



„Das Wunder von Berlin“ – dank Selbstbewusstsein und Kommunikation

Die WM-Tore werden heute endlich geöffnet. Die Spannung rund um die Weltmeisterschaft steigt, die Emotionen gehen bereits seit Wochen hoch. Die Euphorie ist auch hierzulande dank einer neuen Generation von jungen, aber bereits erprobten Auslandprofis gewachsen, die definitiv das Erbe der ehrenvollen Niederlagen abschütteln wollen. Um grosse Erfolge zu erzielen, braucht es Tore – aber nicht nur. Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg ist die Kommunikation: Das Terrain ist auch in dieser Hinsicht sorgfältig vorzubereiten und die Kommunikation muss der Dynamik des Turnierverlaufs angepasst werden können.

Von Christian Winiker

In kaum einer Branche spielt Kommunikation eine so grosse Bedeutung wie im professionellen Fussball. Wer gut kommuniziert und interessante Inhalte zu bieten hat, der findet auch mehr mediale Beachtung. Dies zeigt sich deutlich in der Berichterstattung im Vorfeld der Fussball-Weltmeisterschaft: Im letzten Monat vor der WM wurden in den hiesigen Zeitungen zwischen 23% und 85% mehr Artikel publiziert als noch vor vier Jahren – ein neuer Rekord. Dies wiederum hat wesentlich damit zu tun, dass über Fussball nicht nur im angestammten Sportteil berichtet wird, sondern zunehmend auch in den Ressorts Politik, Wirtschaft, Feuilleton und Life Style. Drei Beispiele von WM-Teilnehmern sollen aufzeigen, wie Kommunikation in ganz unterschiedlicher Weise für den Erfolg von Nationalmannschaften eine Rolle spielen kann.

Beispiel Spanien: Gute Spieler ≠ gute Mannschaft

Gute Spieler ergeben noch nicht zwingend eine gute Mannschaft – dies haben schon viele Klubs wie auch Nationalmannschaften bitter erfahren müssen. Selbstverständlich gibt es eine Korrelation zwischen Qualität und Erfolg, doch die einzelnen Fussballer müssen sich nicht nur spielerisch optimal ergänzen, sondern auch die „Chemie“ muss stimmen, damit sich die Triumphe einstellen. Interne Kommunikation als Basis der Motivation ist ein



wichtiger Bestandteil besagter Chemie. Ein prominentes Beispiel bietet Spanien gleich in doppelter Hinsicht, nämlich mit Real Madrid auf Klubebene und mit der Nationalmannschaft. Die Königlichen haben es mit dem an sich konsistenten Geschäftsmodell der „Zidanes y Pavones“ (die Besten der Welt, ergänzt durch die besten Eigengewächse) geschafft, innert weniger Jahre die Marketing- und TV-Einnahmen zu multiplizieren und mit einem Budget von über 250 Mio. Euro zum einnahmestärksten Klub der Welt zu werden. Parallel dazu erspielten die „Galaktischen“ um Figo, Zidane, Ronaldo und Beckham auf dem Rasen die höchsten nationalen und internationalen Trophäen.

Doch wie sich nach den anfänglichen Erfolgen zeigte, können Superstars nicht endlos und beliebig wie ein bunter Fruchtsalat gemischt werden. Nach der umstrittenen Verabschiedung des Erfolgstrainers Vicente Del Bosque im Jahre 2003 begannen sich Fraktionen zu bilden, die Kommunikation unter den Spielern stockte, und keinem von Del Bosques Nachfolgern gelang es mehr, in der Kabine den richtigen Ton anzuschlagen.

Die unerwartete Durststrecke sowie die ausser Kontrolle geratene negative Dynamik im Ensemble der launischen Fussball-Diven bewog den Präsidenten Florentino Pérez, Architekt des Superstar-Modells, diesen Frühling zum überraschenden Rücktritt. Dass ein Weltklassemann wie Zidane keine Motivation mehr fand, seinen Vertrag bei Real Madrid zu erfüllen und sich stattdessen per Ende dieser Saison vorzeitig aus dem Profifussball verabschiedet, spricht Bände über den kommunikativen Zustand beim Rekordsieger von Primera División und Champions League.

Auf nationaler Ebene ist Fussball-Spanien nach wie vor Opfer seiner (politischen) Geschichte. Die jahrzehntelange Unterdrückung regionaler Autonomiebestrebungen unter Diktator Franco spielte eine entscheidende Rolle für den Umstand, dass die Identifikation und Loyalität von vielen Spielern primär ihrem Klub gilt und nicht etwa der Nationalmannschaft. Weder aufwändige Kommunikation auf politischer Ebene (einmal mehr illustriert in der laufenden Diskussion über das erweiterte Autonomiestatut von Katalonien) noch durch die verschiedenen Nationaltrainer bis hin zum heutigen Teamchef Luis Aragonés haben an diesen Widerständen grundlegend etwas ändern können.

Jüngstes Beispiel ist der Fall Oleguer, Rechtsverteidiger beim spanischen Meister und frischgebackenen Champions-League-Sieger FC Barcelona: Der Ur-Katalane lehnte das Aufgebot in die selección mit dem Hinweis ab, wenn er in einer Nationalmannschaft spielen werde, dann in der katalanischen. Und selbst die Stars von Real Madrid, für viele Spanier Sinnbild des Nationalstolzes, mögen sich im roten Trikot der iberischen Auswahl nicht im



gleichen Masse für den Erfolg zerreißen wie im blütenweissen Dress der Königlichen. Auch hier zeigen sich Motivationsdefizite, die letztlich auf ungenügende Kommunikation zurückzuführen sind.

Beispiel Brasilien: Kommunikative Einigkeit als Gefahr?

