

**FUSSBALL-WM 2018.** Was waren die Ursachen für das Scheitern der deutschen Mannschaft bei der Fußball-Weltmeisterschaft in Russland? Darüber wurde lebhaft diskutiert – ähnlich wie in Unternehmen nach krachenden Niederlagen. Und wie dort wurde nun auch im Fußball ein Sündenbock gesucht.

## Vom deutschen Scheitern lernen

Foto: LUIS ACOSTA / Kontributor / gettyimages



Die Teilnahme an der Fußball-Weltmeisterschaft in Russland war für die deutsche Mannschaft ein totaler Flop. Zwar reiste sie als amtierender Weltmeister an und wurde unter anderem deshalb zum Favoritenkreis gezählt, doch schon nach der unerwarteten Auftaktniederlage gegen Mexiko wurden erste Zweifel laut: „Ob die dieses Mal weit kommen?“ - vor allem, weil im ersten Spiel bereits ausgesprochen deutlich sichtbar war: In der deutschen Mannschaft herrscht eine gewisse Lethargie.

Anders als bei den hungrigen Mexikanern sind bei den deutschen Spielern die Lauf-

bereitschaft und Kampfeslust eher gering. Und in der Mannschaft fehlen ein, zwei Spieler, die bei einer drohenden Niederlage das Heft des Handels in die Hand nehmen und das berühmte Blatt noch wenden.

Solche Spieler fehlten auch im Spiel gegen Schweden, in dem die deutsche Mannschaft bereits unter dem Druck stand, keinesfalls zu verlieren. Dieses gewann sie zwar in allerletzter Minute - jedoch nicht aufgrund eines kollektiven Aufbäumens, sondern eines Freistoßtors von Toni Kroos in der Nachspiel-Zeit, also einer Einzelaktion. Endgültig offenkundig wurden die

Defizite im deutschen Team im letzten Gruppenspiel gegen die fußballtechnisch eher limitierten Südkoreaner. In ihm fanden die Deutschen schlicht kein Mittel, um deren Bollwerk in der Verteidigung zu knacken, sodass die deutsche Mannschaft auch dieses Spiel verlor und als Gruppenletzter nach Hause reiste.

Welch' historische Schmach! War doch die deutsche Mannschaft zuletzt vor 40 Jahren, 1978 bei der WM in Argentinien, bereits in der Gruppenphase ausgeschieden. Und gar noch nie in der WM-Geschichte musste ein deutsches Team als Gruppenletzter vorzeitig seine Koffer pa-





cken und vor Beginn der K.o.-Runde die Heimreise antreten.

## Die aufgeregte Suche nach dem Schuldigen

Deshalb war beim Schlusspfiff gegen Südkorea schon klar: Nun beginnt eine aufgeregte Suche nach den Schuldigen. Und endlos wird in der deutschen Medienlandschaft und hier insbesondere in den sozialen Medien darüber debattiert werden: Was sind die Ursachen dieser historischen Schmach? Und im Zentrum der Diskussion werden selbstverständ-

lich der Bundestrainer Jogi Löw und der Teammanager Oliver Bierhoff stehen, denn sie waren für die Kaderzusammensetzung, die Mannschaftsaufstellung und die Spieltaktik verantwortlich. Was waren die Fehler vor und während der WM? Offen gesagt: Ich weiß es nicht - denn ich bin nur ein Fußball-Fan und außenstehender Beobachter. Und wie bei so vielen Dingen im Leben gilt auch bezogen auf die Weltmeisterschaft: Im Nachhinein ist jeder schlauer.

Trotzdem kann auch der misslungene Auftritt der deutschen Mannschaft in Russland als „Casestudy“ dafür dienen, worauf Unternehmen achten sollten, wenn sie möchten, dass sie beziehungsweise ihre Teams erfolgreich sind und bleiben, und welche Fallen es dabei zu umschiffen gilt.

