

# Systemkontrolle - Was man vom modernen Fussball über Krisenmanagement, Human Factors und Sicherheitskultur lernen kann

TEAMS IM OP ODER IM COCKPIT, AUF SCHIFFSBRÜCKEN, IN LEITSTELLEN FÜR REAKTOREN UND FEUERWEHR; SIE ALLE AGIEREN UNTER STRESS, MÜSSEN GGF. IN ZEITKRITISCHEN SITUATIONEN UND UNTER HOHEM ERFOLGSDRUCK ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN UND UNMITTELBAR HANDELN. UND SIE UNTERLIEGEN BESONDERS DER GEFAHR VON EMPFINDLICHEN FEHLERN - MIT DEM POTENZIAL UNANGENEHMER FOLGEN. WAS DIESE TEAMS VOM MODERNEN PROFIFUSSBALL LERNEN KÖNNEN.

Jürgen Neff, Geschäftsleiter des ZHFZ und Human Factors Coach



## Spielkontrolle - Der Wunsch danach, ein System zu beherrschen

Menschen wünschen sich Kontrolle über ihr Leben und ihr Umfeld. Privat wie im Beruf ist Sicherheit nicht nur ein hohes Gut, es gilt als ein psychologisches Grundbedürfnis des Menschen. Die Krisen der letzten Jahre haben uns das mehr als deutlich gezeigt. Wir möchten 'Herr der Lage' sein und die Möglichkeit haben, selbst Einfluss darauf zu nehmen. Und glaubt man psychologischen Studien ist dieses Bedürfnis nach Sicherheit und Kontrolle zwar individuell unterschiedlich stark ausgeprägt, grundsätzlich braucht jedoch jedes Individuum zumindest bis zu einem bestimmten Grad den subjektiven Eindruck, auf sein Leben und seine Umwelt eingreifen zu können und Handlungsspielraum zu besitzen. Ansonsten fühlt es sich als Opfer und reagiert entsprechend.

In gefahrenkritischen Arbeitsumfeldern wird dieses Kontroll- und Sicherheitsbedürfnis besonders virulent. Pilot:Innen oder nautische Offiziere, OP-Personal, Topmanager:Innen oder Börsenbroker:Innen, Personal von Kraftwerken, Feuerwehr oder Polizei; sie alle haben in ihren Jobs mit hohen Risiken umzugehen, tragen Verantwortung für sich und

andere, müssen unter Stress und Handlungsdruck manchmal schwerwiegende Entscheidungen in kürzester Zeit treffen. Fehler können hohe finanzielle Schäden verursachen, gar das eigene oder das Leben vieler kosten. In sicherheitskritischen Arbeitssektoren, wo es um Menschenleben geht, wird deshalb von jedem ein hohes Maß an Kontrolle und Sicherheitsbewusstsein erwartet. Genauso wie die zunehmende Komplexität und Dynamik dies den Verantwortlichen in Politik und Wirtschaft abverlangt.

In diesen Branchen ist deshalb ein klares Verständnis davon entscheidend, was Human Factors und Sicherheitskultur eigentlich genau bedeuten, wie sie Zusammenhängen und vor allem, was es konkret dazu braucht, eine krisensichere Performance in den Alltag zu bringen. Denn es genügt bei weitem nicht, Sicherheitsstandards und Regeln einzuführen, Kontrollsysteme zu verstärken und ansprechende Charts zu Verhaltensregeln zu kolportieren. **Sicherheitskultur will gelebt werden.** Sie hängt zu einem starken Teil von einem zutiefst menschlichen Faktor ab: der richtigen inneren Haltung zu Sicherheit. Und davon, dass diese Haltung die alltäglichen Abläufe durchdringt und in sämtliche Routinen integriert ist.

Das setzt zum einen präventiv das Potenzial möglicher Individualfehler herab und stellt zum anderen sicher, dass selbst bei überraschend eintretenden Notlagen und Krisen ein System noch reagieren kann. Entsprechend vorbereitet nämlich wird selbst in kritischen Situationen eine sichere Performance möglich.

Am Vorbild des Systems Fussball lassen sich die Zusammenhänge zwischen Krisenmanagement, Fehlerkultur und der darin enthaltene Anteil des Human Factors besonders gut aufzeigen. Und zwar ganz speziell am modernen Profi-Fussball, handelt es sich doch auch hier um einen professionellen Kontext, der zwar auf den ersten Blick „nur ein Spiel“ darstellt, in dem es aber gleichermaßen um Geld geht, die Akteure unter starkem Druck stehen und individuelle Fehler den Verein als Unternehmen betrachtet sowie den Einzelnen viel kosten können.

## Handeln unter Unsicherheit - Das Fussballspiel als Dauerkrise

Krisen zeichnen sich dadurch aus, dass wir von einer Situation subjektiv überwältigt werden. Wir sind nicht länger Herr der Lage, fühlen uns nicht genügend vorbereitet, kompetent oder stark genug, sie zu meistern. Wir erfahren uns als Opfer von Abläufen, erkennen keinen Handlungsspielraum und haben den Eindruck, die Kontrolle zu verlieren. Die Dynamik und Komplexität scheint uns zu überwältigen. Als unsere entscheidende Aufgabe erscheint es uns deshalb, schnell den Zugriff zurückzugewinnen und die Abläufe wieder mitbestimmen zu können.

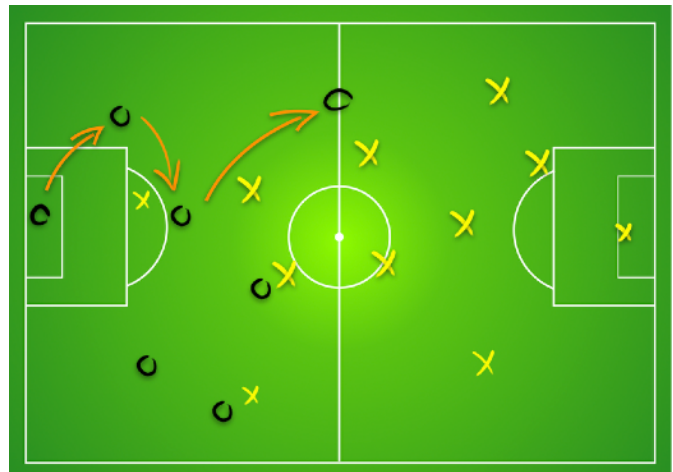
Mit demselben krisenhaften Eindruck kämpft der Fussballerspieler bzw. ein Team auf dem Spielfeld während der kompletten 90 Minuten Spielzeit. Letztlich liefert das eine recht treffende Definition des Spiels. Zwei Mannschaften treten gegeneinander an, mit dem Ziel erfolgreich zu sein, also zu gewinnen, setzen Können, Kraft und Taktik ein, um **der Dynamik und Komplexität des Spiels Herr zu werden**, seinen Verlauf zu ihren Gunsten zu beeinflussen bzw. es zu kontrollieren und so dem Gegner das Heft aus der Hand zu nehmen.

