

White Paper

erschienen im BDFL Journal Nr. 64



EXPONENTIAL
SPORTS
INNOVATION
INSTITUTE

Agile Führungsmethoden im Fußball

Exponentielle Innovation als Treiber für High Performance im Sport

Das Thema Führung ist überall dort, wo in Teams gearbeitet wird, von großer Bedeutung – und somit auch im Fußball. In den vorigen Ausgaben des BDFL-Journals wurden bereits Mannschaftsführung (1) und das Zusammenspiel zwischen einzelnen Gruppen im Verein – Mannschaft, Trainer(team), Sportliche Leitung – und deren Einfluss auf den sportlichen Erfolg (2) besprochen. Aufbauend darauf soll in diesem Text nun eine Führungsmethodik vorgestellt werden, die in der Wirtschaft, insbesondere bei der Entwicklung neuer Produkte und in Start-ups, Anwendung findet. Übertragen auf die Handlungsfelder im Fußball kann die Anwendung dieser agilen Führungsmethoden auch im Sport eine Perspektiverweiterung und die Entwicklung von High Performance in Vereinen und Verbänden erzielen.

1. Exponentielle Innovation

Grundlage für agile Führung ist das „growth mindset“, das Wachstumsdenken. Dabei geht es um das Streben nach exponentiellem Wachstum (siehe Abb. 1). Die lineare Kurve ist der exponentiellen Wachstumskurve zunächst über weite

Teile überlegen. Ab dem Schnittpunkt beider Kurven steigert die exponentielle Kurve ihre Überlegenheit mit hoher Geschwindigkeit. An der Stelle, wo die exponentielle Kurve die lineare schneidet, entsteht Disruption. Dieser Punkt wird auch „iPhone-Moment“ genannt, weil dort Apple mit seinem exponentiellen Geschäftsmodell Nokia aus dem Markt gedrängt hat. Bevor das Wachstum, wie in der Abbildung gezeigt, ab einem gewissen Punkt rasant steigen kann, liegt ein Lernprozess. Als Beispiel aus dem Sport kann hier die Entwicklung des Fosbury Flop genannt werden, der den Hochsprung revolutionierte. Zunächst allerdings war diese neue Technik der traditionellen Sprungphase beim Hochsprung weit unterlegen, überholte die altbewehrte Technik aber nach erfolgreicher Lernphase und ist nun die etablierte Technik im Hochsprungsport. Als ein anderes Beispiel kann die Einführung der Viererkette betrachtet werden. Es sind viele Übungen, übertragen auf die agilen Methoden als „Loops“ bezeichnet, erforderlich, bis sich Erfolg einstellt.

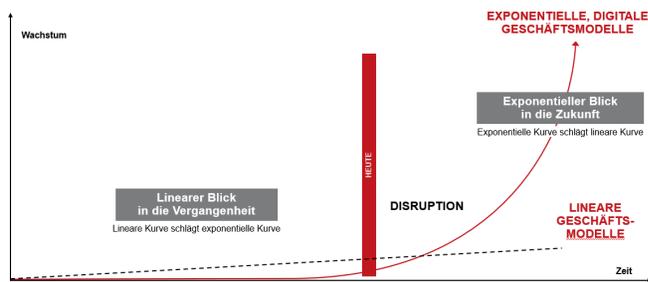


Abb. 1: Linearität vs. Exponentialität (3)

Exponentialität hat in der Innovation eine große Bedeutung. Start-ups in den USA und China haben den Anspruch auf exponentielles Wachstum. Die Dynamik der Kurve ist für unser Gehirn kaum vorstellbar. Um greifbar zu machen, was exponentielles Wachstum bedeutet, hier ein einfaches Rechenbeispiel von 30 Schritten: 30 lineare Schritte sind rund 30 Meter. 30 exponentielle Schritte – jeder Schritt ist doppelt so groß wie der davor (1, 2, 4, 8, 16,...) - bringen uns 25 mal um die Welt. Unsere Vorstellungskraft ist darauf nicht vorbereitet. Mit exponentieller Innovation werden solche Entwicklungen bei der Dynamisierung von Wachstum angestrebt. Die Methoden kommen aus dem Silicon Valley und wurden auf die deutsche Wirtschaft als Exponential Innovation © übertragen.

Erfahrungen und Management-Modelle in Deutschland, also auch im Sport, basieren auf Linearität. Das führt zu schrittweise erfolgreicher Verbesserung, die auch als erhaltende Innovation bezeichnet wird und aufs Engste mit Linearität verbunden ist. Im Gegensatz dazu steht exponentielle Innovation, die auch als disruptive Innovation bezeichnet wird. Hier geht es um die Suche nach völlig neuen Ansätzen. Bei der Entwicklung von Start-ups wird exponentielle Innovation für das „Moonshot Thinking“ eingesetzt. Etwas, das im Silicon Valley bestens beherrscht wird und auch im Sport Entwicklung erzielen kann.

