

GERHARD STEINBERGER

Kapitel 3

Das Training Die Macht des Übens und Trainierens

www.gemeinsam-in-fuehrung.at

**Q — Ein Spruch lautet: „Übung macht den Meister.“
Ist nicht Talent der entscheidende Faktor für
Erfolg?**

**A — Die Bedeutung von Talent wird generell über-
schätzt. Die Grundlage jeden Erfolges ist Train-
ing und Übung.**

Erfolgreiche Menschen, sei es im Business oder im Fußball werden immer wieder wegen ihres Talents bewundert. Viele Menschen verlassen sich darauf, talentiert zu sein. Sie glauben, damit ist ihnen der Erfolg sicher. Aber egal in welcher Profession, auf welchem Gebiet:

Talent wird maßlos überschätzt!

Das zeigen alle Studien und Untersuchungen ganz eindeutig.

Damit wir uns nicht falsch verstehen. Talent ist nicht unbedeutend. Aber es entscheidet nur über die letzten Prozentpunkte zur absoluten Spitzenklasse. Davor steht Trainieren und Üben, immer und immer wieder. Egal ob wir uns Musiker oder Spitzensportler ansehen. Der Weg zur wirklichen Spitzenklasse führt ausschließlich über Engagement und Hingabe, über echtes „commitment“.

Ihr kennt sicherlich ebenfalls Menschen, egal ob Sportler, Musiker oder in welchen Berufen sie auch tätig sind, die scheinbar großes Talent in die Wiege gelegt bekommen und trotz dieser Begabung nicht erfolgreich sind.

Diese Negativbeispiele verdeutlichen ganz präzise die Grundregel:

**Damit das angeborene Talent erst richtig zur
Geltung gebracht werden kann, ist Übung un-
bedingt nötig!**

“ — „Talent ohne hartes Training bedeutet nichts!“

CHRISTIANO RONALDO (FUSSBALLSTAR)



David Beckham war ein Superstar im Fußball, ein herausragender Fußballer. Als er einmal im Dress von Manchester United gegen Wimbledon ein Tor von der Mittellinie erzielte, jubelten die Zuseher, als hätten sie gerade ein Wunder eines außergewöhnlichen Talents erlebt. Das war es aber nicht. Was die Zuseher nicht wussten, Beckham hatte diesen Schuss mindestens hundertmal im Training geübt. Als sich dann in diesem Spiel die Möglichkeit bot, hat er sie ergriffen. Er hatte ja ausreichend trainiert.

Doppelpass-Tipp

Im Sport und in der Musik ist es selbstverständlich zu trainieren. Dagegen glauben im Business sehr viele Leader auf Übung verzichten zu können. Bei sich und ihren Mitarbeitern. Weil sie haben es ja einmal gelernt, das muss doch genügen! Außerdem besitzen sie Talent für ihre Aufgabe.

Das ist absolut unprofessionell! Nur mit Üben und Trainieren könnt ihr bestehende Fähigkeiten verbessern und euch neue Fähigkeiten aneignen. Egal ob es um Kundengespräche, Behandlung von Beschwerden oder um Meetings geht – immer könnt ihr euch verbessern. Ihr könnt selbst mit euren Mitarbeitern trainieren oder – und das ist sehr oft die erfolgreichere Variante – ihr delegiert das Training an Profis. Vergesst dabei aber nicht auf euch selbst! Auch Leader müssen trainieren und üben! Denn nur Trainieren und Üben führt euch zu eurem Ziel – einem höchst erfolgreichen Team mit einem High-Performance-Leader!

Q — Wenn nun Üben die Grundlage des Erfolges ist. Wie viel Übung ist nötig um höchst erfolgreich zu sein?

A — Untersuchungen belegen ganz eindeutig: Spitzenleistungen brauchen mindestens 10.000 Übungsstunden.

