen Fans liebevoll genannt wird, ist derzeit mit seinem einzigartigen Kombinationsfußball der Inbegriff des modernen Fußballs. Viele Experten sehen im FC Barcelona der letzten Jahre die vielleicht beste Fußballmannschaft aller Zeiten. Alleine in den letzten vier Jahren holte der FC Barcelona insgesamt 14 Titel. Bezeichnend ist auch, dass viele der Führungsprinzipien des spanischen Vereins so gar nicht dem bestehenden Paradigma der Führung eines internationalen Spitzenklubs entsprechen. Nicht der Zukauf zusammengewürfelter Superstars, sondern die eigene Nachwuchsarbeit steht im Mittelpunkt. Findet man zum Beispiel bei Benfica Lissabon 2012 in der Championsleague keinen einzigen Portugiesen, so setzt der FC Barcelona alles auf den eigenen Nachwuchs. Im Championsleague-Finale 2009 gegen Manchester United kamen beispielsweise sieben Spieler aus der eigenen Kaderschmiede „La Masia“ zum Einsatz. Kein anderer Verein konnte Weltklassefußballer wie z. B. Xavi, Inesta, Puyol, Fabregas, Busquets oder Messi beinahe schon „fließbandartig“ aus der eigenen Nachwuchsarbeit hervorbringen. Worin könnte das Geheimnis der legendären Fußballschule La Masia begründet sein? Mit welchen mystischen Rezepten konnte es gelingen, solche Leistungen hervorzuzaubern?

Das waren also Fragen, die uns interessierten und daher waren wir auf der Suche nach einem kompetenten Gesprächspartner, mit dem wir genau darüber sprechen konnten. Wir wurden fündig. Nicht in Österreich, nicht in Deutschland ... Nein, wir mussten das „Spielfeld“ sozusagen erweitern und stießen auf Horst Wein, der heute in unmittelbarer Nähe von Barcelona lebt ...

IMP im Gespräch mit Horst Wein

IMP: Herr Wein, Sie sind einer der anerkanntesten Experten, wenn es um die Entwicklung von Trainingsmodellen für Kinder und Jugendliche geht. Unzählige Spitzenvereine greifen auf Ihre Dienste zurück oder trainieren nach Ihren Methoden. Ihre Wurzeln haben Sie aber im Hockey-Sport? Wie konnten Sie denn als Hockey-Spezialist im Fußball „Fuß“ fassen?



Die Zufälle des Lebens

Wein: Die besten Dinge im Leben passieren durch Zufall. Ich war bereits 14 Jahre lang als Hockey-Nationaltrainer in Spanien tätig. Der damalige Assistent von Barcelonas Cheftrainer Johann Cruyff, Carles Rexach, kam immer am Hockey Club vorbei, wo ich – 100 Meter vom Stadion „Camp Nou“ in Barcelona entfernt – die Nationalmannschaft trainierte. Irgendwann kam es dann zu einer Begegnung und er meinte: „Das sieht ganz interessant aus, was du da machst. Kannst du mir das nicht einmal erklären? Mein Name ist übrigens Carles Rexach.“ Das Vorstellen wäre nicht notwendig gewesen. Ich kannte ihn natürlich aus der Presse und aus dem Fernsehen.

Wir verabredeten uns dann auf ein Bier in einer Bar und ich erläuterte ihm meine Philosophie. Das war im Jahre 1985. Zwei Tage später wurde ich vom Fußballklub Barcelona angerufen und man lud mich ein, eine Woche einen Fortbildungslehrgang für die U-20-Jungtrainer abzuhalten. Am Ende dieses Lehrgangs wollten die Teilnehmer wissen, ob ich darüber auch Bücher geschrieben hätte. Da ich bis dato nur Hockey-Bücher geschrieben hatte, mussten sie sich mit diesen zufrieden geben. Carles Rexach kam dann nach dem „Studium“ meiner Bücher begeistert auf mich zu und meinte zu mir, dass man den Eindruck erhalten könnte, ich hätte mich schon jahrzehntelang mit Fußball auseinandergesetzt. „Das ist fantastisch, was wir hier von dir gesehen und gelesen haben. Aber du solltest dich nicht hinter einer Sportart verstecken, die keiner kennt!“ Ich sagte Rexach, dass ich beim Fußball keine Beziehungen hätte, woraufhin er nur erwiderte, dass ich das Mal seine Sorge sein lassen sollte. Und so wurde ich durch Carles Rexach langsam in den Fußball eingeführt.