Bei exponentieller Innovation geht es nicht darum, ein bestehendes System partiell zu verbessern, sondern ein neues System zu entwickeln. Es geht um Kreativität und Experimente, die neue Effekte erzielen. Dabei ist das Mindset entscheidend. Ein Beispiel für Moonshot-Thinking im Fußball: Die meisten Eckballvarianten wurden noch nicht gefunden. Die richtig guten alle noch nicht. Mit dieser Haltung kann die Suche nach neuen Eckballvarianten durch ständige Innovation angetreten werden.

2. Agiles Mindset und agile Methoden

Das Arbeiten in Loops ist das zentrale charakteristische Merkmal der agilen Methoden: Durch eine Vielzahl von Experimenten nähert man sich der Lösung an. Die agilen Methoden erwarten in besonderer Weise eine Veränderung des

Mindsets. Sie kommen immer dann zum Einsatz, wenn es zu einem Zusammenspiel unterschiedlicher Perspektiven für die Lösung in komplexen Aufgabenstellungen kommen soll. Das agile Mindset unterstützt ein schnelles Lernen in einem Verein, Verband oder Unternehmen und kann mit „Fail early, fail fast, fail cheap, fail better“ sehr gut beschrieben werden. Nur durch diese Denkweise kann erfolgreich in aufeinanderfolgenden und aufeinanderaufbauenden Loops gearbeitet werden. Die Entwicklung eines agilen Mindsets und einer entsprechenden Vereins- und Mannschaftskultur ist damit ein zentrales Element der Organisationsentwicklung.

TRADITIONELLES DENKEN	AGILE THINKING
Makellose Planung	Gründliche Prüfung & Fehler
Fehler vermeiden	Schnelle Fehler
Gründliche Analyse	Gründliche Testverfahren
Präsentationen	Kleine Experimente
Kundennähe	Starke Kundenbindung
Periodisch	Durchgehend
Denken	Machen

Abb. 2: Traditionelles Denken vs. Agile Thinking

Folgende Methoden werden für das agile Arbeiten eingesetzt:

- ABC Methode
- Mindhacking
- Kanban
- Roadmapping
- Design Thinking
- Visual Thinking
- Servant Leadership
- Lean Start-up
- Scrum
- OKR

Die genaue Ausprägung und die Anwendungsweise der genannten Methoden sind in der ausführlichen Variante dieses Textes auf der BDFL-Homepage zu finden. Durch Scannen des QR-Codes gelangt man direkt zur Langversion dieses Beitrags.



Ein zweites Charakteristikum der agilen Methoden ist das Arbeiten in Sprints. Da sich die Abläufe und Planungsprozesse an festen Perioden ausrichten, bestehen im Sport sehr geeignete Rahmenbedingungen für Sprints, in denen Ergebnisse schnell erzielt werden müssen. Dazu zählen beispielsweise die Saisonvorbereitung, die Phasen zwischen zwei Spielen und die Transferfenster.

Ein drittes Charakteristikum ist, dass das Team seine Arbeit in sogenannten Reviews regelmäßig mit Blick auf den Erfolg im Sport und in Retrospektiven die Art und Weise der Zusammenarbeit evaluiert.

2.1 Visual Thinking

Beispielhaft soll nun die Methode des Visual Thinking vorgestellt werden: Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte. Durch die Visualisierung entsteht eine neue Qualität der Kommunikation und des Lernens. Insbesondere wenn die Aufgabe der Visualisierung bei allen Mitgliedern des Trainerstabes und auch bei allen Spielern liegt.

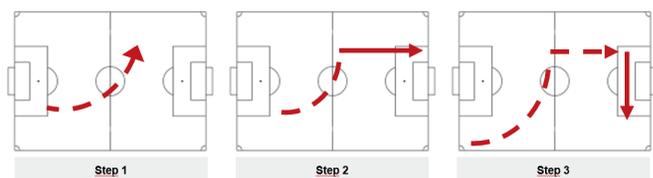


Abb. 3: Visual Thinking für Spielzüge

Im Rahmen der Entwicklung neuer Spielzüge, Spielphasen und einer Spielidentität kann das gesamte Team seine Ideen für Spielzüge ausarbeiten, visualisieren und vor den anderen Teammitgliedern pitchen. Ein Pitch ist eine Vorstellung in 30 bis 60 Sekunden anhand der erstellten Bilder. Das Feedback der Mitspieler wird auf Basis von „I like“- und „I wish“-Aussagen gesammelt und kann dann in die Überarbeitung des Vorschlages eingebunden werden. Auch können weitere Experten aus dem Trainerteam, dem Performanceteam und dem Verein ein Feedback einbringen. Diese Loops werden mehrfach durchlaufen. Erst im Workshop, dann beim Training und schließlich im Spiel.