Bereits vor über 20 Jahren ist der amerikanische Psychologe Anders Ericsson gemeinsam mit seinen beiden Kollegen Ralf Kempe und Clemens Tesch-Römer der Frage nachgegangen, wie wichtig Talent für den Erfolg ist. An Hand von verschiedenen Versuchsgruppen fanden sie heraus, dass die Anzahl der Übungsstunden ausschlaggebend für den späteren Erfolg ist. Amateure im Bereich der Musik übten in ihrer Kindheit nie öfter als dreimal die Woche und hatten im Alter von 20 Jahren rund 2.000 Stunden Übungspraxis. Die Profis dagegen hatten Jahr für Jahr mehr geübt und kamen im Alter von 20 Jahren auf etwa 10.000 Stunden.¹

Diese magische Zahl begegnete den Wissenschaftlern bei der Untersuchung von wahrem Expertentum immer und immer wieder: 10.000 Stunden an Übung, an Trainieren sind notwendig, um jenes Maß an Kompetenz zu erwerben, das für einen Experten von Weltrang notwendig ist. Und dies gilt, ganz egal in welchem Bereich du tätig bist.

„Egal ob es sich um Komponisten, Basketballspieler, Romanautoren, Schlittschuhläufer, Konzertpianisten, Schachspieler oder Verbrechergenies handelt, sämtliche Untersuchungen kommen immer wieder auf diese Zahl. Es scheint, als benötige das Gehirn so lange, um all das zu assimilieren, was nötig ist, um eine Tätigkeit wirklich zu beherrschen“, schreibt der Neurologe Daniel Levitin.²

Fleiß, Disziplin und Ausdauer sind also gefordert, wenn es um „Üben, Üben, Üben“ geht. Egal ob im Sport, in der Musik oder im Business, nur mit der entsprechenden Anzahl an Übungsstunden wird man wirklich Spitze. Alle höchst erfolgreichen Spitzenfußballer wissen dies. Sie setzen dies tagtäglich in die Praxis um und – trainieren, trainieren und trainieren.

Beim FC Barcelona, einem der erfolgreichsten Fußballclubs der Welt, wird seit 25 Jahren nach einem ganz bestimmten Spielkonzept gespielt. Dieses Spielsystem

¹ MALCOLM GLADWELL: ÜBERFLIEGER, CAMPUS VERLAG 2009, S. 38

² MALCOLM GLADWELL: ÜBERFLIEGER, CAMPUS VERLAG 2009, S. 40

geht auf den legendären Johan Cruyff zurück und wird von allen Mannschaften des FC Barcelona angewandt, von den jüngsten Mannschaften bis zu den Profis. Man nennt es auch die „Barca-Sprache“.

Kinder, die mit etwa 6 Jahren in die Kaderschmiede des FC Barcelona „La Masia“ kommen, erlernen ab diesem Zeitpunkt dieses Spielsystem.

Wenn dann einer von ihnen mit etwa 20 Jahren in die erste Mannschaft aufrückt, hat er bereits 10.000 einschlägige Spiel- und Trainingsstunden hinter sich. Er beherrscht diese „Barca-Sprache“ damit in- und auswendig.

Doppelpass-Tipp

Verabschiedet euch von den Versprechungen der Werbung, in dem schnelle Erfolge möglich scheinen. Sie sind hinterhältig und sie stimmen nicht. Vermutlich jeder von uns hat dies in seinem Leben bereits einmal am eigenen Leib erfahren.

Der einzige Weg um wirklich nachhaltig erfolgreich zu sein ist **Beharrlichkeit im Tun. Um besser zu werden, um wirklich Spitzenklasse auf seinem Gebiet zu werden, gibt es nur eine Erfolgsformel: Üben, üben, üben!**

Das gilt nicht nur für deine Mitarbeiter, das gilt auch für dich als Chef. Arbeite an deinen Führungsfähigkeiten, übe und lerne immer und immer wieder. Die 10.000-Stunden-Regel gilt auch für dich, wenn du ein High-Performance-Leader werden willst. So wirst du mit deinem Team höchst erfolgreich!