Die Leute im Fußball konnten sehen, dass meine Philosophie bzw. mein Ansatz neuartig war. Selbst der ehemalige spanische Nationalcoach Luis Aragonés sagte einmal zu mir: „Du hast einen ganz anderen Zugang und siehst die Dinge mit anderen Augen. Wir Fußballer sehen hingegen alles wie Fußballer, gleichgerichtet und uniform. Dank deiner Bücher habe ich jetzt mehr Möglichkeiten und sehe das Fußballspiel nun auch aus einem anderen Blickwinkel.“

IMP: Was war bzw. ist denn das Besondere an Ihrem Ansatz?

Die Wahrnehmung des Ganzen

Wein: In meinen Vorträgen referiere ich immer über die Wichtigkeit der Wahrnehmung, die auch heutzutage noch völlig unterschätzt wird. Das klingt dann ungefähr so:

„Das Wichtigste für einen Fußballspieler sind die AUGEN. Wenn unsere Augen nicht ‚funktionieren‘ und nicht das sehen, was sie sehen sollen, dann nützt auch die beste Technik und die beste physische Verfassung nichts. Diese Fähigkeit wird heute im Fußball leider noch vollkommen vernachlässigt. Wenn Xavi Hernandez – FC Barcelonas brillanter Mittelfeldregisseur – den Ball zugespielt bekommt, verspürt er trotz der unmittelbaren Nähe seiner Gegner, die ihn bedrängen, weder Stress noch Eile. Warum? Er ‚versteh‘ es, sein Gesichtsfeld der Augen, das beim Blick geradeaus normalerweise eine Ausdehnung von etwa 190 Grad hat, durch seine raschen Kopfbewegungen nach links und rechts und durch seine schnelle Körperorientierungen im Raum so zu erweitern, dass ihm in den Sekunden VOR der Ballberührung keine wichtige Information entgeht. Die visuell aufgenommenen Informationen werden dann im Gehirn mit seinem reichen Erfahrungsschatz konfrontiert und derart schnell verarbeitet, dass er häufig in weniger als einer Sekunde zu einer für das Spielergebnis wichtigen Entscheidung kommt. Dank seiner ausgefeilten Technik wird seine bereits mental antizipierte Handlung dann motorisch in eine weitere erfolgreiche Spielaktion für seine Mannschaft umgesetzt.“

Das klingt jetzt vielleicht kompliziert. Tatsache ist aber: Xavi Hernandez ist ein Regisseur, der vorzugsweise im zentralen Mittelfeld, aber auch in Tornähe agiert. Dort ist es – bedingt durch die unmittelbare Nähe von mehreren Mit- und Gegenspielern – besonders schwierig, all das wahrzunehmen, was seine nächste Aktion beeinflussen könnte. Bevor er den zugespielten Ball annimmt, hat sich Xavi durch sein „großes“ Gesichtsfeld davon überzeugt: Erstens, ob sich ein oder auch zwei Gegner für den Ball interessieren (was für ihn mehr oder weniger Zeit für den weiteren Spielaufbau bedeutet) und zweitens, welche Möglichkeiten er für seine Folgeaktionen hat.

Eine falsche Ausrichtung seines Körpers unmittelbar vor der Ballbesitznahme hätte – genauso wie eine falsche Ausrichtung des Kopfes – zu einer Verringerung seines Gesichtsfeldes und damit zum Verlust wichtiger visueller Informationen geführt. Nicht jeder Fußballer orientiert seinen Kopf und seinen Körper bereits vor der Ballannahme, so wie es Xavi andauernd demonstriert. Die Folge ist, dass wichtige Informationen des Spiels nicht wahrgenommen werden.

Die Grammatik des Fußballs

Wein: Bekanntlich werden die meisten Ballverluste durch Fehler in der Wahrnehmung, im mangelhaften Verstehen einer Spielsituation und in der Entscheidungsfindung hervorgerufen und nicht durch eine unkorrekte Bewegungsausführung. Beim Fußball ist man aber seit 30 bis 40 Jahren der Meinung, dass man eine Technik nach der anderen lernen muss, um ein guter Fußballer zu werden. Aus meiner Sicht ist das aber der falsche Zugang. Fußballspielen lernen kann mit dem Lernen einer Sprache verglichen. Passen, Abwehren, Schießen oder ein Spiel mit einer gewissen Technik zu lernen ist ganz einfach, ähnlich wie das Erlernen einzelner Worte. Schwierig ist es jedoch, diese einzelnen Worte miteinander zu verbinden und daraus Sätze zu bilden, was eine ganz andere Fähigkeit erfordert. Das heißt, beim Spielen muss ich die Ballannahme mit dem Balltrippeln, dem Ballpassen und dem Torschuss zu Sequenzen verbinden, um letztendlich Spielfähigkeit zu erreichen.