### Falle 1: Der Erfolg der Vergangenheit

Wie bereits geschrieben: Die deutsche Mannschaft reiste als amtierender Weltmeister nach Russland. Entsprechend groß war offensichtlich nicht nur in ihrem Umfeld, sondern auch in ihr selbst die Zuversicht: Irgendwie werden wir das Kind schon schaukeln. Dass die Mannschaft Gruppenerster wird und mindestens das Viertelfinale erreicht, daran zweifelte eigentlich niemand - zumal diese sich erstmals in ihrer Geschichte mit einer blütenweißen Weste, also zehn Siegen, für die WM qualifiziert hatte. Dass sie danach unter anderem in den Vorbereitungsspielen unmittelbar vor der WM gegen Österreich und Saudi-Arabien ein eher schlechtes Bild abgab, war für niemand ein Alarmsignal.

Schließlich gab es hierfür solche Ausreden wie „Die Spieler sind müde von der anstrengenden Saison“. Zudem herrschte allgemein der Glaube: „Wir sind eine Turniermannschaft; deshalb werden wir uns, wenn es darauf ankommt, schon steigern.“ Ähnliche Prozesse beobachtet man oft auch in Unternehmen beziehungsweise Teams in Unternehmen, die in der Vergangenheit sehr erfolgreich waren. Sie sind felsenfest davon überzeugt: „Auch künftig werden wir Erfolg haben - denn wir haben unser Können sowie unsere Leistungsfähigkeit und -bereitschaft schon oft bewiesen.“ Und bleibt die Performance ganz unverhofft hinter

den Erwartungen zurück? Dann gibt es viele Ausreden: „Der Markt war ungünstig“, „die Rahmenbedingungen stimmten nicht“, „wir waren in einem motivationalen Tief.“ Auf alle Fälle werden die ersten Alarmsignale „Irgendetwas stimmt scheinbar nicht mehr“ nicht als Anlass genutzt, das bisherige Vorgehen zu hinterfragen.

Wach werden die Betroffenen und Verantwortlichen erst bei einer krachenden Niederlage: Zum Beispiel, wenn zwei, drei Schlüsselkunden zur Konkurrenz wechseln. Oder wenn ein neues Produkt nicht die Zulassung erhält. Oder wenn ... Dann fragen sich alle überrascht: „Wie konnte das geschehen, wir waren doch so gut unterwegs?“ Dabei wiesen im Vorfeld bereits viele Faktoren darauf hin: Es muss sich etwas ändern, sonst ist ein Scheitern vorprogrammiert.

### Falle 2: Grabenkämpfe Alt gegen Jung

Die deutsche Mannschaft gewann nicht nur die Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien; sie gewann drei Jahre später 2017 auch den FIFA-Konföderationen-Pokal, kurz Confed Cup genannt, in Russland - mit jungen Spielern wie Julian Draxler, der als bester Spieler des Turniers ausgezeichnet wurde, sowie Timo Werner und Leon Goretzka, die die Torschützenkönige in dem Turnier waren. All diese jungen Spieler gehörten bei der WM 2014 noch nicht zum Kader. Bei der WM 2018 waren sie zwar dabei, kamen aber außer Timo Werner über die Rolle als Ersatz- und Ergänzungsspieler nicht hinaus.

Und Leroy Sané, der zuvor in der englischen Premier-League als bester Nachwuchsspieler der Saison 2017/2018 ausgezeichnet worden war? Den nahm Jogi Löw erst gar nicht mit nach Russland. Stattdessen setzte er weitgehend auf die alten Haudegen der WM in Brasilien wie Mats Hummels, Jerome Boateng, Samy Khedira und Mesut Özil. Und dem Nationaltorhüter Manuel Neuer? Dem gab er vor der WM in Russland sozusagen eine Einsatz-Garantie, obwohl er monatelang verletzt war und keine Spielpraxis hatte. Die beiden jüngeren Torhüter Marc-André ter Stegen und Kevin Trapp hingegen, die zuvor monatelang ihre gute Form in ihren Vereinen bewiesen hatten, schauten in die Röhre. Das sorgte, wenn man den →

Medien glauben darf, dafür, dass sich im Kader zwei Fraktionen bildeten: hier die Jungen, dort die Alten. Denn die Jungen fragten sich zu Recht: Nach welchen Kriterien erfolgt hier die Auswahl und Aufstellung? Nach der aktuellen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft oder nach den Verdiensten in der Vergangenheit? Ähnliche Faktoren sorgen oft auch in Unternehmen für eine ungute Stimmung. Auch dort haben nicht selten alt-gediente Mitarbeiter, die ihren Leistungszenit bereits überschritten haben, die zentralen Schlüsselpositionen inne und blockieren den Aufstieg und die Entfaltung der jungen, noch hungrigen Hoffnungsträger. Gerechtfertigt wird das Festhalten an den Alten meist mit deren Erfahrung.