Q — Das heißt, egal was ich übe und trainiere, mit der geforderten Anzahl an Übungsstunden werde ich jedenfalls Spitzenklasse und höchst erfolgreich?

A — Dem ist keinesfalls so. Voraussetzung für Spitzenleistungen ist, dass ich meine Selbstbestimmung damit erfülle, dass ich dafür brenne! Nur dadurch halte ich durch!

Um über einen Zeitraum von 10 Jahren diese angesprochenen 10.000 Stunden an Übung zu erreichen, bedarf es einer enormen Anstrengung. Du musst dazu jeden Tag (!) rund 3 Stunden üben oder trainieren. Jeden Tag, also auch am Sonntag, auch im Urlaub, auch im Krankenstand, und das durch 10 Jahre hindurch. Ausdauer und Disziplin sind hier extrem gefordert.

Wie halte ich diesen langen Zeitraum, diese enorme Kraftanstrengung diszipliniert durch? Sicherlich nur dann, wenn ich von dem, was ich mache, hundert- oder tausendprozentig überzeugt bin, wenn mir die Tätigkeit absolute Freude bedeutet, wenn ich etwas gerne mache und wenn ich entsprechende hohe Ziele habe.

Wir sprechen hier von Selbstrealisation, also von einer Tätigkeit in der ich voll und ganz aufgehe, die „meines“ ist.

Dieser Spaß, diese Freude, diese Selbstrealisation darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Üben und Trainieren nicht immer nur Spaß bereitet und lustig ist. Es bedarf wirklicher Überzeugung und Entschlossenheit, es bedarf einer großen Portion Ausdauer um diesen Trainingsprozess durchzuhalten. Sonst landet man – du weißt es schon - im Mittelmaß!

Wenn du nun denkst, 10 Jahre sind schon eine enorm lange Zeitspanne, dann hast du uneingeschränkt Recht. Wie kannst du die Zeitspanne verkürzen? Dazu gibt es eine einfache mathematische Formel:

Wirkung = Intensität mal Dauer



Wenn du also die gleiche Wirkung, somit Spitzenleistungen erreichen willst, aber nur die Hälfte deiner Zeit investieren willst, dann musst du die Intensität steigern. Steigerung der Intensität bedeutet somit 6 Stunden Training am Tag. Also doppelt so viel! Du musst entscheiden, ob du dies jetzt 5 Jahre lang durchhältst.

Doppelpass-Tipp

Erfolgreiches Üben und Lernen zeigt sich in den Erfolgen. Erst wenn du mit deinem Team auf dem Spielfeld des Business erfolgreich bist, zeigt sich, ob du genügend geübt und richtig gelernt hast. Du übst und lernst um gut und erfolgreich zu werden. Damit ist das Üben aber nicht beendet. Du übst weiter um deine Fähigkeiten immer weiter zu verbessern, um immer besser zu werden. Du musst etwas gerne tun, um es wirklich gut zu machen. Nur wenn es deins ist, von dem du zu 100 Prozent überzeugt bist, wirst du die notwendige Übungszeit durchhalten.



Q ——— Warum wird der Taxifahrer nicht Formel 1-Weltmeister? Wo er doch tagtäglich mindestens 8 Stunden mit dem Auto fährt und somit übt?

A ——— Neben der notwendigen Dauer ist die Strategie wichtig, wie ich übe und lerne.

Du kennst jetzt deine Trainingsintensität, weißt also wie viele Stunden du pro Tag oder Woche übst. Das ist schon gut so. Dir fehlt jetzt noch die zweite Säule, nämlich die Beantwortung der Frage: Was und wie muss ich üben, um High-Performance zu erzielen. Du benötigst also eine Strategie.

Wenn ich von der richtigen Strategie spreche, „richtig“ zu üben, „richtig“ zu trainieren, dann meine ich damit, vor allem an seinen Grenzen zu üben, das zu üben, was man noch nicht so gut beherrscht. Dieses Üben an seinen Grenzen bedeutet „Lernen“. Die eigenen Grenzen werden dadurch hinaus geschoben. Es geht aber nicht nur um die Anhäufung von zusätzlichem Wissen. Wichtig ist die Anwendung des Wissens, die Umsetzung in der Praxis, das Tun.