IMP: Zu dieser Spielfähigkeit gehören ja neben der Wahrnehmungsfähigkeit aus Ihrer Sicht noch weitere kognitive Fähigkeiten dazu. Sie haben diesbezüglich den Begriff der „Spielintelligenz“ in die Diskussion der Fußballausbildung eingeführt. Was hat Sie dazu bewogen, sich diesem Thema anzunehmen?

Wein: 2002 wurde Deutschland mit meinem Sohn Christian zum ersten Mal Weltmeister im Hockey. Im Endspiel schlug die Mannschaft überraschend die hochfavorisierten Australier, die im Halbfinale Holland mit 6:1 besiegten. Die einzige Erklärung für den deutschen Sieg gegen die physisch viel stärkeren und technisch gleichwertigen Australier war für mich die in ihrem Spiel demonstrierte Intelligenz der Spieler. Wenige Tage nach dem Endspiel versuchte ich meine Erklärung für den deutschen Sieg weiter zu untermauern und surfte im Internet nach Informationen über Zusammenhänge zwischen Intelligenz und Sport. Wie groß war jedoch meine Überraschung, dass ich in keiner Suchmaschine fündig wurde und es scheinbar keine Zusammenhänge zwischen Sportarten wie Fußball oder Hockey und Intelligenz gab. Daraufhin begann ich, dem Thema in den folgenden Monaten alle meine Aufmerksamkeit zu schenken.

IMP: Wie würden Sie denn den Begriff der Spielintelligenz definieren?

Wein: Die Spielintelligenz eines Fußballspielers wird in seiner bewussten Suche nach optimalen Lösungen für alle im Spiel auftretenden Probleme deutlich. Während er die Aktionen seiner Mitspieler und Gegner assimiliert, sieht, kennt und beherrscht er die verschiedenen Möglichkeiten zur Lösung dieser Probleme und zeichnet sich dadurch aus, dass er **HÄUFIG RICHTIG HANDELT UND IN DEN 4 PHASEN EINER PROBLEMLÖSUNG WENIGE FEHLER MACHT, ALSO BEIM PROZESS DER WAHRNEHMUNG, BEIM VERSTEHEN DES WAHRGENOMMENEN, DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND BEI DER AUSFÜHRUNG**



Fussball, der im Kopf beginnt und mit den Füßen endet
Fútbol a la medida del niño

Das Lösen von Problemen

IMP: Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Herausforderungen beim Aufbau von Spielintelligenz?

Wein: Johann Wolfgang von Goethe sagte bereits: „Die Jugend bevorzugt mehr stimuliert als instruiert zu werden!“ Überall auf der Welt spricht man im Sport noch von Instruktoren. Die höchste Auszeichnung für einen Fußballtrainer ist es, zum FIFA-Instruktor ernannt zu werden. Die meisten Instruktoren trainieren hauptsächlich mit ihren jungen Schülern die korrekte Ausführung grundlegender motorischer und sportspezifischer Techniken und vergessen dabei ihre Wahrnehmungsfähigkeit zu schulen, das Verstehen von Zusammenhängen klarzumachen und die Entscheidungsfindung des Sportlers mit Problemen wachsender Schwierigkeitsgrade und Komplexität zu stimulieren.

In der Ausbildung junger Spieler im Fußball müssen in Zukunft nicht nur koordinative und technische – also rein motorische Aspekte – sondern besonders auch kognitive Elemente berücksichtigt werden. Wir brauchen Lehrer und Ausbilder, die den Kindern in den Sportspielen das „Lesen“ lehren, genauso wie es in jeder Schule der Welt mit sechs Jahren getan wird. Anstatt den Spielern dauernd Lösungen zu geben (d.h. zu instruieren), sollten sie mit vielen Problemen konfrontiert werden, die ihrem physischen und intellektuellen Niveau angepasst sind. Seit Jahrzehnten werden alle Muskelgruppen der Athleten systematisch stimuliert, um den Sportler optimal auf den Wettkampf vorzubereiten, aber der wichtigste Muskel, das Gehirn, der alles steuert, wurde sträflich vernachlässigt. Ich denke, dass ein Milligramm von Gehirngewebe in den Sportspielen mehr „wiegt“ als ein Kilogramm von Muskeln.