Die Grundregeln des Spiels selbst sind simpel: In einem abgesteckten Feld agieren zwei Teams mit dem Oberziel, mehr Tore als der andere zu erzielen, das eigene Tor „sauber“ zu

halten und das des Gegners zu „stürmen“. Je nachdem, wer den Ball hat, greift die eine Mannschaft an und ist in der Offensive, die andere ist dagegen in der Defensive und muss sich den Ball wiedererobern, um so selbst ins Agieren zu gelangen. Dabei ist jedem Teammitglied eine spezifische Position mit vordefinierten Aufgaben zugewiesen. Die Aufstellung der Mannschaft legt diese fest, die Taktik das Vorgehen der jeweiligen Teams. Das fussballspezifische Gesamtsystem besteht so aus folgenden Komponenten:

- einem Team mit verschiedenen, vordefinierten Positionen, Einzelpersonen mit individuellen Stärken, besonderen Skills und spezifischen Fähigkeiten
- den Mannschaftscoachs und ihrem Führungsstab
- Schiedsrichter:in inklusive Videoanalyse
- den Vereinen als übergeordnete Organisation der Teams
- und nicht zuletzt dem Publikum als einer interessierten Öffentlichkeit

Wie jedes System funktioniert auch dieses nach Regeln. Geht der Ball ins Aus, wird das Spiel unterbrochen, bei einem Foul ebenfalls. Ein Foul besteht darin, dass eine Akteurin oder ein Akteur - absichtlich oder unabsichtlich - nicht zulässige Handlungen vollzieht. Zulässig ist dagegen durchaus, den Gegner zu täuschen. Es gehört sogar wesentlich dazu, dass jede Mannschaft Vorgehensweisen findet, um die andere zu überrumpeln. Komplex wird das Spiel also zudem dadurch, dass die Handlungen der jeweils elf Akteur:Innen des einen Teams für die des anderen nur teilweise *vorhersehbar* sind. Zwar gibt es Grundtendenzen; die Taktik des Gegners ist vage „lesbar“ und bis zu einem bestimmten Grad zu durchschauen. Und die eigene Intuition und Erfahrung helfen dabei, seine Aktionen vorherzusehen. Doch ein großer Teil dessen, was in den 90 Minuten geschieht, ist zuvor *nicht bestimmbar*, unterliegt dem Zufall, der spontanen Handlung des Momentes und ist Ergebnis aus Aktion und Reaktion. Und das ist es, was das Spiel für Akteure wie Zuschauer so spannend macht.



**„Die Leute gehen ins Stadion, weil sie nicht wissen wie es ausgeht.“**

(Sepp Herberger)

Die jeweiligen Teams sind deshalb gezwungen, *auf Sicht* zu agieren. Sie arbeiten mit Unsicherheitsfaktoren, probieren etwas aus und kontrollieren den erzielten Effekt, versuchen dann etwas anderes. Und sie müssen dies in jeder Sekunde tun. In jedem Moment des Spieles gilt es, die Situation neu zu bewerten und eine Entscheidung auf dieser sich bereits wieder ändernden Grundlage zu treffen. **Ein solches Spiel bedeutet eine permanente Abwägung und Eindämmung von Risiken und ein Handeln unter Unsicherheit.** Und das verlangt ein Höchstmaß an Konzentration, situativer Aufmerksamkeit und Flexibilität; zudem bedeutet es ein hohes Stresslevel. Hinzukommt, dass der oder

die Einzelne selbst die Handlungen der eigenen Mitspieler:Innen nur teilweise vorhersehen kann. Das zeigt, wie viele Faktoren hier am Werk sind.

Eine ganz ähnliche Beschreibung kann man von einem größeren Polizei- oder Rettungskräfte-Einsatz, einem Anlegemanöver eines Schiffes oder dem Agieren eines Teams in einem Kraftwerk bzw. eines Operationsssaales geben.

Die jeweiligen Systeme unterliegen äußeren Einflüssen, wie z.B. das der Schiff- und Luftfahrt dem Wetter und den Strömungsverhältnissen oder das Operationsteam der momentanen Konstitution eines Patienten und den daraus resultierenden physischen Reaktionen seines Körpers. Und so sehr es sich die Akteure anders wünschten: Über diese Einflüsse haben sie lediglich teilweise oder gar keine Kontrolle. Gleichmaßen sind diese Faktoren - wie der Gegner auf dem Fussballfeld - nur zu einem bestimmten Grad vorhersehbar. Auch mit modernster Kontroll- und Überwachungstechnik bleibt das System in seinen dynamischen Reaktionen nicht zu hundert Prozent zu durchdringen, und so sind auch diese Akteure dazu gezwungen, auf Sicht zu steuern.

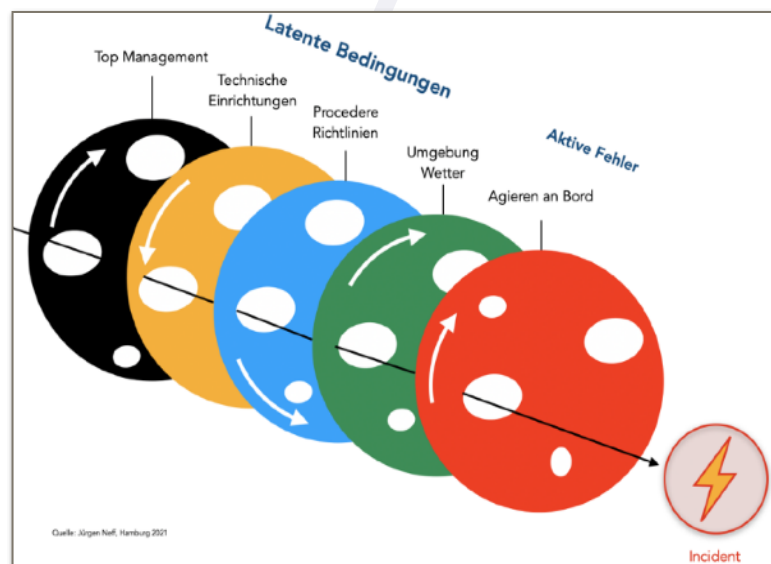
### **Ein komplexes System ist niemals völlig zu durchschauen und deshalb prinzipiell anfällig für Risiken, individuelle wie systemische Fehler.**