Du entgegnest mir möglicherweise jetzt, man soll doch an seinen Stärken und nicht an seinen Schwächen arbeiten. Damit hast du auch uneingeschränkt Recht! Was ich meine, geht einen Schritt weiter.

Cristiano Ronaldo ist einer der weltbesten Stürmer, vielfacher Fußballer des Jahres und oftmaliger Gewinner des „Ballon d’or“ für den erfolgreichsten Torschützen Europas. Er gilt als „Trainingsbesessener“.

Dieser Cristiano Ronaldo wird wahrscheinlich im Fangen der Bälle als Tormann nicht besonders gut sein. Ihn darauf zu trainieren, wie ein Tormann nach den Bällen zu fliegen und diese abzuwehren, macht keinen Sinn. Der Trainer würde zwar an seiner Schwächen als Tormann arbeiten, aber: Er ist Stürmer und soll Tore schießen. In diesem Bereich ist er Weltklasse. Daher wird genau dieser Bereich mit ihm besonders zu trainieren sein. Schusstraining, Kopfbälle, Verhalten im Strafraum, dies alles wird der Trainer speziell mit Cristiano üben. Wenn er dann in den Spielen merkt, dass sein Defensivverhalten nicht so ist, wie er es sich vorstellt, dann wird er auch dies in den Trainingsablauf einbauen. Das heißt, er arbeitet

zwar an einer Schwäche seines Stürmers, allerdings an einer, die direkt mit seinem Part im Spiel zusammenhängt. Trainingsinhalte, die er dann in den Spielen auch umsetzen muss.

Genauso machst du es als Leader in deinem Unternehmen. Wenn die Buchhaltungskennntnisse deines Verkäufers mangelhaft sind, wirst du darüber hinwegsehen. Für seinen Job sind diese nicht unbedingt erfolgsentscheidend.

Wenn du aber feststellst, dass dieser Verkäufer Probleme mit der Bearbeitung von Reklamationen von Kunden hat, er damit die Kunden verärgert und keine Lösungen zustande bringt, dann wirst du mit diesem Mitarbeiter an dieser Schwäche arbeiten. Du wirst mit ihm schwierige Kundengespräche trainieren, diese immer und immer wieder mit ihm üben. Bis er sie zufriedenstellend führen kann. Dies bedeutet üben und lernen an seinen Grenzen und diese sukzessive nach oben schieben.

Allerdings ist das Üben damit nicht beendet. Dein Mitarbeiter muss weiter tagtäglich, bei jeder sich bietenden Gelegenheit immer wieder üben und somit an seinen Fertigkeiten feilen und sie verinnerlichen. Üben und Lernen wird euch zur zweiten Haut werden.

Doppelpass-Tipp

Fordere dich selbst! Üben bedeutet immer die Komfortzone zu verlassen. Nur wenn du an deinen Grenzen übst, bringt es dich weiter. Wenn du immer nur dasselbe übst oder trainierst, etwas das du schon kannst, wird es keine Weiterentwicklung geben. Üben bedeutet somit, das zu üben was du noch nicht kannst und damit deine Grenzen tagtäglich hinauszuschieben, immer und immer wieder.



Q — Führungskräfte haben Üben und trainieren doch nicht mehr nötig?

A — Im Fußball trainieren auch Weltklassem Spieler unvermindert hart. Das gleiche gilt im Business.

Bleiben wir nochmals bei diesem letzten Satz: Man übt nicht erst dann, wenn man schon gut ist. Man übt, um gut zu werden!

Bedeutet dies im Umkehrschluss, dass man auf das Üben und Trainieren verzichten kann, wenn man schon gut ist?