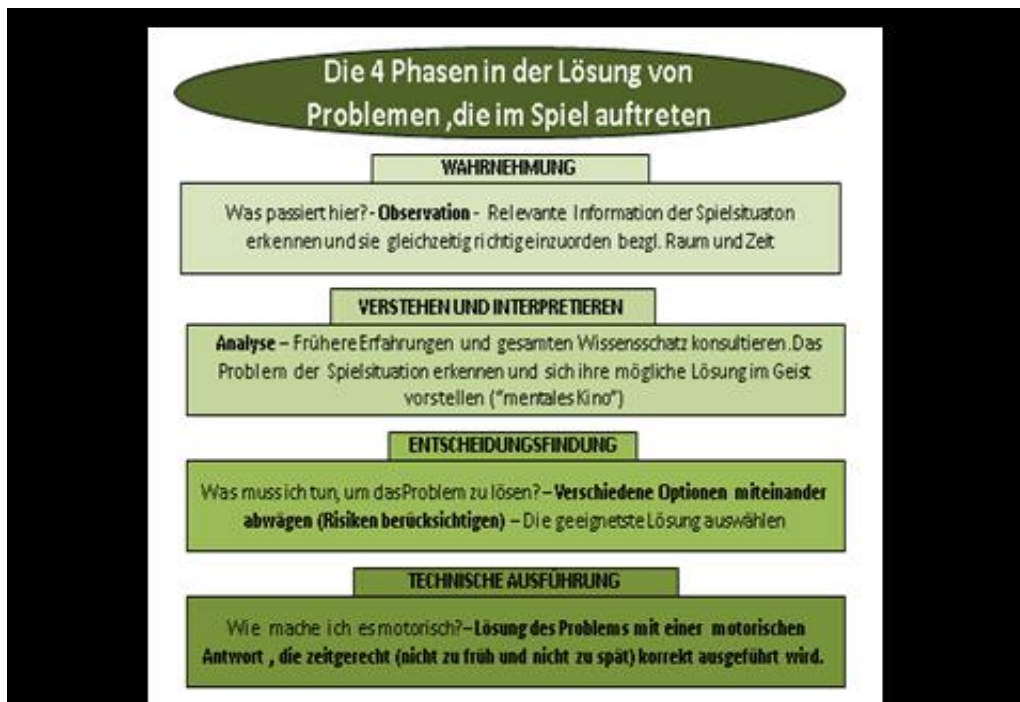
IMP: Der FC Barcelona scheint das aber erkennt zu haben und setzt in seiner Jugendarbeit auf das, was Sie als kognitive Fähigkeit bezeichnen.

Wein: Ja, denn dort wird mehr gespielt und weniger über „Drill“ gearbeitet. Fußball spielen lernt man nur durch Spielen und nicht durch Einüben. In Deutschland haben wir zu viele Instruktoren, die den Kindern alles beibringen wollen. Wir lehren viel zu viel. Ich bin der Auffassung, dass Kinder entdecken müssen d.h., sie müssen SELBST aktiv sein.

IMP: Vielleicht können Sie uns etwas konkreter erläutern, wie wir die Entwicklung von Spielintelligenz richtig fördern können?

Der Rahmen der Entdeckungsmöglichkeiten

Wein: Wir müssen den Kindern eher den Rahmen schaffen, damit sie Problemlösungen selbst entdecken können. Genau diesen Rahmen gebe ich den Kindern mit dem von mir entwickelten Spiel „FUNiño“, bei dem die Kinder 3 gegen 3 auf vierTore spielen. Für dieses Spiel habe ich übrigens kürzlich Jürgen Klinsmann gebeten, Pate zu werden. Im Hockey kommt dieses Spiel schon seit vielen Jahren zum Einsatz. Im Fußball wird dieser Ansatz bis heute nahezu abgelehnt. Und die FIFA hat überhaupt kein Interesse, dies zu ändern; 8-9-Jährige spielen überall in der Welt noch in viel zu großen Teams– und das im Jahr 2012. Das ist wie im Mittelalter. Was passiert aber, wenn wir 3 gegen 3 auf vier Tore spielen? Bevor ich den Ball berühre, muss ich erst einmal schauen, welches von diesen beiden Toren am wenigsten besetzt ist, da es ja nur drei Abwehrspieler gibt. Das heißt, ohne dies den Kindern mitzuteilen, gehen sie durch die Phase der Wahrnehmung über in die Phase des Verstehens der Spielsituation und kommen dann zu einer Entscheidungsfindung, bevor schließlich ausgeführt wird, was das Gehirn „sagt“. Das bedeutet, dass es in jeder Fußballaktion vier oder fünf Phasen gibt, die jeder Spieler durchlaufen muss, um einen korrekten Spielzug ausführen zu können. Heute läuft es im Fußball jedoch so ab, dass wir den Kindern Instruktionen geben. Das heißt, der Trainer oder die Eltern schauen für die Kinder und sagen ihnen, wohin sie am Besten passen müssen.