Dies wird von den Jungen so lange akzeptiert, wie diese im Arbeitsalltag die Erfahrung sammeln: Die „Alten“ bringen noch eine Top-Leistung. Registrieren sie jedoch oder haben sie den Eindruck „In den zurückliegenden ein, zwei Jahren habe ich eine deutlich bessere Leistung erbracht (beziehungsweise ich könnte diese erbringen, wenn ich nicht gebremst würde)“, dann opponieren sie zumindest innerlich gegen diese Rangordnung. Das heißt, ihre Motivation sinkt, da ihre Leistung in ihren Augen nicht angemessen gewürdigt wird, und es brechen mehr oder minder offen Grabenkämpfe aus, die die Gesamtperformance mindern.

### Falle 3: Geringe Flexibilität

In allen drei Gruppenspielen der WM in Russland war die deutsche Mannschaft insofern die dominierende Mannschaft, dass sie mehr Ballbesitz als ihre Gegner hatte. Die Ursache hierfür war, das von ihr weitgehend gepflegte Tiki-Tika- oder Kurzpass-Spiel, bei dem die angreifende Mannschaft den Ball (zuweilen gefühlt endlos) durch ihre Reihen zirkulieren lässt, mit dem Ziel,

- den Gegner zu ermüden
- irgendwann in die durch die permanente Bewegung sich ergebenden Lücken in dessen Abwehr zu stoßen.

Das Problem bei dieser Spielweise ist: Die Spieler der angreifenden Mannschaft müssen sehr ballsicher sein, sonst ist ihr Spiel anfällig für Konterangriffe. Und: Gegen konditionsstarke Gegner mit einer guten Abwehr führt diese selten zum

Erfolg, da diese nicht ermüden. Extrem gefährlich ist diese Spielweise speziell dann, wenn die angreifende Mannschaft unter einem hohen (Zeit-)Druck steht, ein Tor zu erzielen - zum Beispiel weil sie in Rückstand geraten ist oder wie das deutsche Team im Südkorea-Spiel gewinnen muss. Denn dann werden die Spieler nervös und hektisch und die Abspielfehler häufen sich. Dann wäre eine andere Spielweise nötig. Das war irgendwann eigentlich in allen deutschen Spielen der Fall. Das Problem war nur: Hierfür fehlten im deutschen Kader die passenden Spieler. In ihm gab es zwar viele „Schönspieler“, die, wenn es läuft, brillieren, jedoch keine Kämpfer-Typen, die, sofern nötig, auch mal die Brechstange auspacken, um das Ziel zu erreichen, und/oder mit scheinbar unermüdlicher Energie den Gegner attackieren.

Dem Phänomen, dass Teams zu eindimensional zusammengesetzt sind und deshalb nicht flexibel auf die jeweils aktuelle Situation reagieren können, begegnet man auch in Unternehmen oft - zum Beispiel in deren Vertrieb, weshalb dieser, bildhaft gesprochen, zwar bei Schönwetter im Markt brilliert, jedoch nicht an Regentagen. Entsprechendes gilt für die Führungsmannschaften von Unternehmen. Bestehen deren Führungsteams nur aus visionären Vordenkern, haben sie vielleicht die innovativste Strategie. Damit diese jedoch die gewünschten Früchte trägt, braucht es auch Macher, die Vorhaben konsequent, notfalls auch gegen Widerstände umsetzen. Dies gilt es bei der Teamzusammenstellung auf allen Ebenen zu beachten.