Die Antwort auf diese Frage ergibt sich natürlich von selbst. Im Fußball, allgemein im Sport, ist es ganz natürlich, dass auch die Stars, die es durch jahrelange und intensive Übung an die Spitze geschafft haben, immer weiter üben, sich immer weiter verbessern wollen und müssen.

Doch wie schaut es im Business, bei den Leadern in den Unternehmen aus? Wird auch hier weiterhin geübt, weiterhin trainiert, auch wenn man überzeugt ist, schon zu den Besten zu gehören?

Ich möchte euch dazu auch wieder einige Beispiele aus dem Fußball liefern.

Lionel Messi ist sicherlich einer der besten und erfolgreichsten Fußballspieler der Gegenwart. Sein Marktwert wird mit weit über 100 Millionen Euro bewertet, er verdient pro Jahr einen zweistelligen Millionenbetrag.

Auch dieser Superstar, der des Geldes wegen sicherlich nicht mehr Fußball spielen müsste, trainiert. Trainiert jeden Tag, jeden Tag mit der Mannschaft und auch zusätzlich alleine, immer mit der notwendigen Intensität. Wenn zum Beispiel neue Spielzüge eingeübt werden, wird auch dem Superstar Lionel Messi an Hand von Videos und Zeichnungen immer wieder erklärt, wie er sich zu bewegen hat. Und dann wird dieser Spielzug am Fußballplatz trainiert, trainiert, trainiert. Immer und immer wieder werden diese Spielsituationen wiederholt. Bis zu 50 mal und mehr muss auch dieser Superstar die Laufwege wiederholen, damit sie automatisiert werden.

Der ehemalige Trainer des FC Barcelona, Pep Guardiola sagt dazu:

” — **„Bei mir müssen die Spieler hart arbeiten. Ich werde es dulden, dass meine Spieler daneben schießen, aber niemals, dass sie sich nicht anstrengen.“**

PEP GUARDIOLA

Auch für einen Superstar ist es natürlich und normal, bei jedem Training sein Bestes zu geben. Denn er weiß, so wie er trainiert, wird er auch spielen. Wenn er wie besessen trainiert, wird er auch wie besessen und damit erfolgreich spielen.

Als Pep Guardiola 2013 neuer Trainer beim deutschen Rekordmeister FC Bayern München wurde, führte er eine neue Trainingsübung zum Aufwärmen ein. Es sind die sogenannten „Rondos“, die er schon in seiner vorhergehenden Station in Barcelona immer und immer wieder trainieren ließ. Bei diesen Rondos bilden acht Spieler einen Kreis, wobei sich die sechs außen Postierten den Ball in hohem Tempo zuspieren, während die beiden Spieler innerhalb des Kreises versuchen, ihn unter Kontrolle zu bringen. Dabei darf der Ball maximal ein Mal berührt werden. Das hört sich grundsätzlich nicht dramatisch schwierig an, war jedoch zum damaligen Zeitpunkt für die Bayern Spieler eine ungewohnte Übung. Doch für Guardiola sind sie der Schlüssel zu seinem Spielstil, dem „One-Touch-Fußball“.

Die Spieler wirkten dabei ziemlich schwerfällig und keinesfalls so elegant, wie man das von der Mannschaft des FC Barcelona gewohnt war.³ Und sie wurden trainiert, trainiert, trainiert. Jede Übungseinheit begann mit diesen „Rondos“. Im Jänner 2015, im Trainingslager in Doha, wurden diese Übungen natürlich wieder gemacht. 1 ½ Jahre Training mit Spielern auf Weltklasse-Niveau – und die „Rondos“ versprühen jetzt die Intensität und die Eleganz einer Weltklassemannschaft.⁴ Der Trainer ist begeistert, „Badstuber, I love you! Das ist Fußball!“

Ihr seht, auch bei Profi-Fußballspielern, die bereits zur Weltklasse gehören, ist Training unerlässlich. Nicht nur um das erworbene Können zu verfeinern, sondern auch um Neues dazulernen. Und echte Spitzenspieler sind dazu auch bereit, sie wissen, sie können sich immer noch verbessern.