IMP: Was muss ein Trainer dann eigentlich noch tun?

Wein: Ein Trainer, der viel weiß, gibt wenig preis. Was will ich damit sagen: Ein guter Trainer lehrt seinen Spielern praktisch gar nichts, sondern hilft ihnen nur im Lern- und Lehrprozess das selbst zu entdecken, was er mit den Inhalten seiner Übungen und simplifizierten Spielen beabsichtigt. Seine Schüler dauernd zum Denken und Handeln anzuregen, anstatt für sie zu denken, ist eine transzendente Funktion des guten Coaches. Anstatt einen Monolog zu führen, der die Spieler zur Untätigkeit verurteilt, sollte der Trainer besser einen Dialog zwischen beiden anstreben. Dabei spielt das geschickte Fragenstellen eine ganz zentrale Rolle.

Hierfür ist es jedoch notwendig, dass nationale Sportverbände auch für eine dem Alter der Sportler angepasste Ausbildung von Lehrkräften verantwortlich zeichnen – so wie es ja auch speziell ausgebildete Lehrkräfte für Kindergärten, für Volks- oder Hauptschulen, für weiterführende Schulen wie Gymnasien und Universitäten gibt. Was wir im Fußball dringend brauchen, sind Spezialisten mit Führungsqualitäten und -fähigkeiten für alle Altersklassen, die nicht nur ihre Sportart beherrschen, sondern vor allem auch die charakteristischen Merkmale einer jeden Altersstufe kennen. Nur so können sie ihr Lehrprogramm und ihre Lehrweise den Kindern und Jugendlichen perfekt anpassen.

Jean Jacques Rousseau, der französische Philosoph, hatte schon gesagt: Die Natur will, dass die Kinder Kinder sind, bevor sie erwachsen werden. Wenn wir aber diesen Prozess invertieren, also umkehren, dann werden wir nur Früchte ernten, ohne jeglichen Saft. Mit anderen Worten ausgedrückt: Um eine optimale Leistungsbereitschaft und -fähigkeit zu entwickeln, ist es notwendig, dass wir den Sport bzw. die Art und Weise wie die Sportart betrieben wird, dem Kind oder dem Jugendlichen perfekt auf seine Notwendigkeiten und Wünsche anpassen – und nicht umgekehrt.

IMP: Wäre es also vermessen, zu behaupten, dass Sie das Fußballkonzept von Barcelona durch Ihre Ausbildungsmethoden maßgeblich mitgeprägt haben?

Wein: Das würde ich so nicht sagen. Aber natürlich kennen die Verantwortlichen vom FC Barcelona alle meine Methoden und Ansätze. Der spanische Fußballverband hat alle meine Bücher veröffentlicht und diese liegen den Vereinen auch vor. Auch der jahrelange Barcelona-Coach Josep Guardiola und der ehemalige Trainer der B-Mannschaft von Barcelona, Luis Enrique^{iv} (der bis zum Mai diesen Jahres Trainer des AS Roma war), haben sich mit meinen Veröffentlichungen und Konzepten auseinandergesetzt. Ein Journalist der Fußballzeitschrift AB-Futból hat nach einem Interview einmal zu mir gesagt: „Jetzt ist mir zu 100 Prozent klar, dass Sie einen großen Anteil daran haben, dass Spanien aktuell Welt- und Europameister ist und dass wir momentan so gut im Fußball sind.“ Dem habe ich natürlich nicht widersprochen, aber selbst würde ich das nie von mir behaupten.

Das Kennen der Aufgaben

IMP: Lassen Sie uns Barcelona noch etwas mehr in der Tiefe analysieren; was macht Barcelona anders oder besser als andere Vereine?