### Falle 4: Einseitige Talentförderung

Eine Fußballmannschaft besteht im Wesentlichen aus drei Teilen: der Abwehr, dem Mittelfeld und dem Angriff. Welcher von diesen war bei der WM der größte Versager? Die Abwehr? Nein! Die Mannen um Mats Hummels und Jerome Boateng taten ihr Bestes, um die aus Abspielfehlern im Mittelfeld resultierenden Konter der Gegner zu entschärfen. Sie wurden dabei von den Schönspielern im Mittelfeld um Samy Khedira jedoch weitgehend im Stich gelassen, die sich zu schade waren, auch Abwehrarbeit zu leisten. Deshalb war die Abwehr zuwei-



## AUTOR

### Hans-Peter Machwüth

ist Geschäftsführer des international agierenden

Trainings- und Beratungsunternehmens Machwüth Team International (MTI Consultancy). Das Team wurde mehrfach vom BDVT in unterschiedlichen Kategorien mit dem „Deutschen Trainingspreis“ ausgezeichnet.

**MTI - Machwüth Team international**

**Dohrmanns Horst 19**

**27374 Visselhövede**

**Tel. 04262 9312-0**

**[www.mticonsultancy.com](http://www.mticonsultancy.com)**

len schlicht überfordert. Und Stürmer? Gab es die außer dem Ergänzungsspieler Mario Gomez im deutschen Spiel überhaupt? Eigentlich nicht! Stattdessen standen im Kader eine Überzahl von mehr oder minder offensiven Mittelfeldspielern. Ein Spieler wie ehemals Uwe Seeler, Gerd Müller, Horst Hrubesch oder Rudi Völler, der einen Ball notfalls auch mal im Liegen mit dem Hintern ins Tor bugsiert, fehlte im deutschen Kader ganz. Doch kann man dies Jogi Löw vorwerfen? Nein! Denn es gibt in ganz Deutschland seit Jahren keinen echten Vollblutstürmer, weshalb ja auch bei allen Bundesliga-Top-Mannschaften der Sturm fast ausschließlich aus Ausländern besteht.

Bei der WM 2014 in Brasilien gab es im deutschen Spiel zudem noch einen Spieler wie Bastian Schweinsteiger. Der spielte im Endspiel sogar mit einer zwischenzeitlich genähten Platzwunde am Kopf weiter und rannte noch in der Verlängerung wie ein Irrwisch auf dem Spielfeld hin und her und räumte alles aus dem Weg, was den deutschen Erfolg gefährdete. Und seine ermüdeten Mitspieler? Sie ließen sich von ihm mitreißen. Bastian Schweinsteiger war für mich damals der „Player of the Match“ und nicht der erst in der 88. Minute eingewechselte Schönspieler Mario Götze, der zufällig das Siegtor schoss. Ein solcher Spieler fehlte in Russland im deutschen Kader.

Doch kann man dies Jogi Low vorwerfen? Erneut nein! Denn mir fällt - wie anscheinend auch allen Fußball-Experten - kein deutscher Spieler ein, der diese Rolle beziehungsweise vakante Position hätte übernehmen können. Doch daran ist nicht Jogi Löw schuld. Er kann als Nationaltrainer nur aus dem Pool der vorhandenen Spieler auswählen und versuchen, daraus das Beste zu machen. Das heißt: Die Fehler wurden, wenn überhaupt, bereits weit im Vorfeld der WM bei der Talentförderung gemacht. Der Verdacht liegt zumindest nahe, dass aufgrund des von den Top-Clubs in der Bundesliga weitgehend praktizierten, am Ballbesitz orientierten Tiki-Tika-Spiels auch primär ein bestimmter Spieler-Typ gezüchtet wurde - nämlich der des technisch versierten Schönspielers. Und allen jungen Talenten, die zum Beispiel die Veranlagung zum „Stoßstürmer“ oder „kämpfenden Ackergaul“ hatten, die fielen entweder durchs Raster oder die „Ecken und Kannten“ wurden ihnen abtrainiert. Deshalb standen diese Spieler-Typen Jogi Löw

nicht zur Verfügung. Ähnliche Tendenzen entdeckt man häufig in der Personalentwicklung und Talentförderung von Unternehmen - denn auch sie unterliegt Moden und Trends. So vergaßen in den letzten Jahren nicht wenige Unternehmen, dass sie auch „fleißige Bienen“ zum Abarbeiten brauchen - ein Grund, warum sie heute oft über einen Mangel an qualifizierten Fachkräften klagen. Ebenso vergessen zurzeit viele Unternehmen bei ihrer Führungskräfteentwicklung, dass sie neben „Leadern“ auch Manager und fachlich versierte Vorgesetzte brauchen - Führungspersönlichkeiten, die diese drei Führungsrollen in ihrer Person vereinen. Denn nur dann können sie ihre Führungsmannschaft top-down so zusammensetzen, dass Veränderungsvorhaben nicht nur initiiert, sondern auch konsequent und nachhaltig umgesetzt werden.