³[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=UTKPF3HRFOU&FEATURE=YOUTU.BE](https://www.youtube.com/watch?v=UTKPF3HRFOU&FEATURE=YOUTU.BE)

⁴[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=IYZAYW7JYKK](https://www.youtube.com/watch?v=IYZAYW7JYKK)

Doppelpass-Tipp

Lediglich Amateure denken sehr oft, ich bin schon gut, ich brauche nicht mehr zu trainieren, das kann ich schon. Aber deshalb sind sie auch „nur“ Amateure und keine Weltklassemportler.

In deinem Bereich hast du die Entscheidung: Will ich mit meinem Team wirkliche Spitzenleistungen erbringen? Wenn die Antwort ja lautet, gibt es nur eine Konsequenz: üben, üben, üben!



Q — Warum ist Regeneration im Sport und Business von enormer Bedeutung?

A — Nur durch Erholung und Regeneration kann ich das für Erfolge so wichtige Energieniveau erhalten.

„Ich bin ein Workaholic“ sagt Richard Gere im Filmklassiker „Pretty Woman“ als Edward Lewis zu Julia Roberts. Und man sieht ihn arbeiten.

Wie schaut es bei dir aus? Du arbeitest 60, 70 Stunden die Woche und mehr im Büro, der Schlaf wird auf ein Minimum reduziert und Erholung am Wochenende? Fehlanzeigen, da müssen ja noch von zu Hause aus Angebote geschrieben oder Akten bearbeitet werden.

Die Firma, der Job, es geht nicht ohne dich. Und es ist auch ungemein schick, sagen zu können, ein Workaholic zu sein!

Glaubst du ernsthaft, dass ein Sportler, ein Fußballer, unter dieser Belastung Spitzenleistungen bringen könnte? Im Fußball ist Regeneration und Dosierung des Trainings ein ganz normaler Vorgang, dem große Bedeutung beigemessen wird.

Blenden wir zurück in den Frühsommer 2016. Die österreichische Nationalmannschaft hat unter ihrem Trainer Marcel Koller eine fantastische Qualifikation gespielt und sich dadurch erstmalig aus eigener Kraft für eine Endrunde einer Europameisterschaft qualifiziert. David Alaba ist der Superstar in der Mannschaft, die sich in dieser Endrunde einiges an Erfolgen ausrechnet.

Wie wir wissen, kommt es ganz anders. Die österreichische Nationalmannschaft verliert das Auftaktspiel gegen Ungarn, erreicht zwar ein Unentschieden gegen den Favoriten und späteren Europameister Portugal, verliert aber das entscheidende Spiel gegen Island. Die Träume vom Aufstieg in das Achtelfinale sind geplatzt und Österreich muss enttäuscht bereits nach der Vorrunde nach Hause fahren.

Die Gründe dafür sind sicherlich vielfältig. Eines wurde jedoch ganz klar sichtbar. Einige Spieler wie David Alaba waren bedingt durch eine enorm lange und intensive Saison müde, ausgelaugt. Es fehlte ihnen einfach die körperliche und geistige Frische.

Obwohl in der unmittelbaren Vorbereitung auf dieses Turnier großer Wert auf Regeneration gelegt wurde, war dies zu wenig. David Alaba konnte seine großartigen Leistungen, die er in der abgelaufenen Saison im Dress von Bayern München erbracht hatte, bei der EURO 2016 nicht auf dem Fußballplatz zeigen.