Wein: Was Barca einfach besser macht als andere Mannschaften, ist dass sie immer mit Freude Fußball spielen und viel weniger Fehler machen. Sie haben seit Jahren eine klare Spiel-Philosophie, die all ihren Spielern über mehrere Jahre hinweg vermittelt wird. Die goldenen Regeln des Erfolgs von Barcelona basieren auf sehr einfachen und logischen Gesichtspunkten, deren Mischung und diszipliniertes Einhalten erst zum Erfolg führen. Jeder Spieler der Mannschaft kennt nahezu jeder Spielsituation seine speziellen Aufgaben und jeder muss sich seiner Mannschaft und der Spielphilosophie bedingungslos unterordnen. Er darf nur die Spielhandlungen ausführen, die er auch wirklich beherrscht. So haben z. B. nur zwei Spieler freie Handlungsfähigkeit im Dribbeln: Messi und Iniesta. Ich bin davon überzeugt, dass „Pep“ Guardiola ein fanatischer Anhänger des Prozentspiels ist, denn in jedem Spielzug seiner Mannschaft sieht man, wie sie Fehler vermeiden wollen. Denn je weniger Fehler eine Fußballmannschaft begeht, desto näher ist sie dem Sieg.

Einige hochtalentiertere Spieler, die von außerhalb zum Klub kommen, haben Schwierigkeiten, sich dieser Philosophie anzupassen. Extrovertierte und egoistische Spieler, die ihre Persönlichkeit mehr in den Vordergrund stellen, wie bspw. Ibrahimovic oder Eto'o, haben hier keine Chance.

Allerdings darf man auch nicht vergessen, dass der FC Barcelona mit Lionel Messi den besten Spieler der Welt in seinen Reihen hat, ohne dessen Mitwirkung weniger Erfolge zu verzeichnen gewesen wären.

IMP: Sie haben die beiden Erfolgstrainer „Mourinho“ und „Guardiola“ angesprochen; worin unterscheidet sich aus Ihrer Sicht deren Führungsstil? Was steht hinter dem Erfolg beider Trainer? Was haben sie gemeinsam und was unterscheidet sie?

Wein: Lassen Sie mich mit Ihren Gemeinsamkeiten beginnen: Beide Trainer sind Perfektionisten und planen alles bis in das letzte Detail. Sie lassen ihre Gegner von mehreren Spezialisten ausführlich beobachten. Beide Meistertrainer sind äußerst fleißig und an allen neuen Entwicklungen, die die Leistung ihrer Spieler optimieren können, interessiert. Sie „sprudeln“ nur so vor Selbstvertrauen; sie sind immer zu 100 Prozent davon überzeugt, dass ihr eingeschlagener Weg für ihre Mannschaft der einzig gangbare wäre. Was ihr Privates oder Familienleben betrifft, so sind beide Erfolgstrainer darauf bedacht, keinerlei Informationen an die Öffentlichkeit zu geben.

Was die Unterschiede angeht, so sind Mourinho und Guardiola Antagonisten mit zwei völlig verschiedenen Führungsstilen: Ihre Vorstellungen, wie eine Mannschaft zu führen ist und ihre Charaktere sind so unterschiedlich wie einige ihrer taktischen Maßnahmen. Während Mourinho seine Mannschaft immer am Abend vor dem Spiel in einem Hotel versammelt, um den Teamgeist zu entwickeln und die Konzentration zu fördern, ist Guardiola hier völlig anderer Meinung: „Wir ziehen es vor; immer am gleichen Tag des Spiels zu reisen, um uns im Hotel vor dem Spiel nicht zu langweilen. Meine Spieler sollten lieber mehr Zeit mit ihrer Familie haben.“ Besonders deutlich werden die Gegensätze, wenn man sich ein „Wortgefecht“ aus dem Jahr 2010 zwischen beiden vor Augen führt: „Der FC Barcelona spielt sehr attraktiv, aber ich werde ihr Spiel nicht kopieren, weil ich nicht Zweiter werden will!“ (Mourinho). Daraufhin entgegnete Guardiola auf seine Weise: „Die Verpflichtung von Mourinho durch Real Madrid wird mir helfen, ein besserer Trainer zu werden.“