Durch die Beteiligung der gesamten Organisation können die Potentiale der Ideen im Verein gehoben und die Kommunikationsqualität des Vereins nachhaltig gesteigert werden. Es ist die ideale Basis für eine lernende Organisation und die Steigerung der Mitwirkung und damit auch der Eigenverantwortung der gesamten Mannschaft. Durch das Lernen von Varianten, die hohe Geschwindigkeit bei der Bewertung von Varianten und das tiefere Verständnis der

Ideen der Mitspieler wird die kognitive und gemeinschaftliche Entscheidungsfähigkeit der Mannschaft gesteigert. Alle Spieler*innen werden animiert, ihre Ideen zu visualisieren. Sie können die Grundlage für Prototypen - beispielsweise Varianten für das Herausspielen eines Abstoßes - sein, die von der Mannschaft in mehreren wiederholten Anwendungen des beschriebenen Prozesses optimiert werden.

3. Flow als Grundlage für exponentielle Entwicklung

Die Arbeitshaltung von Organisationen hat einen elementaren Einfluss auf das Ergebnis von Anwendungsexperimenten agiler Führungsmethoden. Nach Steven Kotler (5) entstehen High Performance Organisationen auf der Basis von Flow. Für Flow sind laut Kotlers Untersuchungsergebnissen folgende drei Faktoren wesentlich: Motivation, Kreativität, Lernen. Abbildung 4 zeigt deren Zusammenwirken.

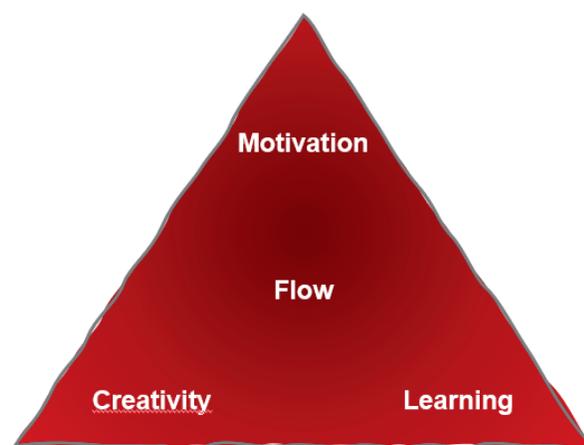


Abb. 4: Flow nach Steven Kotler (5)

Die drei Quellen sind ein lernendes Dreieck, das sich gegenseitig nach oben schraubt. Im Zentrum entsteht Flow, der charakteristisch für eine High Performance Organisation ist. Steven Kotler hat dazu zahlreiche High Performance Teams untersucht. Dabei hat er zum Beispiel analysiert, wie Surfer Sebastian Steudtner eine 26,21 Meter hohe Welle reiten konnte und wie Edmund Hillary zusammen mit Tenzing Norgay in der Erstbesteigung den Mount Everest erklommen hat. Sie mussten auf Basis von Kreativität und Experimenten nie dagewesene Probleme lösen und dazu das richtige Team entwickeln. Im Zentrum dieser Untersuchung steht der Sport. Auf der Basis der drei Kriterien von Steven Kotler können beispielsweise für Spielidentität, Positionierung, Trainingsplanung, Scouting und Infrastruktur neue Lösungen entwickelt werden.

Um die Organisation als Ganzes zu entwickeln, ist aber auch das „Wie?“ für das Umfeld des Teams zu beantworten. Es geht also auch um die Arbeitsweise der Trainer*innen sowie aller Beteiligten in einem Trainerteam. Wie kann sich die Dynamik in der gesamten Organisation zusammen mit dem Sport entwickeln? Durch die Verbindung des Sports mit der gesamten Organisation. Nur wenn die Mannschaft mit der gesamten Organisation des Vereins in Resonanz geht, kann ein Flow entstehen. Dann entsteht eine positive Entwicklung. Der Sport und die Organisation des Sports müssen dafür in Resonanz kommen. Die gesamte Organisation arbeitet dafür im agilen Mindset und mit agilen Methoden.