Wenn du daher als Leader ein Team führst, dann ist es deine Aufgabe – und ich würde sie als eine sehr wichtige bezeichnen – dafür Sorge zu tragen, dass du persönlich als Leader genügend Erholung und Regeneration findest. Napoleon, der berühmteste Kurzschläfer, soll gesagt haben: „Vier Stunden schläft der Mann, fünf die Frau und sechs der Idiot.“ Nehmt euch daran kein Beispiel. Vielmehr schaut euch Spitzensportler an. Sie schlafen durchschnittlich elf bis zwölf Stunden jede Nacht. Sie wissen nämlich ganz genau, dass sie nur erholt die erforderlichen Höchstleistungen im Training und Wettkampf bringen können. Spitzensportler führen Schlaftagebücher, um den ausreichenden Schlaf zu dokumentieren. Und Cristiano Ronaldo, der Superstar im Fußball, hat sogar einen eigenen Schlafcoach engagiert.

Ihr seht, wie Spitzensportler mit einem Thema umgehen, das Führungskräfte im Normalfall nicht beachten. Spitzensportler planen auch regelmäßige Essenspausen ein und suchen gezielt Lebensmittel danach aus, ob sie ihnen Energie geben. Viele Chefs schlingen dagegen zu Mittag ein fettes Croissant am Schreibtisch hinunter. Und wundern sich dann, dass ihr Energieniveau immer mehr sinkt.

Genauso ist es deine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass sich deine Mitarbeiter ebenfalls ausreichend erholen und regenerieren. Sei auch in diesem Bereich ein Vorbild: versuche als Chef mit der Normalarbeitszeit auszukommen, nutze Wochenenden zur Erholung und verbrache den Erholungsurlaub wirklich als solchen.

Ein mir bekannter und höchst erfolgreicher Unternehmer bezeichnete es als eine seiner wichtigsten Aufgaben dafür zu sorgen, dass seine Mitarbeiter ihren jährlichen Urlaub auch tatsächlich als Erholungsurlaub verbrauchen.

Doppelpass-Tipp

Ein Fußballspiel dauert im Normalfall 90 Minuten. Immer wieder kommt es vor, dass Spieler vor ungezügelm Ehrgeiz sofort losrennen, ihnen



in der Mitte des Spiels „die Puste ausgeht“ und sie ausgetauscht werden müssen.

Ein Unternehmen, eine Abteilung, ein Team zu führen ist ebenfalls kein Sprint. Ausdauer ist gefragt. Wer schneller läuft, kommt nicht zwingend schneller ans Ziel – im Zweifel eher gar nicht. Ausdauer benötigt ein hohes Energieniveau und dafür ist Erholung und Regeneration ein absolutes Muss.



Q — Warum sollen auch Leder immer wieder lernen und üben?

A — Lernen ermöglicht Weiterentwicklung und Fortschritt und damit Erfolg.

Immer wieder höre ich von Führungskräften, aber auch angehenden Führungskräften den Satz: Ich habe lange genug gelernt, habe lange genug studiert. Jetzt habe ich mein Wissen und kann mit dem erfolgreich sein. Wozu noch weiter lernen?

Lebenslanges lernen ist heute ein Schlagwort und ich bin überzeugt, es bringt die richtige Haltung erfolgreicher Personen zum Ausdruck. Nur wenn ich bereit bin, immer wieder dazu zu lernen, werde ich mich weiter entwickeln. Stillstand bedeutet Rückschritt. Führungskräfte die sich diese Einstellung nicht zu Eigen machen, werden über kurz oder lang zu reinen Verwaltern. Sie verwalten ihr Team, aber sie führen es nicht mehr.

Ein beeindruckendes Beispiel für den Willen zu lernen liefert uns José Mourinho, einer jener Startrainer von Weltruhm, der sehr stark polarisiert. Sich selbst verlieh er vor Jahren den Titel – „The special one“. Er hat die besten Mannschaften Europas mit den besten Spielern, Weltklassem Spielern trainiert und unglaubliche Erfolge erzielt.

Mourinho`s Vater war Profifußballer in Portugal und daher wollte auch der kleine José von Kindesbeinen an Fußballer werden. Allerdings merkte er schon sehr früh, nämlich im Alter von knapp über 20 Jahren, dass es für eine erfolgreiche Profikarriere nicht reichen würde.