James Reason, britischer Psychologe und Vater der Fehler- und Risikotheorie, hat diese Dynamik mit seinem Schweizer-Käse-Modell für Unfallursachen dargestellt. Grundgedanke des Modells ist es, dass ein Zwischenfall niemals nur eine einzige Ursache hat, vielmehr stets mehrere Kontroll- und Sicherungseinheiten nacheinander versagen.

Krisen- und Unfalluntersuchungen bestätigen das: Ein großer Teil von Zwischenfällen sind bei weitem nicht allein auf fehlende Kontrollmechanismen, auf mangelndes Wissen oder gar Nachlässigkeit Einzelner zurückzuführen, sondern haben ein weitaus größeres Spektrum. Zumeist liegt eine Kombination und Aufsummierung mehrerer verschiedener Faktoren vor, wie z.B. technischer Probleme und Ausfälle, verbunden mit unerwarteten äußeren Umständen und darauf nicht abgestimmten Procedere sowie hieraus resultierendem individuellen Fehlverhalten.

So komplex Systeme also in ihren Wechselwirkungen und gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Umweltbedingungen, evtl. Technik und dem agierenden Menschen sind, so groß ist auch das Spektrum möglicher Fehler und Unfallursachen. Der allgemeine Begriff „Human Element“ drückt dieses Spektrum aus, beinhaltet alle zu differenzierende Größen und Einflussfaktoren.

**Das Agieren in gefahrenkritischen Arbeitsbereichen unterliegt derselben Struktur einer „permanenten Risikoabwägung und -eindämmung“ wie ein Fussballspiel.**



Reason differenziert zwischen „latenten Bedingungen“, welche die Situation und den Rahmen erst schaffen, um „aktive Fehler“ möglich zu machen. So wird ein Operationsfehler nur möglich, wenn eine OP angesetzt und unter bestimmten Rahmenbedingungen durchgeführt wird. Und auch ein Gegentor auf dem Fussballfeld wird erst möglich, wenn ein Spiel mit zwei aufgestellten Mannschaften angepfiffen ist. Der Schweizer Käse stellt die verschiedenen Sicherheitsebenen bzw. -barrieren einer Organisation dar und macht deutlich, dass ein Unfall oder eine Systemkrise stets das Ergebnis von Fehlstellen (Löcher der Käsescheiben) auf *allen* Sicherheitsebenen bedeutet. Erst durch eine Kette von (Fehl-)Entscheidungen und Aktionen werden die latenten Bedingungen für Notsituationen geschaffen und die daraus folgenden unmittelbar sichtbaren Fehler möglich. Um es im Fussballbild zu sagen: Nicht nur der Fehlgriff der Torhüterin oder des Torhüters hat „Schuld“ an dem Gegentor, zuvor hat die Abwehr versagt, das Mittelfeld nicht gut gedeckt, haben die Angreifenden vorne nicht genügend gestört, wurden bereits mit der Aufstellung und Taktik latente Bedingungen geschaffen, die dieses Ereignis erst möglich machten, auch wenn oberflächlich betrachtet der Fauxpas des Torhütenden das Gegentor bedeutete.

Das Agieren in gefahrenkritischen Arbeitsumfeldern und das auf dem Fussballfeld haben also vieles gemeinsam. Es ist Teamwork in einem hochkomplexen und -dynamischen System, das für die Akteure nur zum Teil kontrollierbar ist.

Mit dieser mangelnden Kontrolle gilt es umzugehen; vorausschauend, mit operativem Verstand, aber auch mit mentaler Stärke.

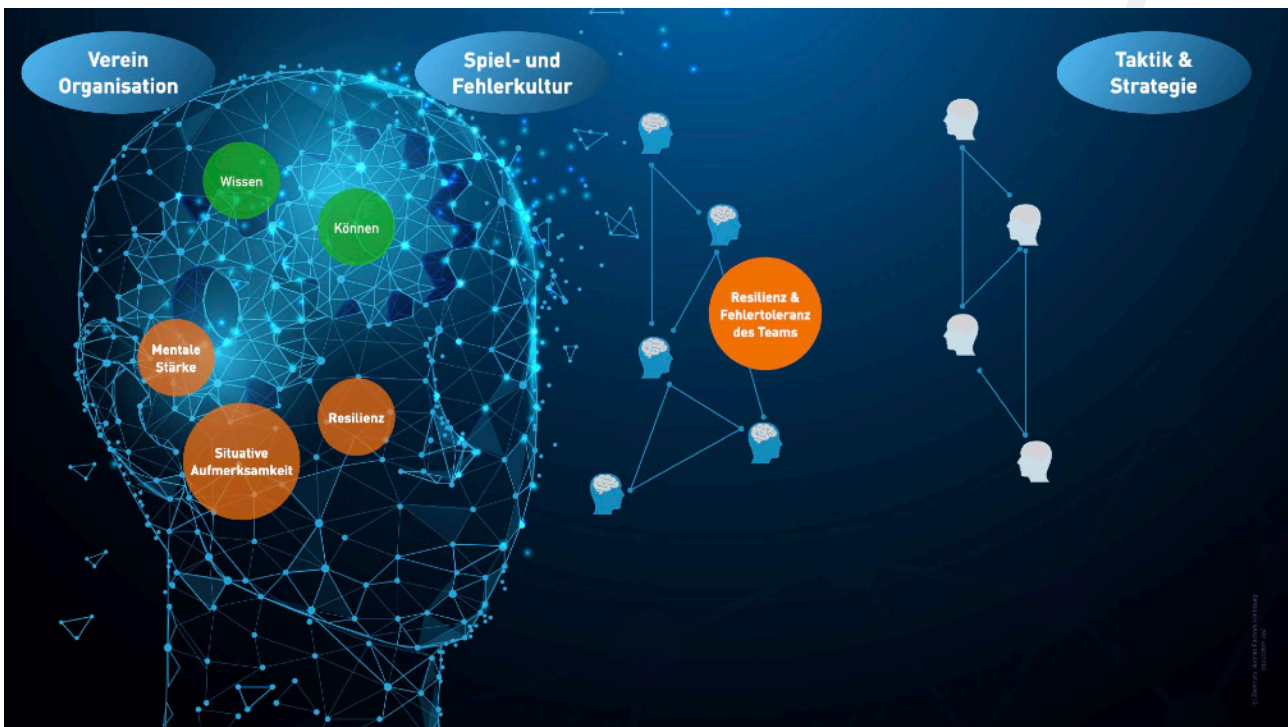
## Spiel- und Einflussgrößen einer guten Performance