### **Löws Autorität wird leiden**

Die entscheidenden Fehler bezogen auf die Nationalmannschaft wurden also be-

reits vor der WM in Russland gemacht und zwar bei der Talentförderung und -entwicklung - jedoch nicht von Jogi Löw und Oliver Bierhoff. Dies ist zumindest meine Meinung. Zwar haben auch die beiden gewiss taktische Fehler gemacht, doch entscheidend waren diese nicht, da sie nur auf die vorhandenen Spieler zurückgreifen konnten. Trotzdem wird Jogi Löw in absehbarer Zeit seinen Hut als Bundestrainer nehmen müssen. Denn an ihm haftet nun der Makel des Scheiterns. Entsprechend kritisch werden künftig alle Äußerungen und Handlungen von ihm beäugt und von dem hysterischen Boulevard kommentiert werden. Und beim kleinsten Lapsus wird der Ruf „Löw muss weg“ laut werden. Nicht weil er versagt hat, sondern weil unter diesem Druck von außen auch seine Autorität als Bundestrainer leidet, sollte Jogi Löw freiwillig den Hut nehmen. Denn glücklich wird er in dieser Funktion nie mehr. Dafür steht er seit dem WM-Aus zu stark im Schussfeld der Öffentlichkeit.

Hans-Peter Machwüth •

## **„Anscheinend war das Feuer erloschen ...“**

**(Presse-)Stimmen zur Fußball-WM 2018.** Viele Beobachter dachten, die deutschen Fußballer seien eine Turniermannschaft, die erfolgreich sein werde, wenn es darauf ankomme. Nach dem frühen Ausscheiden waren selbst gestandene Experten unsicher, wie es weitergehen soll. Einige Beispiele:

„Wie hilflos und überrascht der Bundestrainer Jogi Löw nach dem WM-Aus gegen Südkorea war, gegen das schon ein kümmerliches 1:0 zum Achtelfinale gereicht hätte, war noch erschütternder als die sportliche Kapitulation in Kasan. Und die hatte Torhüter Manuel Neuer mit dem deutschen Satz des Turniers zusammengefasst: „Selbst wenn wir jetzt weitergekommen wären, hätte jeder gerne gegen uns gespielt.“ Zwölf Wörter genühten dem DFB-Kapitän für die ultimative WM-Bankrott-Erklärung.“

*Christoph Wolf, NTV-Kommentator, 15. Juli 2018*

„Ich habe mich für einen Verbleib von Jogi Löw als Bundestrainer ausgesprochen. Warum? Aufgrund seiner Arbeit in den letzten zwölf Jahren. Da hat die deutsche Nationalmannschaft mit ihrem Offensiv-Fußball Werbung in der ganzen Welt gemacht. Dass es jetzt Veränderungen braucht, hat das Turnier gezeigt. Aber Low ist ein Fachmann, er wird es genau analysieren. Er wird sicherlich schauen, warum

Frankreich und Kroatien erfolgreicher waren und daraus die Lehren ziehen. Dafür ist er der richtige Mann.“

*Ottmar Hitzfeld, ehemaliger Fußballspieler und Fußballtrainer, im Gespräch mit „Sport 1“ am 17. Juli 2018*

„Die Arroganz, die Jogi Low und die Nationalspieler nach der Gruppenauslosung an den Tag gelegt haben, war hanebüchen. Ich bin froh, dass sie früh ausgeschieden sind, weil das Gesamtkunstwerk erbärmlich war.“

*Ewald Lienen, Technischer Direktor des FC St. Pauli, im TV-Sender „Sky“ am 26. Juli 2018*

„Der Druck auf Bundestrainer Joachim Löw wird immens ausfallen. Er hat ... das (in der Vergangenheit) erworbene Vertrauen mit einer katastrophalen Gesamtleistung weitgehend verspielt. Eine vielversprechende Ausgangsbasis für den notwendigen Umbruch ist das nicht.“

*Oliver Hartmann, Chefredakteur „Kicker“, 28. Juni 2018*