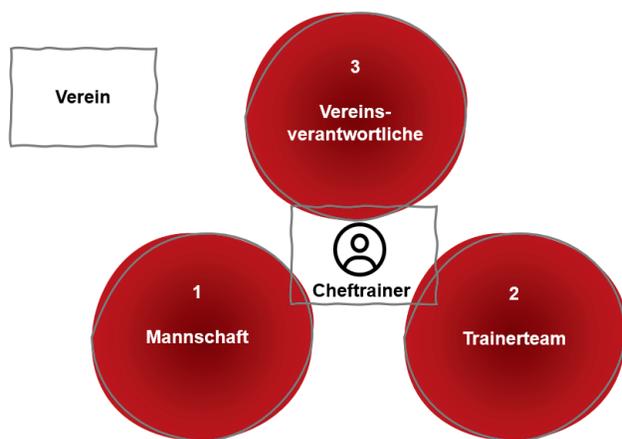


Abb.5: Klassische/hierrarchische Struktur mit Personen/Rollen im Zentrum (1,2)

Abbildung 5 beschreibt das bisherige Selbstverständnis von Sport-Organisationen. Cheftrainer*innen sind in der Mitte angesiedelt. Das führt in der Praxis zu Spannungen, Silostrukturen, Schubladen, Abteilungsdenken in der Organisation und ist Gegenstand tiefgehender Analysen (vgl. Dr. des. Verena Speth: Wie Dynamiken innerhalb eines Vereins die Führungseffektivität beeinflussen, BDFL-Journal Nr. 63).

Im Sinne einer agilen Organisation gehört aber nicht der*die Trainer*in, sondern das Spiel ins Zentrum. Aus dieser Perspektive startet die Transformation. Das gilt für die Entwicklung des gesamten Spiels. Wenn es über alle Altersklassen hinweg einen roten Faden in der Spielidentität des Vereins geben soll, dann ist die Vernetzung der gesamten Organisation als kohärente, zusammenhängende Einheit erforderlich. Die gemeinsam gelebte Spielidentität ist die Grundlage einer High Performance Organisation. Alle Mannschaften spielen nach einem gemeinsamen Konzept, das von Altersstufe zu Altersstufe in Athletik, Dynamik und Variabilität zunimmt. Für diese Spielidentität können die geeigneten Trainer*innen und Spieler*innen gewonnen und ausgebildet werden. Nach Einschätzung des Exponential Sports Innovation Institutes werden bisher maximal fünf

Prozent der Potentiale in der Methodenkompetenz im Sport ausgenutzt. Kreativität und Lernen von Methoden und Abläufen sind eine große Quelle für die Entwicklung des Sports. Mut und Vertrauen auf der Führungsebene sind dabei die wichtigste Haltung.

Für eine agile Transformation ist die Unterstützung der Leitung des Vereins erforderlich. Beispiele aus allen Wirtschaftsbereichen zeigen, wie herausfordernd und erfolgversprechend diese Haltung ist. Bei der konkreten Umsetzung werden gezielt erste Bereiche ausgewählt und transformiert. Mit vielen kleinen Schritten kann der Gesamtverein mitgenommen werden. Die Arbeit in agilen Teams erfolgt mit einer Übertragung der Verantwortung von der Management-Ebene auf die Ebene der Teams, die sich dabei entsprechend der konkreten Aufgabenstellung aus den unterschiedlichen Abteilungen zusammensetzen. Die Teammitglieder stehen dabei nicht in einer Reportinglinie ihrer ursprünglichen Abteilung, sondern sind in ihrem Team autonom. Sie sind dem Erfolg verpflichtet und arbeiten eigenverantwortlich. Das steigert die Verantwortung des Teams und die Qualität der Arbeit. Die Führung der Organisation gibt den autonomen Teams Orientierung, aber kein Micromanagement, keine Vorgaben.

4. Anwendungsbeispiele agiler Methoden im Sport

Aus einer Vielzahl von Experimenten, die ausführlich im Workingpaper auf der BDFL-Homepage beschrieben werden, sollen drei Experimente kurz vorgestellt werden:

1.: 100 neue Ecken

Ziel: Neue Eckballvarianten als Überraschungsmoment
 Anwendungsbereich: Verband / Verein
 Projektgruppe: Trainer und Spieler einer deutschen Spitzenmannschaft im Feldhockey der Herren
 Prototyp: Ideenpool mit 100 Ecken und Auswahl der Top-Drei-Varianten
 Ergebnis: Einsatz bei einem internationalen Spitzenspiel. Überraschung des Gegners und das Führungstutor durch eine völlig neue Ecke
 Methoden: Visual Thinking, Design Thinking und Kanban

2.: Behavioral Scouting

Ziel Auswahl von Spieler*innen nach ihren Persönlichkeitsmerkmalen
 Anwendungsbereich: Verband / Verein
 Projektgruppe: 16 High Level Führungskräfte aus der Fußball-, Basketball- und Feldockey-Bundesliga und des Deutschen Handball-Bundes
 Prototyp: Kriterien für neuen Auswahlprozess und Idee für ein Start-Up.