Auf dem Fussballfeld befinden sich Captain:in und Mannschaft - sowie die gegnerische, nicht voll einschätzbare Mannschaft natürlich. Am Rand des Spielfeldes stehen die Coachenden. Sie oder er hat vielleicht die Taktik ausgearbeitet und die Aufstellung entschieden, kann selbst nun jedoch nicht mehr direkt eingreifen. Die (operative) Verantwortung liegt allein in den Händen der zwei mal elf Personen auf dem Platz. Nur sie können in den neunzig Minuten Spielzeit gewinnen oder verlieren.

Sieg oder Niederlage hängen jedoch gleichermaßen davon ab, wie die oder der Coach die Mannschaft *eingestellt* hat. Nicht nur mit der Aufstellung je nach Vermögen und Fähigkeiten, sondern auch *mental*. Wie die Agierenden auf dem Feld darauf vorbereitet wurden, dass der Gegner Druck machen, mit cleveren Finten die Komplexität und Dynamik des Spieles für sich nutzen wird, wie die eigene Taktik auf die des Gegners abgestimmt ist, wie diszipliniert die Spieler sie „auf den Platz bringen“, davon hängen mindestens ebenso sehr der Erfolg oder Misserfolg ab.

Wie sehr die Umsetzung der Taktik gelingt wird zum einen natürlich vom Gegner beeinflusst, zum anderen vom technischen Können in den eigenen Reihen, der körperlichen Konstitution jedes Einzelnen, zudem von der Disziplin und dem viel beschworenen Mannschaftsgeist. Die letzteren drei Aspekte stellen alle nichttechnische Skills dar. Und das ist ein äußerst wichtiger Punkt. **Drei von vier Faktoren sind letztlich keine Kategorien des „Könnens“, technischer Fertigkeiten oder spezifischen Wissens.** Es sind *mentale* Skills der psychophysischen Konstitution, die unter starkem Handlungsdruck zum Tragen kommen.

Was solche Spiele für Zuschauer wie die Agierenden selbst so spannend macht, ist die beschriebene Komplexität, sowie der dadurch erzeugte Druck. In jedem Moment kann etwas Überraschendes geschehen und sich dadurch die Lage grundlegend ändern. Die festgelegte Zeit, in der die Mannschaften ihr Ziel erreichen müssen, setzt die Akteure ebenso mental unter Stress wie der Gegner selbst und das stets präsente Gefahrenbewusstsein, dass solch etwas Unerwartetes eintreten könnte. Jeder Fehler kann zu einem Gegentreffer führen, die Mannschaft ins Hintertreffen und in Zugzwang geraten lassen.



Man könnte sagen: zum Glück für die Akteure auf dem Fußballfeld ist es „nur“ ein Spiel. Doch das trifft auf den modernen Profifussball kaum noch zu. Geht es doch auch hier um sehr viel - um Geld, Einfluss, Prestige, Karrieren.

Extremer stellt sich das noch in anderen Bereichen dar. In einem Operationssaal oder Flugzeugcockpit hängt von dem fehlertoleranten Funktionieren des Systems unter Umständen das Leben von Menschen ab. Doch auch hier gibt es Lücken in der Abwehr von Gefahren. Und natürlich können dann schwerwiegende Krisen entstehen. Solche kritische Situationen und Krisenmomente unseres „realen“ Lebens, sei es nun privat oder im Arbeitsleben, besitzen dieselbe Struktur wie die eines Fußballspiels. Jede Krise - das hat z.B. die Pandemie nur allzu deutlich gezeigt - versetzt uns in die unangenehme Lage, unter Zeitdruck Entscheidungen treffen und handeln zu müssen. Ganz besonders in Arbeitsbereichen, in denen es entweder um teures Equipment oder gar um Menschenleben geht.

Von der Performance der vor Ort Agierenden hängt wie auf dem Fußballplatz letztlich alles ab. **Und auch hier sind nicht nur die fachlichen Kompetenzen, Erfahrung und technische Komponenten entscheidend, sondern gleichermaßen die nichttechnischen Faktoren.**

Besonders deutlich wird dies mit den modernen Spieltaktiken: Der erfahrene und mehrfach zum Welttorhüter ausgezeichnete Manuel Neuer steht zwischen den Pfosten

und trägt die Kapitänsbinde am Arm. Die gegnerische Mannschaft ist im Ballbesitz, stellt somit eine potentielle Gefahr für Neuers Tor dar. Zwischen dem Ball und seiner Torlinie befinden sich zehn Mannschaftsmitglieder, welche den Gegner als Sicherheitsbarrieren stören und ihm den Ball abnehmen können. Im modernen Fussball verschwimmen die ehemals genau definierten Rollen und Positionen. Einen klassischen Libero gibt es nicht mehr. Es wird nicht mehr in Manndeckung verteidigt, sondern eine in sich verschiebende Abwehrkette aufgestellt und im Raum gedeckt. Auch gibt es viel weniger Alleingänge als früher, wird mehr auf schnelles Passspiel gesetzt. Weit vorne pressen hat den Vorteil, den Ball proaktiv Fernzuhalten vom eigenen Tor, birgt jedoch die Gefahr, überlaufen oder überspielt zu werden. Das erfordert ein hohes Maß an Kooperation im Team: Jeder muss genaue Kenntnis über Aufstellung und Taktik besitzen, die eigene Rolle im Team kennen, spüren, wenn die Kameraden auf Abseits spielen, ahnen, welcher Verteidiger auf den Ballführenden zustürmt und wer die anderen freistehenden Gegner abdeckt.

