

ineffizient herausgestellt hatten, zumindest überprüfen, wenn nicht gar ganz über den Haufen werfen musste.

Die Art und Weise, wie ich als Trainer einer Fußballmannschaft arbeite, basiert in Teilen auf meinen persönlichen Erfahrungen, aber nicht nur: In meinem Leben war auch die Auseinandersetzung mit Kollegen enorm wichtig – sowohl mit anderen Fußballspielern (in der Zeit, als ich selbst noch im Fußballtrikot auf dem Spielfeld stand) als auch später mit Trainern, mit denjenigen also, die heute meine Kollegen sind. Ich bin nämlich fest davon überzeugt, dass es für einen guten Fußballtrainer unabdingbar ist, sich vor allem mit demjenigen gründlich auseinanderzusetzen, den man im Sport als „Gegner“ bezeichnet. Ich habe versucht, in diesem Umfeld von allen zu lernen, indem ich mich wie ein kleines Kind, das Erfahrungen sammeln und lernen möchte,

um immer besser zu werden, mit offenen Augen umgesehen habe.

Ich fasse zusammen: Diese lange Reise hat für mich bei meiner persönlichen Erfahrung als Spieler begonnen. Ich habe dabei akzeptiert, „an der Front“ zu sein, also Sport in der ersten Reihe zu treiben und immer und überall den Kopf hinzuhalten. Nur so konnte ich meine, sagen wir: Datenbank füllen, deren Inhalte mir nun sehr zugute kommen und sich unter dem Begriff „Erfahrung“ zusammenfassen lassen. Hinzu kam, wie schon erwähnt, meine große Bereitschaft, mich mit meinen Gegnern und Kollegen auseinanderzusetzen.

Doch hier ist noch ein dritter wichtiger Aspekt zu nennen, der mir ganz besonders am Herzen liegt. Neben der persönlichen Erfahrung und der Auseinandersetzung mit dem Gegner habe ich auch immer versucht, besser zu werden und durch die Lektüre von Büchern und

Fachzeitschriften sowie die Teilnahme an Kongressen auf dem neuesten Stand zu bleiben. All das tat ich, um als Trainer frei zu sein.

Ich glaube nämlich, dass aus Wissen Freiheit entstehen kann: Je besser man eine Materie beherrscht, desto eher kann man Entscheidungen treffen, die auf einer freien Wahl beruhen und nicht von Zwängen geprägt sind.

Ich habe viel über Fußball gelesen, aber nicht nur darüber. Denn meiner Ansicht nach ist die Leitung eines Teams – damit sich Letzteres in eine „echte Mannschaft“ verwandelt – nur möglich, wenn man Führungsqualitäten besitzt, die über eine rein technische Kenntnis des Spiels hinausgehen. Aus diesem Grund habe ich wiederholt an Weiterbildungskursen für Führungskräfte teilgenommen. Eine Fußballmannschaft unterscheidet sich meiner Überzeugung nach nämlich nicht so sehr von

einem Management-Board einer großen Firma, in dem jeder seine Aufgabe zu erfüllen hat und das Endergebnis auf die Arbeitseffizienz jedes einzelnen Mitglieds zurückzuführen ist bzw. von ihr abhängt. Gestattet mir, dass ich an dieser Stelle ein Beispiel nenne und hierfür einen Kollegen zitiere: Als ich einmal einen Artikel über Basketball las (denn auch vom Basketball kann man sehr viel lernen), war ich von einer Metapher fasziniert, die ein großer Trainer verwendete, um seine Starting Five – also die ersten fünf Spieler in der Startaufstellung – auf ein wichtiges Spiel einzustimmen. Dieser Trainer, dessen Namen ich hier nicht nennen will, sprach zu den Spielern, als entspräche jeder von ihnen einem Finger an der Hand. Zum Point Guard bzw. Playmaker sagte er zum Beispiel: „Also, du bist zwar der Kleinste, aber auch derjenige, der den Ball mehr als die anderen in der Hand hat. Denn

deine Aufgabe ist es, das Spiel aufzubauen. Du bist wie der kleine Finger: Eigentlich scheinst du weniger wichtig als die anderen zu sein, aber versucht einmal, etwas ohne die Unterstützung des kleinen Fingers in der Faust zusammenzudrücken, und ihr werdet sehen, dass der Griff um einiges schwächer ist, als wenn ihr alle fünf Finger dazu verwendet. Dasselbe gilt auch für euch anderen vier: Der Mittelfinger ist wie ein Pivotspieler, er ist der längste Finger. Versucht, eine Faust ohne den Mittelfinger zu machen: Die Hand hat nur halb so viel Kraft. Und der Zeigefinger, der dem Shooting Guard entspricht? Welche Art von Griff kann eine Hand ohne Zeigefinger haben? Dasselbe gilt für den Ringfinger, einen weiteren wichtigen Finger. Der Daumen schließlich, der plump und manchmal sogar sperrig wirkt, umschließt die anderen Finger, er hält sie an ihrem Platz und verwandelt die Hand