

SCHWERPUNKT FUSSBALL

NEUE LERNKONZEPTE FÜR DEN ERFOLG

von Dr. Martina Nieswandt

Die Digitalisierung verändert Unternehmen, vor allem aber das Lernen. Der Motor für mehr Produktivität war schon immer Bildung. Daher ist der technologische Wettlauf in Wirklichkeit ein Bildungswettlauf. Wer im immer härter werdenden Wettbewerb bestehen will, muss die am besten qualifizierten und motivierten Mitarbeiter haben. Die traditionellen Formen der betrieblichen Bildung sind dafür mittlerweile jedoch zu langsam – und ihre Inhalte meist schon veraltet, wenn sie gelehrt werden. Doch wie lösen Unternehmen das zentrale Problem einer zeitgemäßen Bildung?

Lernendes System Fußballclub

Ein Paradebeispiel für ein lernendes System ist die TSG 1899 Hoffenheim mit ihrer Strategie „TSG ist Bewegung“, was kein Lippenbekenntnis ist. Die Vorgehensweise des Fußball-Bundesligisten: nie stehen bleiben, disruptiv arbeiten, Spielregeln verändern sowie lernen, mit neuen Geschäftsmodellen und Themen umzugehen. Und dabei nicht nur auf neue Technologien zu setzen, sondern diese vor allem auch für bestehende Anwendungen einzusetzen. Einher geht mit dieser Neugierde und Offenheit eine sehr reife Fehlerkultur – denn Neues zu implementieren birgt generell ein Risiko. „Wir glauben, dass sich ansonsten das Thema Lernen nicht vollumfänglich in eine Organisation inkludieren lässt“, so Dr. Peter Görlich, Geschäftsführer der TSG Hoffenheim.

Wie im Fußball gibt es auch in Unternehmen nur wenige Fehler, an denen eine einzige Person beteiligt ist. Und selbst wenn es so ist, sollte ein Team gemeinsam daran arbeiten, Schwächen und Fehler aufzuspüren. Denn nur wenn alle Bereiche gemeinsam auf einen fehlerhaften Prozess schauen, kann eine Lösung gefunden werden, die nicht einen Schuldigen sucht, sondern in einer konkreten Handlung mündet.

Wie im Fußball gibt es auch in Unternehmen nur wenige Fehler, an denen eine einzige Person beteiligt ist

Was simpel klingt, ist in der Praxis eine große Herausforderung. Denn dafür müssen Ideen und Innovationen vom Management wirklich zugelassen werden und Mitarbeiter die Chance erhalten, mit und an ihnen zu lernen. Das erfordert Mut, Ausdauer und eine gewisse Frustrationstoleranz – gegenüber Mitarbeitern, aber auch gegenüber aufsichtführenden Gremien. „Seien wir mal ehrlich, jeder Lernerfolg in einem Unternehmen sieht anders aus, als man sich ihn eigentlich ausgemalt hat. Auch das ist ein entscheidender Teil von Lernen“,



© Nieswandt

Dr. Martina Nieswandt

ist Görlich überzeugt. Und weiter: „Innovation und Lernen paaren sich bei uns, wenn Daten visualisiert und daraus Informationen gemacht werden. Wenn sie auf die individuelle Ebene heruntergebrochen und darauf aufbauend wieder die nächsten Schritte gegangen werden. Ohne diese innovativen Techniken und Denkweisen bekomme ich das Lernen und die Verbesserung des Sportspiels Fußball nicht hin.“

Digitale Hilfsmittel für den Lernprozess

Die TSG nutzt dafür unter anderem das von der SAP entwickelte Tool „Team One“, das wie ein geschütztes Intranet funktioniert, von überall abrufbar und responsive für jedes Endgerät ist. Damit erhalten die Spieler vor jeder Begegnung individuell für ihre Spielposition Videos und Vorbereitungssequenzen auf ihr Smartphone. So weiß jeder, was seine Aufgabe ist, lernt seinen Gegner kennen, erfährt, mit welcher Taktik gestartet wird usw. Herauszufinden, welche und wie viele Informationen für den einzelnen Spieler tatsächlich relevant sind und wie sie am besten vermittelt werden, war für die TSG ein enormer Lernprozess. „Ein Trainer muss nicht nur akzeptieren, dass jeder Spieler sich individuell vor-

bereitet. Er darf ihm auch nichts aufzwingen. Vielmehr ist seine Aufgabe, die Spieler so miteinander zu kombinieren, dass sie das bestmögliche Team darstellen. Das heißt, die Nachteile des einen mit den Vorteilen des anderen aufzuwiegen“, weiß Görlich aus der Praxis.