Zudem hat im heutigem modernen Spiel jeder alles zu können. Die Verteidiger stürmen mit, die Stürmer verteidigen gleichermaßen. Das funktioniert nur, wenn jedes Teammitglied grundsätzlich alle Vorgänge übt und es so kein Exklusivwissen für Einzelne gibt, also Transparenz durchs ganze Team hindurch herrscht. Proaktive Abstimmung, spezifisches Briefing vor einem Spiel sind enorm wichtig. Gleichermaßen wird es so möglich, kurzfristig und auf Zuruf die Taktik und Aufstellung anzupassen.

Gelingt es den Abwehrlinien nicht, den Gegner an der Stürmung der engeren Gefahrenzone zu hindern, hat eventuell allein der Torhüter den undankbaren Job als noch letzte Barriere zwischen dem Ball und dem Gegentor zu fungieren. Der schlimmste anzunehmende Fall: mehrere individuelle Fehler summieren sich auf, die Verteidigung hat Lücken und der Gegner kommt alleine vors Tor.

**Je engmaschiger dagegen das Verteidigungsnetz ist, je besser die verbale oder nonverbale Kommunikation und das gegenseitige blinde Verständnis untereinander, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Angriff abgewehrt werden kann.** Es braucht deshalb nicht nur eine gute taktische Aufstellung, welche die Finten und Versuche der Gegner abfängt, sondern zudem mentale Stärke und aktive Verantwortungsübernahme des Einzelnen sowie das gegenseitige Vertrauen aller. Und es wird sich zeigen, dass dies gleichermaßen für jeden Arbeitsbereich gilt.

## Technik und Taktik sind nicht alles

**Ein dynamisches System sicher zu steuern, bedeutet, immer vor der Lage zu sein.**

Niemals in Rückstand zu geraten, sondern stets in Führung zu liegen. Seien es die verantwortlichen Nautiker auf einer Schiffsbrücke, die Mitglieder eines Pilotenteams oder die leitende Chefärztin bzw. der leitende Chefarzt in einem OP: Wie auch immer die Situation sich ändert, die Wetterlage oder der Zustand des Patienten von jetzt auf gleich sich verschlechtert, was auch geschieht, erwarten wir, dass ein professionelles Team dies auffangen kann, eine Strategie bereit hält, um darauf zu reagieren. Dazu benötigt es zum einen Kenntnisse über das System, technisch-operative Skills also. Auch Übung und Können im Handling, handwerkliche Fertigkeiten sozusagen, und die körperlichen Voraussetzungen. Der operierende Arzt sollte z.B. nicht nur kompetent, sondern auch

ausgeschlafen sein, nicht bereits die siebte OP durchführen oder seit zehn Stunden nichts mehr gegessen oder getrunken haben.

Und - das zeigt der Vergleich mit dem Fussball auch -; es ist besser zu agieren, als zu reagieren. Sich in einer Krise befindenden, bedeutet, Opfer der Situation zu sein. Nicht mehr gefasst handeln, Optionen nicht mehr in Ruhe und rational abwägen zu können. Zwar kann der eine oder andere mit Erfahrung und ausreichender Technik eine kritische Situation auffangen, doch versagt womöglich selbst das, wenn es zu einer Situation kommt, die eine noch nie dagewesene Konstellation darstellt. Je knapper die Zeit für Entscheidungen dann wird, desto geringer werden Handlungsoptionen und desto größer wird die Gefahr eines Tunnelblicks. Systemische Resilienz bedeutet vor allem, Handlungsoptionen parat zu haben. Dies aber ist dann nicht mehr gegeben.

### **Gewonnen oder verloren wird zwischen den Ohren.**

Um eine kritische Situation zu meistern, verlangt es also zum einen, immer *vor* die Lage zu kommen und das erforderliche Wissen und Können zur Verfügung zu haben. Wie jedoch die Fussball-Metapher zeigt, genügt dies bei weitem nicht. Im Profifussball wird besonders sichtbar, dass es nicht ausreicht, die best ausgebildeten Spieler verpflichtet zu haben, die zwar über alle technischen wie operativen Fertigkeiten verfügen und über genügend Können und Wissen zu Spieltaktik verfügen. Selbst mit moderneren Analysen zu Aufstellung und Spieltaktik des Gegners bleibt es unmöglich, den Spielverlauf auch nur annähernd vorherzusagen.

An dieser Stelle kommt derjenige Faktor zum Vorschein, der im Profifussball als eine ganz



selbstverständliche Größe angesehen wird: der Human Factor.



## **Wovon Sieg oder Niederlage nämlich neben den kognitiven Kompetenzen der Akteure abhängt ist die mentale Stärke des Einzelnen, die Resilienz und Fehlertoleranz des Spielsystems als Ganzem sowie die Kohäsion der Akteure als Team.**

Die eigentliche Geheimwaffe ist die emotionale Einheit, die die Mannschaft bildet. Sie hängt ab von der mentalen Kraft jedes Einzelnen, genauso wie von dem Teamspirit der Truppe als einer Einheit; von der Summe aller nontechnical Skills des Teams.

Das erweist sich im Profifussball vor allem dann, wenn es so starken Teams wie z.B. dem FC Bayern München trotz individueller Starbesetzung und fähigem Trainerteam nicht gelingt, die volle Leistung abzurufen, oder einen sicher geglaubten Sieg noch aus der Hand gibt. Gleichermäßen wirkt die Angst vor einer Blamage. Etwas das jeder Sportler kennt ist der Moment, in dem er wegen eines solchen Drucks seine Leistung nicht aktivieren kann. Können und Fähigkeiten sind da, versagen jedoch im entscheidenden Moment wie es auch beim Blackout in Prüfungssituationen geschieht.

## **Entmystifizierung von Human Factors und „Wille“**

Um den Human Factor im Fussballspiel zu erkennen, ist es nicht nötig, einen zu idealistischen Blick darauf zu werfen, den Sport als ein Beispiel zu glorifizieren, wo Teamspirit und Einer-für-Alle-Mentalität noch aktiv sind und an oberster Stelle stünden. Im Gegenteil. Mit der Kommerzialisierung der Sportart ging hier definitiv einiges verloren. Profi-Fussballer:Innen tun das nicht aus reinem Idealismus. Sie spielen zwar leidenschaftlich, haben ihr Hobby zum Beruf gemacht, verdienen andererseits jedoch ihr Geld damit, planen Karrieren, verfolgen eine Strategie, kündigen Verträge, verlassen ein Team aus finanziellem Kalkül.