Ergebnis: Validierte und priorisierte Persönlichkeitseigenschaften, drei Prototypen für die Umsetzung
Methode: Design Thinking

3.: Spielidentität

Ziel Workflows für die Ausrichtung einer kollaborativen Organisation als Grundlage für die Entwicklung einer Spielidentität

Anwendungsbereich: Verein

Projektgruppe: zehn Mitglieder aus dem Lenkungsteam und dem Trainerteam eines Nachwuchszentrums eines Fußball-Bundesligavereins

Prototyp: Prototyp für Rahmenbedingungen (Infrastruktur, Haltung, Arbeitsmethoden, Meetingstruktur, Meetingplan, Sprints, Themen) für die kontinuierliche Fortentwicklung der Spielidentität durch Vernetzung der Organisation und unter Beteiligung der gesamten Organisation

Ergebnis: Strukturierter und moderierter Prozess für die kontinuierliche Entwicklung einer Spielidentität im Laufe einer Saison

Methoden: Roadmapping, Design Thinking, Kanban

5. Zusammenfassung

Viele Jahre konnte die Wirtschaft vom Sport lernen. Mit den agilen Methoden und den Innovationsmethoden kann der Sport nun auch von der Wirtschaft lernen. Es entstehen neue Potentiale, die der Sport durch Öffnung zu den Innovationsmethoden in der Wirtschaft heben kann.

Das besondere Potential liegt im direkten Umfeld von Mannschaften. Hier kann Zusammenarbeit auf vier Ebenen gesehen werden:

1. Innerhalb der Mannschaft
 - Durch Kreativtechniken können neue Standards und neue Spielzüge gefunden werden.
 - Durch Konzeptarbeit und Beteiligung an einem Playbook wird ein Lernen der Mannschaft am eigenen Spiel unterstützt und eine kohärente Einheit gebildet.
2. Mannschaft und Trainer*in
 - Durch die Zusammenarbeit wird die Verbindung von Mannschaft und Trainerteam ausgebaut.
 - Es werden starke Entscheider auf und neben dem Platz entwickelt.
 - Ein neues Teamerlebnis wird geschaffen.
 - Individuelle Fähigkeiten in der Mannschaft können zu einer kohärenten Einheit verbunden werden.

3. Mannschaften miteinander
 - Entwicklung einer Spielidentität, die Profibereich und Nachwuchs miteinander verbinden.
4. Mannschaften und Management
 - Verbindung aller Akteure im Management untereinander
 - Reduzierung von Silostrukturen

Für die Einführung der agilen Methoden ist die Einnahme einer neuen Haltung und neuer Perspektiven die größte Hürde: Der Umgang mit unserer hierarchischen Sozialisierung und unseren zentralen Führungsstrukturen sind die wesentliche Herausforderung.

Die durchgeführten Projekte zeigen die Anwendung im Bereich der Spieler*innen/Mannschaft, der Gesamtorganisation und in gemischten Teams von Spieler*innen, Trainer*innen, Staff und Management. Die hohe Dynamik im Sport ist dabei kein Grund gegen die Einführung agiler Methoden, sondern im Gegenteil ein guter Grund, diese Transformation anzugehen.

Quellenangaben:

- (1) Dr. des. Verena Speth (2021: Effektive Führung im Profifußball; BDFL-Journal Nr. 62)
- (2) Dr. des. Verena Speth (2022: Wie Dynamiken innerhalb eines Vereins die Führungseffektivität beeinflussen; BDFL-Journal Nr. 63)
- (3) Dr. Uve Samuels (2019: Exponentielle Innovation - Wie Wissenschaft und Wirtschaft gemeinsam das Wachstum von Europa und Deutschland durch Digitalisierung gestealten können)
- (4) Sebastian Klein, Ben Hughes (2019: Der Loop Approach)
- (5) Steven Kotler (2008: The art of impossible)

Dr. Uve Samuels

CEO und Founder des Exponential Sports Innovation Institute

Bei Fragen rund um das Thema Agile Führung steht Dr. Uve Samuels gerne zur Verfügung.

Kontakt: us@exsii.eu; +49 (0)172 4029221

Homepage: www.exsii.eu