Er entdeckte in diesen Jahren seine wahre Bestimmung – er wollte Trainer werden und es dabei bis in die Weltspitze schaffen. Mourinho schloss sein Studium der Sportwissenschaft mit hervorragenden Noten ab, zusätzlich zu seiner Trainerausbildung. Er absolvierte internationale Kurse, so z.B. in Schottland und hatte bereits im Alter von 25 Jahren die Hälfte aller Scheine für die große, internationale Trainerlizenz zusammen.

Allerdings waren die Angebote für den jungen Mourinho als Trainer zu arbeiten dünn gesät, um nicht zu sagen, nicht vorhanden. Er arbeitete halbtags als Lehrer

und die andere Hälfte des Tages trainierte er die Jugendmannschaften U 16 und U 18 seines Heimatvereins Vitoria Setubal.

Er spürte dabei mehr und mehr, dass er nur noch Trainer sein will – er fühlte sich berufen, ein großer Trainer zu werden.

Über einen Freund erhält er das Angebot, für Sporting Lissabon, einem der erfolgreichsten und größten Clubs Portugals, der auch international höchst erfolgreich ist, tätig zu werden. Dieses Engagement hat nur einen Makel: man will ihn als Dolmetscher engagieren.

Trainer soll ein zur damaligen Zeit als solcher bezeichneter Startrainer werden – Sir Bobby Robson, ehemaliger Nationalspieler und Nationaltrainer Englands. Ein Grandseigneur des Weltfußballs. Der allerdings nur einen Makel hat – er spricht kein Wort Portugiesisch.

Dennoch willigt Mourinho sofort ein und wird der Dolmetscher von Robson. Der Rest ist Geschichte, wie in einem Roman: Mourinho nutzt jede Gelegenheit, von diesem großen Trainer zu lernen, er ist bei jedem Training dabei, unterstützt Robson bei der Eingewöhnungsphase in Lissabon. Mehr und mehr vertraut Robson seinem Dolmetscher, er lässt ihn phasenweise die Torhüter trainieren, immer wieder und immer mehr auch Teile der Trainingseinheiten der Mannschaft leiten. Es entwickelt sich eine echte Freundschaft, sodass Robson Mourinho auch zu seinen weiteren Stationen nach Porto und zum wohl größten Club der Welt, dem FC Barcelona mitnimmt.

Immer noch als Dolmetscher!

Durch die große Vertrauensbasis der beiden kann Mourinho seinem Chef zeigen, dass er mehr sein will und auch mehr kann als Übersetzer sein. Robson setzt ihn immer regelmäßiger bei den Trainings ein, Mourinho bringt immer wieder eigene Ideen bezüglich der Trainings ein. Robson schickt ihn immer öfter auch zu Spielbeobachtungen, trotz der vorhandenen guten Scoutingabteilungen.

Als sich Mourinho die Chance bietet, einen Cheftrainerposten einer Spitzenmannschaft zu erhalten, greift er zu. Er wird Cheftrainer von Benfica Lissabon – von da an führt ihn der Weg des Erfolges steil bergauf.

Und er hat auch sein großes Ziel erreicht: 2004 und 2005 wurde er jeweils zum Welttrainer des Jahres gekürt!

Doch damit ist sein Lernen nicht zu Ende. Auch als Welttrainer und erfolgreicher Coach eines der größten und erfolgreichsten Clubs der Welt, von Manchester United, sagt er:

” ——— „Ich bin immer bereit zu lernen. Auch im Fußball. Ein Bereich, in dem ich denke, dass ich Experte bin. Und doch lerne ich immer dazu.“

JOSÉ MOURINHO

Doppelpass-Tipp

Wenn du ein klares Ziel vor Augen hast, verfolge dies und nütze jede Gelegenheit dabei zu lernen. Vertraue darauf, dass dein Ziel dich leitet, auch wenn die Wege manches Mal verschlungen scheinen. Und vergiss nie, immer weiter zu lernen. Denn nur lernen führt zu Fortschritt und Weiterentwicklung und damit zu Erfolg!