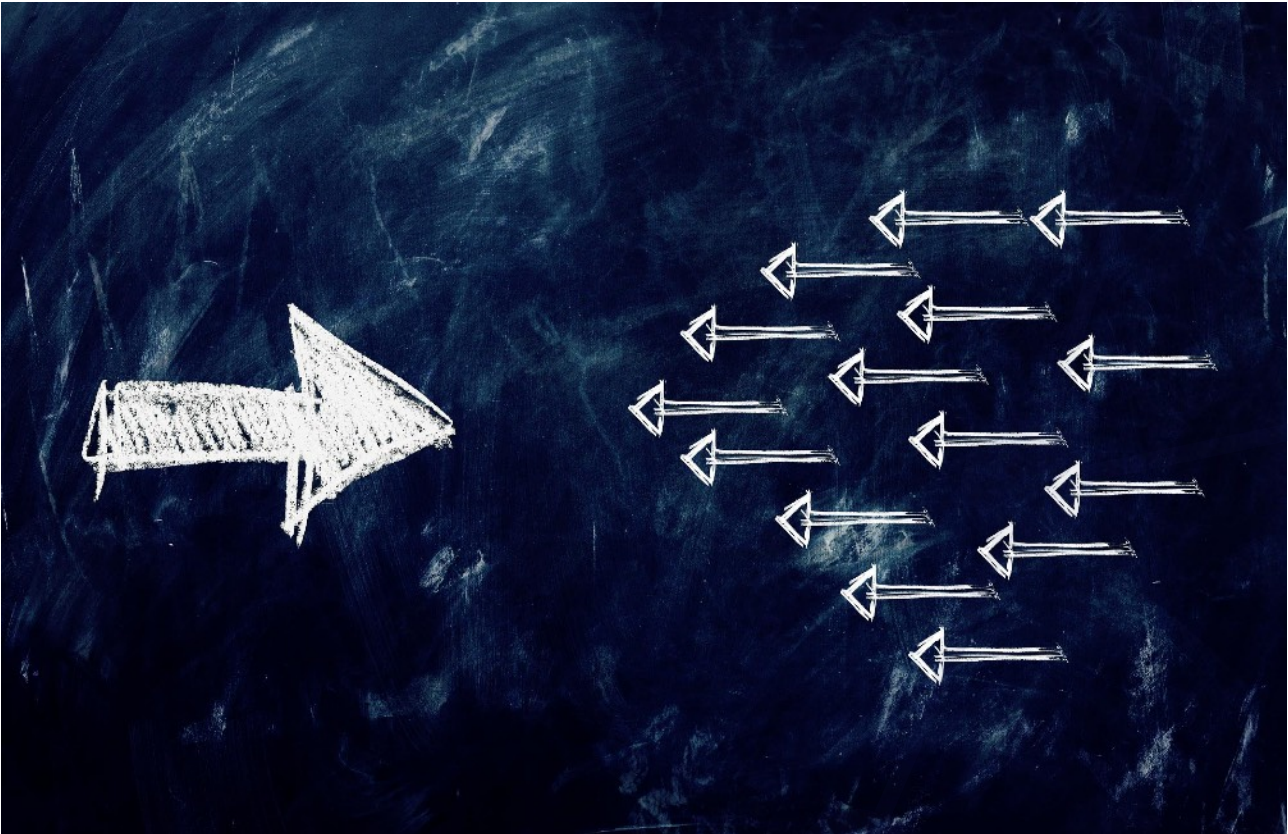
Trotz bzw. gerade wegen dieser Professionalisierung zeigt es sich im Leistungssport besonders deutlich, dass konstante Top-Leistungen nicht ohne emotionale Identifikation mit einer Mission und mit einem Verein möglich sind. Misereen wie die des FC Bayern München verdeutlichen das ebenso wie Beispiele von Spielern, die ihre Leistung nicht dauerhaft erbringen, wenn sie sich nicht wohl fühlen in einem Verein oder Teamgefüge. Hier tritt der Human Factor deutlich zutage.

Ein leistungsfähiges Team erschöpft sich eben nicht darin, dass jeder Einzelne technisch hoch versiert ist und die Aufstellung und Strategie die jeweiligen Fähigkeiten ideal nutzbar macht. **Selbst dann muss noch etwas weiteres hinzukommen. Die viel thematisierte Kohäsion der Mannschaft, oder die Mentalität.** Über kein anderes Thema wird in Nachanalysen mehr philosophiert, am Stammtisch oder in der Fankurve und letztlich auch in der Mannschaftskabine debattiert. Und letztlich drehen sich auch die Interviews mit Trainer:innen oder Spieler:innen nach einer Begegnung fast ausschließlich um diesen Punkt.

Hat ein Team verloren, kritisieren Fans und Beobachter gerne den mangelnden Willen. Das jedoch ist eine Mystifizierung. Jeder Spieler will selbstverständlich gewinnen. Schon aus finanziellem Kalkül, aber auch aus dem natürlichen psychologischen Antrieb heraus, dass Gewinnen mehr Freude macht als Verlieren. Wer dieses „Gewinner“-Mindset nicht besitzt, kommt erst gar nicht in den Leistungssport.

Was jedoch eigentlich hinter dem so oft diskutierten Siegeswillen steckt und hinzu kommen muss, damit dieser „Siegeswille“ in einem Team entsteht, ist eine andere Größe; die