Wenn sich beide Mannschaften gegenüberstehen, wird der Unterschied ihrer verschiedenen Spielauffassungen sehr deutlich. Beide Trainer verfolgen verschiedene Spielphilosophien, um zum gewünschten Erfolg zu gelangen. Beide sind ein Musterbeispiel für ihre Spielauffassung. Während Guardiola auf das offensive Spiel schwört, ist Mourinho viel konservativer. Der Trainer vom FC Barcelona verlangt, dass seine Spieler das Spiel immer unter Kontrolle haben und den Ball gut „behandeln“ und immer auf Angriff spielen; bei Mourinho hingegen wird viel mehr ergebnisorientiert gespielt, denn bei ihm wird die Effektivität ganz gross geschrieben. Guardiolas Mannschaft spielt ohne Pause auf Angriff, baut einen Angriff nach dem anderen mit viel Geduld und Sorgfalt auf bis sich der Ball vor dem Strafraum des Gegners weiterhin in ihrem Besitz befindet. Spätestens dann hat sich der Gegner massiv im Block vor dem Tor aufgebaut. Bei einem eventuellen Ballverlust haben es die Spieler, bedingt durch die kurze Entfernung, die zwischen ihnen besteht, keine Schwierigkeit, sofort mit mehreren Spielern den nun ballbesitzenden Gegner unter Druck zu setzen, bis ihnen nach wenigen Sekunden eine erneute Balleroberung im gegnerischen Feld den nächsten Angriffsversuch ermöglicht. Guardiola sieht den Angriff und die Abwehr als ein Ganzes und nicht wie viele andere Trainer als zwei getrennte autonome Spielmomente.

IMP: Herr Wein, Vielen Dank für die tiefen und faszinierenden Einblicke unter die Oberfläche des Fußballs!

Das Nachspiel

Das war also unser Gespräch mit Horst Wein und natürlich hatte das ganze ein „Nachspiel“. Denn es regte uns zum Denken an. Das Ergebnis?

Sieben impulsive Gedanken für ein Erfolgreiches „Unternehmen-Tiki-Taka“

Wie können wir unser Unternehmen dazu bringen mit tiki-taka die Wettbewerber schwindlig zu spielen bzw. das Spiel von Grund auf neu zu definieren? Horst Wein hat uns also faszinierende Einsichten in die erfolgreiche Führungsarbeit internationaler Fussballklubs ermöglicht. Versuchen wir diese nun in die Welt der Leadershiplogiken der Zukunft zu transformieren, lassen sich folgende Erfolgsmuster ableiten:

ERSTENS: DIE „PROBLEMLÖSUNGSINTELLIGENZ WIRD DAS MATCH UM DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT ENTSCHEIDEN!

In einem immer komplexeren Unternehmensumfeld gibt es – wie im Fußball – unzählige Möglichkeiten, ein bestimmtes Problem bzw. eine bestimmte Situation zu lösen. Standardlösungen oder einfache Erfolgsrezepte haben in einer solchen Umgebung ausgedient. Die Spielintelligenz (=Problemlösungsintelligenz) im Sinne Horst Weins – also die Fähigkeit „HÄUFIG RICHTIG ZU HANDELN“ – wird zum zentralen Erfolgs- und Überlebensfaktor für Unternehmen. Wir brauchen auf allen Positionen Mitarbeiter die selbständig in der Lage sind,

- die relevanten Dinge wahrzunehmen,
- die Situation umfassend zu verstehen,
- richtige Entscheidungen zu treffen und
- diese dann erfolgreich auszuführen bzw. ausführen zu lassen.

ZWEITENS: FÜHRUNG MUSS RAHMEN SETZEN UND FRAGEN STELLEN!

Das in vielen Unternehmen vorherrschende Führungsverständnis verhindert die Entwicklung von Problemlösungsintelligenz. Nach wie vor fokussiert unsere Führungsarbeit vor allem auf instruieren, Lehren, Anweisen und Kontrollieren. Wenn Führung bedeutet, Menschen zu entwickeln, dann wird es zur zentralen Führungsaufgabe ein Umfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeiter eben optimal entwickeln können und dürfen. Führung muss Mitarbeiter anregen, selbstständig Lösungen für die relevanten Probleme zu finden. Das Fragen stellen wird dabei zu einem wichtigen Führungsinstrument. Dabei wird es zur Kernherausforderung die richtige „Spielfeldgröße“, also den richtigen Rahmen zu definieren. So wie siebenjährige

Kinder mit dem Spiel 11 gegen 11 völlig überfordert wären und keine Spielintelligenz entwickeln können, so ist es auch Nachwuchsführungskräften nicht möglich, an zu großen Aufgaben Führungsinelligenz zu erwerben.