Bei der TSG werden daher viele Themen von den Spielern selbst gesetzt – und nicht von Management und Trainer vorgesetzt. „Unsere Spieler integrieren ihre prozessuale Landkarte ins Tool. Denn nur wenn sie ihre Ideen, wie der Prozess für ihre Zielvorgabe optimal gestaltet sein soll, einbringen können, ist der Lerneffekt sehr hoch“, so Görlich. Kommt ein Spieler dabei an seine Grenzen, erhält er individuell Unterstützung. Sogenannte Massenschulungen gibt es bei der TSG nur noch, wenn zum Beispiel ein neues System implementiert wird. Dann wird nach dem Prinzip Spezialisierung und Vernetzung vorgegangen.

Um eine Vorreiterstellung in der Bundesliga auszubauen, ist die Innovation fester Bestandteil der TSG-Zukunftsstrategie. „Wir haben diese Denke in unsere Kultur implementiert. Allerdings muss man immer wieder Anstöße und Möglichkeiten geben, damit sich die Menschen weiterentwickeln“, rät Görlich. Und obwohl sich das System selbst befruchtet, tut nicht jeder, was er will, sondern agiert mit einem klaren Ziel. Auch Unternehmen müssen den Wandel gestalten und nicht verwalten. Dafür benötigen sie hochmotivierte Teams, die sich auf große Ziele konzentrieren und sie gemeinsam anpacken. Ein Team, das keine Vision teilt, wird kein gemeinsames Ziel erreichen und somit auch nicht erfolgreich sein. Ein Erfolgsprinzip, das sich Unternehmen beim Fußball anschauen können: Die deutsche Nationalmannschaft zeigte 2014 auf dem Platz keine Einzelkämpfer, sondern ein perfekt funktionierendes Team. Belohnt wurde „die Mannschaft“ mit dem Weltmeistertitel.

People Analytics findet bei uns nicht nur mit Fußballern statt, sondern wird auch bei Managern aus der Wirtschaft und neurologischen Patienten mit Ausfallerscheinungen angewandt

Mit der Ausnutzung innovativer Techniken und Datenanalysen kann man den Fußball tatsächlich noch optimieren. Besonders dann, wenn man Bewegungsdaten, faktische Daten und Leistungsdaten von Spielern kombiniert. „Wir gewinnen von der U10 bis zu den Profis sehr viele Informationen, die wir kontinuierlich auswerten und in unsere Prozesse integrieren. Dabei bezieht sich von den 200 Mio. Datenpunkten und 830 verschiedenen Variablen nicht jede Variable auf den Sport. Auch Schulnoten sind hier integriert, da es hier interessante Korrelationen gibt: Zum Beispiel haben



Pixabay @ annca

Lernen muss individuell erfolgen

erfolgreiche Spieler häufig auch gute Schulnoten“, verrät Görlich.

Und weil dieses breit gefasste Interesse völlig neue Themenfelder und Märkte öffnet, überträgt die TSG ihre Technologie auch in andere Bereiche. „People Analytics findet bei uns nicht nur mit Fußballern statt, sondern wird auch bei Managern aus der Wirtschaft und neurologischen Patienten mit Ausfallerscheinungen angewandt. Und auch wenn wir hier noch den einen oder anderen Fehler machen, probieren wir es dennoch aus. Denn wir sehen uns selbst als lernendes System. Und dazu gehört, sich selbst kritisch unter die Lupe zu nehmen“, so Görlich.

Fazit: Wie im Fußball bedarf es auch im Berufsleben neuer, intelligenter Lernkonzepte, die digitale und analoge Methoden zu einem Blended Learning verschmelzen. Die Daten, die beim digitalen Lernen gesammelt werden, ermöglichen es jedem Einzelnen, sein Training individuell zu gestalten. Und eine hierarchiefreie Kommunikation zwischen Management, Mitarbeitern und auch Kunden mithilfe von digitalen Tools ermöglicht (wie im Fußball) ganz neue Lernfortschritte. Die Digitalisierung stellt die Wirtschaft vor Herausforderungen, die sie mit digitalen Tools bewältigen kann. Was im Profisport bereits gelungen ist, ist in jedem einzelnen Unternehmen möglich – unabhängig von seiner Größe, der Branche und seiner derzeitigen Marktposition. —

Kontakt: Nieswandt@denkwerkstatt-manager.de

Über die Autorin

Dr. Martina Nieswandt ist Gründerin und Geschäftsführerin der „Denkwerkstatt für Manager“. Mit ihren Kunden entwickelt sie seit 1986 als Beraterin, Managementtrainerin und Coach individuelle Strategien, Konzepte und Maßnahmen.