Kohäsion. Gewonnen oder verloren wird als Mannschaft, und die hängt ab von der emotionalen Ebene. Die Motivationspsychologie hat dies schon länger erkannt. Wille und individuelle Fähigkeiten allein reichen im Mannschaftssport nicht aus, um zu siegen. Es



verlangt zudem nach mentaler Stärke jedes Einzelnen sowie dem Zusammenhalt als Team. Denn nur dann stellt sich genügend Maß an Resilienz und Fehlertoleranz ein. **Verdeutlicht man sich, von welchen psychologischen Faktoren der so oft bemühte Begriff des „Willens“ tatsächlich abhängt, verliert er schnell seinen mystischen Gehalt.** Was ein gutes Team braucht: Jeder übernimmt gleichermaßen Verantwortung für das Gesamtziel. Keiner ist sich zu schade für etwas, wenn es dem Team dient. An oberster Stelle stehen keine persönlichen Bedürfnisse oder Befindlichkeiten, nichts Egoistisches wie, dass ich das Tor machen möchte und nicht einer der Mannschaftskameraden oder dass ich mir zu schade wäre, einen Fehler des Anderen auszugleichen. Ein solcher Mannschaftsgeist stellt sich nicht ein, wenn die Akteure lediglich ihren Job machen, also genau so viel tun, wie sie eben gerade müssen oder nur auf die eigene Karriere schießen. Er stellt sich vielmehr dann ein, wenn eine emotional enge Bindung unter den Spielern besteht. Kohäsion ist der Klebstoff zwischen den Teammitgliedern und dieser ist es, der die Top-Leistung möglich macht. Die bayrische Formel dafür heißt „Mia sand mia.“ Dieser Klebstoff ist jedoch auch tagesformabhängig. Der geübte Beobachter spürt in den ersten fünf Minuten, ob der Spirit heute aktiv ist. „Da ist kein echter Geist im Spiel der Mannschaft.“ Und eigentlich schwankt dieser Spirit sogar im Laufe eines einzigen Spiels. So kann ein empfindlicher Gegentreffer zum falschen Zeitpunkt potentiell zu einem Zusammenbrechen der Kohäsion und zu gegenseitigen Vorwürfen führen oder aber zu

einer trotzigen Gegenbewegung, welche das Team überraschend zusammenschweißt. Je stärker die Kernkohäsion allerdings ist, desto wahrscheinlicher ist letzteres.

Es ist also oftmals nicht der Wille, der fehlt, auch wenn es gern so ausgedrückt wird, sondern die proaktive Antriebskraft, die aus dem gemeinsamen Ziel, dem engen Zusammenhalt und der gegenseitigen Unterstützung rührt, wenn eine Mannschaft ihr Potential nicht abrufen kann. Dagegen wird um jeden Ball gekämpft, wenn der Zusammenhalt stimmt, individuelle Fehler werden ausgeglichen, jeder Zweikampf für alle anderen ausgetragen. Kohäsion und Vertrauen bilden unsichtbare Bande zwischen den Akteuren auf dem Platz; auch zwischen den Akteuren, dem Coach wie den anfeuernden Fans.

In der Summe resultieren hieraus der Grad an Resilienz und Fehlertoleranz des Systems.

## Es hängt nicht allein von denen auf dem Platz ab!

Die Verantwortung für die konkreten Aktionen liegt zwar allein bei den elf Agierenden auf dem Platz, wie jedoch die Mannschaft *eingestellt* ist, nicht nur durch Aufstellung je nach Vermögen und Fähigkeiten, sondern auch *mental*, ist eine Größe, die schon vor dem Match eine Rolle spielt. Dabei ist zum Beispiel schon von großer Bedeutung, wie das Team hinsichtlich individueller Fehler geimpft wurde. Wie überhaupt die Mannschaft, der Verein oder die Organisation mit individuellen Fehlern umgeht. **Es hängt also an der Fehlerkultur als solcher, welcher interne Druck auf dem Einzelnen lastet.**

Ganz spezifisch:

- Ob man sich bei Fehlern gegenseitig aufrichtet oder harsch kritisiert (blaming or no-blaming)
- Ob man sich gegenseitig bei individuellen Erfolgen feiert, abklatscht bei einer guten Parade oder es sich neidet
- Auch wie man mit einer längeren Krise umgeht und ab wann man z.B. den Trainer in Frage stellt.

Dies zeigt, dass es lange nicht nur an den elf Agierenden auf dem Platz hängt. Ein Spieler wie Podolski war für die Nationalmannschaft 2014 auch auf der Ersatzbank ebenso wichtig wie es Müller heute für den FC Bayern ist. Warum? Weil sie selbst am Spielfeldrand den Mannschaftsgeist stärken, Mitspieler motivieren, bei Fehlern aufbauen, also positive Fehlerkultur als Vorbild pflegen. So hängt es also bei weitem nicht nur von den Akteur:innen auf dem Platz ab, sondern auch von denen am Spielfeldrand wie von der generellen Fehlerkultur eines Vereins.

Fällt eine Vereinsleitung z. B. Spielern in den Rücken, wenn sie individuelle Fehler machen, oder zeigt sie wenig Geduld mit einem Trainer beim Ausbleiben gewünschter Erfolge, dann schwächt sie nicht nur den Trainer oder Spieler, sondern das ganze Team. In diesem Fall ahnen nämlich auch die anderen Teammitglieder, dass es ihnen ähnlich ergeht und sie keinen Rückhalt haben. So wird interner Druck aufgebaut, welcher beispielsweise im Moment eines entscheidenden Elfmeters besonders stark empfunden wird. **Es hängt also gleichermaßen an der generellen Kultur, die in einem Verein bzw. einer**

**Organisation hinsichtlich Fehlern herrscht, wie selbstsicher die Verantwortlichen und und Ausführenden agieren.** Rückhalt und gegenseitiges Vertrauen müssen sich deshalb durch alle Ebenen ziehen.

Schafft es ein Verein nicht, Kohäsion in der gesamten Organisation herzustellen, rächt sich dies bald auf dem Platz und in den Ergebnissen.

Das zeigt sich sehr schön an der aktuellen Krise beim FC Bayern München. Wenn Oliver Kahn davon spricht, er vermisse bei der Mannschaft aktuell den Willen, dann sollte er die Ursache weniger bei den Einzelnen suchen, als vielmehr in der Kohäsion zwischen den Spielern, dem Coach und der Vereinsführung. Auch die kurzfristige Entlassung eines an sich erfolgreichen Trainers signalisiert einem Team mangelnden Rückhalt. Dagegen zeigen Vereine wie Freiburg, der gerade aufgestiegene FC Heidenheim oder Union Berlin, was es heißt, einen gesunden Mannschaftsgeist zu pflegen und was für einen wichtigen Faktor er für den Erfolg darstellt.

Die Einstellung bzw. Haltung zu Fehlern hängt also vom gesamten System ab und davon, wie eine Organisation als Ganze mit Ihnen umgeht.