DRITTENS: AUS- UND WEITERBILDUNG MUSS IN DEN UNTERNEHMENSALLTAG INTEGRIERT WERDEN!

Unsere derzeitigen Ausbildungsprogramme sind für die Entwicklung von Problemlösungsintelligenz untauglich. Im Unternehmensalltag müssen wir oftmals feststellen, dass uns klassische Ausbildungskonzepte kaum dabei helfen HÄUFIG RICHTIG ZU HANDELN. Meist sind Ausbildung und Praxis voneinander getrennt: Zuerst ein Seminar, in dem wir gezeigt bekommen, wie es geht und dann schnell wieder zurück zur „richtigen“ Arbeit. Wir trainieren also nicht in einem realen Umfeld, vielmehr lernen wir Techniken, ohne deren Anwendung in einer realen „Spielsituation“. Das ist vergleichbar mit einem Passtraining ohne Mitspieler und Gegner.

VIERTENS: DIE KONSEQUENTE VERFOLGUNG DER EIGENEN PRINZIPIEN UND SPIELPHILOSOPHIE FÜHRT ZUM SIEG!

Beim FC Barcelona ist die Spielphilosophie klar. Jeder Einzelne muss sich mit seiner „Individualität“ an diesem Führungssystem orientieren. Das Kollektiv – also das Funktionieren der Mannschaft – ist wichtiger als der Erfolg des Individuums. Verstößt man gegen diese Werte, so muss man mit den entsprechenden Konsequenzen rechnen. In vielen Unternehmen fehlt es allerdings bereits an der Basis. Es gibt keine „Spielphilosophie“, die allen klar ist und wenn es sie gibt, fehlt oftmals die Konsequenz, auch an dieser festzuhalten, selbst dann wenn diese Inkonsequenz mit Kosten verbunden ist. Der Weggang von Zlatan Ibrahimovic von Barcelona nach einem Jahr verursachte zum Beispiel einen Transferverlust von 32 Millionen Euro.

FÜNFTENS: UM ZU GEWINNEN, BRAUCHEN SIE DIE RICHTIGEN KÖPFE!

Der FC Barcelona verfügt wohl über einen der weltweit besten Kader, und mit Lionel Messi steht auch der beste Fußballer der Welt unter Vertrag. Der Schlüssel ist aber, dass jeder dieser Spieler optimal zum Spielsystem von Barcelona passt und die Spielphilosophie der Mannschaft verinnerlicht hat. Das Scouting – also das Aufspüren der besten Talente – und die Nachwuchsarbeit sind in diesem Zusammenhang ganz zentrale Schlüsselkompetenzen. Fähigkeiten, die für Unternehmen im globalen Kampf um die besten Talente in Zukunft zu einem existenziellen Erfolgsfaktor werden. Der Zukauf der besten Leute vom Markt wird alleine nicht mehr ausreichen. Vergleicht man die Transferbilanz (Transfereinnahmen – Transferausgaben) des FC Barcelona mit dem FC Chelsea oder mit Real Madrid so kommt der FC Barcelona mit „bescheidenen“ 327 Millionen Euro. Real Madrid benötigte in diesem Zeitraum 570 Millionen, Chelsea sogar 640 Millionen.

SECHSTENS: AUSSERGEWÖHNLICHE FÜHRUNGQUALITÄT ERFORDERT LEIDENSCHAFT FÜR DIE SACHE; PROFESSIONALITÄT UND HARTE ARBEIT!

Betrachtet man die beiden Top-Trainer Guardiola und Mourinho, so könnten ihre Charaktere und ihre Führungsstile unterschiedlicher nicht sein. Was beide gemeinsam haben, ist eine unglaubliche Leidenschaft für den Sport. Das Streben nach Perfektion, die Auseinandersetzung mit jedem noch so unwichtig erscheinenden Detail ist ein ganz zentraler Schlüssel zum Erfolg. Beide sind zudem zu 100 Prozent überzeugt, den richtigen Weg zu gehen und sorgen somit für Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei ihren Spielern.

SIEBTENS: DIE FREUDE AM SPIEL MACHT DEN UNTERSCHIED!

Wer einmal beobachtet hat, mit welcher Leidenschaft Lionel Messi in einem bereits gewonnenen Spiel bis zur letzten Minute Fußball spielt und dann noch fünf Tore in einem Spiel erzielt, weiß, was wir damit meinen. Vielleicht spielt ihr Unternehmen auch bald Tiki-taka.