## Was Teams aus sicherheitskritischen Branchen vom modernen Fussball lernen können

**Eine gute Verteidigung ist wichtig.** Je engmaschiger das Netz von Schutzbarrieren gegen Gefahren gezogen wird, desto niedriger ist das Risiko von Störfällen. Je besser die verbale wie nonverbale Kommunikation und das gegenseitige blinde Verständnis untereinander, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass kritische Situationen im Verbund zu meistern und größere Krisen abzuwehren sind. Echte Resilienz eines Systems entsteht nicht allein durch das technische Know-How und Können des Einzelnen verbunden mit einer guten taktischen Aufstellung, sondern zudem aus der mentalen Stärke und aktiven Verantwortungsübernahme jedes Teammitglieds sowie dem gegenseitigen Vertrauen aller.

**Angriff ist die beste Verteidigung.** Auf dem Spielfeld wie außerhalb bedeutet das, dass Prävention besser ist als Reaktion. Schaffe ich es immer, *vor* der Lage zu sein, dann kann ich niemals ins Hintertreffen geraten. Deshalb muss überall dort, wo teilweise nur „auf Sicht“ agiert werden kann, die Mannschaft gut trainiert und für die jeweiligen kommenden Herausforderungen weise gebrieft sein, und ich muss zudem dafür sorgen, dass das Team in dieser herausfordernden Situation einen starken Mannschaftsspirit zeigen kann. Letzteres wird in vielen professionellen Bereichen sträflich unterschätzt und als ein wenig entscheidender Faktor angesehen. Dies jedoch ist eine äußerst empfindliche Fehleinschätzung!

**Ohne eine entsprechende Organisationskultur überfordere ich die Operative.** Die generelle Kultur einer Organisation legt den Grundstein für die konkrete Ausprägung innerhalb einzelner Teams. Nur in einem entsprechenden Rahmen hält sich eine fehlertolerante und proaktive Fehlerkultur nachhaltig aufrecht. Ist das Commitment from the Top nicht überzeugend, wird es nicht täglich lebendig eingelöst, dann bröckelt der Zusammenhalt auch an der Basis ziemlich schnell.

Zu unterscheiden sind:

- **Technik-Skills** des Einzelnen: sein Können und Wissen
- **Kooperation des Teams:** Kenntnis und Umsetzung der Aufstellung und Taktik, der eigenen individuellen Rolle und Expertenschaft.
- **Transparenz und flache Hierarchie:** Ziele und Strategie müssen allen gleichermaßen bekannt sein wie deren Zweck. Dann übernimmt jeder gleichermaßen motiviert Verantwortung.
- **Kohäsion des Teams:** Geist und Herz im Teamspirit. Mit gegenseitigem Vertrauen wächst eine Einheit, in der jeder für jeden einsteht.
- **Übergeordnete Kultur eines Systems:** Teamspirit hängt nicht nur von der Mentalität der einzelnen Teammitglieder ab, sondern auch von Ihrer für diese als überzeugend erlebten Einbettung in eine entsprechende Organisationskultur, die einen solchen Spirit fördert und erst möglich macht.

Mentalcoaching ist im Hochleistungssport längst etabliert. Und auch in anderen professionellen Kontexten setzt es sich immer stärker durch. Immer mehr wird erkannt, dass aus der mentalen Stärke jedes Einzelnen der entscheidende Resilienzfaktor für ein Team erwächst, der außerordentlich positive Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit in kritischen Situation und gleichermaßen im „Normalbetrieb“ zeigt. Je mehr dies Organisationen als eine Selbstverständlichkeit anerkennen, desto zufriedener und leistungsfähiger agieren nicht nur die Mitarbeiter, sondern desto sicherer und fehlertoleranter zeigen sich auch Systeme und Organisation als Ganzes.

Das bedeutet mit Nichten immer nur Kuschelkurs im Team. Auch das weiß jeder Sportler nur zu gut. Auf dem Platz wie in der Mannschaftskabine muss es nicht immer nur friedfertig zugehen. Stimmt jedoch das Grundvertrauen untereinander, stellt das keinen Widerspruch dar. Denn selbst wenn unter Druck auch mal der Ton ein wenig direkter oder gar harscher wird, so zeigt sich gerade hierin die Zuversicht, dass dies dem Grundvertrauen keinen Abbruch tut und die starken Bande eines Teams deshalb nicht reißen müssen. Sie reißen nur, wenn der Rückhalt der Organisation nicht echt und bedingungslos ist.

**„Takin' on a challenge is a lot like riding a horse.  
If you're comfortable while you're doin' it,  
you're probably doin' it wrong.“**

(Ted Lasso)

Zuletzt: Trotz aller guter und richtiger Ansätze zu flacher Hierarchie und agilen Teams. Was es zudem braucht, damit ein Team eine starke Kohäsion ausbildet, sind Leader. Neben den Coaches, welche als institutionelle Leader die Einstellung formen und den Gruppenspirit beeinflussen, brauchen Gruppen und Teams, die unter Druck agieren, offensichtlich zudem willensstarke informelle Leader, die den Geist einer Truppe hochhalten. Die Wichtigkeit von Figuren wie Müller, Neuer, Alexandra Popp oder Podolski,

die einer Mannschaft dienen, jeden Einzelnen stärken, aufbauen und mitreißen, dies jedoch nicht aus Selbstverliebtheit, sondern aus Gruppenbewusstsein, und so als Empowerment fungieren, die Fehler verzeihen und weiter motivieren, scheinen einen enormen Zugewinn für die Teamkohäsion darzustellen. Sie dienen als Vorbild für einen teamdienlichen Spieler, der nicht nur operative Verantwortung übernimmt, sondern gleichermaßen Verantwortung für den Teamspirit ergreift, der neben der Inhaltsebene auch die Beziehungsebene formt und stärkt.

**Wie sehr sich eine positive und proaktive Fehlerkultur in einem System durchsetzt hängt also auch von solchen Vorbildern ab, welche andere durch ihr Tun dafür gewinnen.** Dazu jedoch muss es auf allen Ebene gleichermaßen stimmen. Principium Fundamentale bleibt die offene Fehlerkultur in der Gesamtorganisation, die nicht bloße Makulatur darstellt, sondern von jedem Einzelnen alltäglich gelebt und gewollt wird, Teil seiner innere Haltung darstellt. Sie ist der Klebstoff für Teams und Organisationen.

Denn ein Team gewinnt oder verliert auf der mentalen Ebene - die des Human Factors.