Völlig anders sieht es diesbezüglich in Brasilien aus: Hier ist es eines jeden Bubentraum, einmal das goldene Leibchen mit den inzwischen fünf Weltmeister-Sternen überstreifen zu dürfen. Ungewöhnlich ist dagegen die Stimmung im Lande: Bis anhin war es nichts anderes als normal, dass umgehend nach Bekanntgabe der für die WM nominierten Spieler eine hitzige Diskussion unter den 160 Mio. Fans (= die Einwohnerzahl Brasiliens) und in den Medien entbrannte. Der Trainer habe die falschen Spieler ausgewählt, die siebringende Strategie könne mit diesem oder jenem Spieler unmöglich realisiert werden, die Titelchancen seien durch die Nichtberücksichtigung eines Lokalmatadors fahrlässig in Gefahr gebracht worden, der Trainer habe sich einmal mehr von den falschen Einflüsterern beeinflussen lassen etc. – dies das gängige Repertoire der Kritik, die in unterschiedlichsten Variationen je nach Landesregion und Klub-Affiliation vorgetragen wird.

Doch im Mai 2006 herrschte erstaunliche Ruhe, als Trainer Carlos Alberto Parreira die Namen der 23 Spieler ankündigte, die in Deutschland die übliche Erwartung erfüllen sollten – den Gewinn des Weltmeistertitels. Die Namen schienen zu stimmen. Taktische Details und vieles andere müsse noch geklärt werden, aber die Basis für den Erfolg sei richtig gelegt. Diese ungewöhnliche Einigkeit weckte bald Sorgen: Eine solche Konstellation gab es zum letzten Mal vor der WM in Spanien 1982, bei der die Brasilieiros die Welt einmal mehr mit ihrem „jogo bonito“ verückten, aber trotz ihres magischen Mittelfeldes mit Zico, Socrates, Cerezo und Falcão in der Vorschlusrunde in einem dramatischen Spiel am späteren Weltmeister Italien scheiterten. Den Titelgewinnen von 1994 und 2002 bzw. der Finalteilnahme 1998 gingen dagegen endlose Diskussionen in der Öffentlichkeit voraus. Braucht die Seleção einen scharf artikulierten Dissens der Meinungen als nötiges Motivationselement für Höchstleistungen?

Doch Brasilien ist ohnehin ein Spezialfall, fussballerisch wie kommunikativ: Anders als in allen anderen Ländern wird derzeit nicht über die Gegner der Gruppenphase diskutiert, sondern wie der optimale Steigerungslauf im Verlaufe des Turniers auszusehen habe, damit das Team am 9. Juli in Berlin den Pokal aus Sepp Blatters Händen überreicht erhält. Den drei Gruppenspielen gegen Australien, Japan und Kroatien kommt eher der Charakter von Vorbereitungsspielen zu.



Der Titelhalter strotzt vor Selbstvertrauen. Die voraussichtliche Startaufstellung ist ein Who-is-who der internationalen Fussball-Elite, und mit Ronaldinho haben die Brasilianer den unbestritten weltbesten Spieler in ihren Reihen. Auf der Bank sitzen weitere Stars wie etwa Freistoss-König Juninho von Lyon oder die Jungstars Cicinho und Robinho von Real Madrid, möglicherweise auch Ronaldo, Torschützenkönig in Korea/Japan 2002.

Eigentlich verständlich, dass die Brasilianer überzeugt sind, in Deutschland Weltmeister und Vizeweltmeister zu werden, wenn sie nur aus ihrem 23-Mann-Kader zwei Mannschaften bilden und ins Turnier schicken dürften. Aber: Was passiert in den Medien und unter den Fans, falls es am Turnier in Deutschland nicht so rund läuft? Dann werden die Verantwortlichen der Seleção vom Modus der Marketing-Kommunikation blitzschnell in jenen der Krisen-Kommunikation umschalten müssen. Doch darin haben sie wenig Übung.

Beispiel Schweiz: In jeder Hinsicht dem Fahrplan voraus

Dies könnte auch hierzulande nötig werden, da die Schweiz so zuversichtlich wie nie zuvor in ein grosses Turnier geht. Dazu besteht an sich guter Grund, denn bei der Nationalmannschaft Ausgabe 2006 handelt es sich nicht nur um eine Häufung von talentierten Spielern, sondern vor allem auch um ein gutes Team. Wie viel dies wert sein kann, haben die Griechen vor 2 Jahren in Portugal den sprachlosen Experten und Fans auf beeindruckende Weise demonstriert. So wollen gerade junge Spieler wie Barnetta oder Streller den Besuch beim Nachbarn mit dem gleichen Erfolg krönen, wie es diese vor über 50 Jahren bei uns taten.

Dem „Wunder von Bern“ soll demnach das „Wunder von Berlin“ folgen, entgegen allen Erwartungen – wie damals auch. Das Selbstbewusstsein, früher ein Manko, ist zu einer Stärke geworden. Die spielerischen Voraussetzungen sind zumindest ermutigend: Nur eine einzige Niederlage in den letzten 19 Spielen, eine nahezu perfekte Vorbereitung mit erfolgreichen Testspielen, eine „hungrige Mannschaft, die immer das Beste will“, so Coach Köbi Kuhn. Das Schweizer Mannschaftsquartier in Bad Bertrich kann zum „Spiez“ der Deutschen anno 1954 werden.

Auch die kommunikative Ausgangslage ist positiv: Das Erwartungsmanagement des Nationaltrainers ist bislang vorbildlich, die Beziehungen zu den Medien sind intakt, in der Mannschaft herrscht Ruhe. Am Selbstverständnis seiner Arbeit hat sich bei Kuhn seit seinem Amtsantritt nichts geändert, doch wählt er passendere Formulierungen für die gleichen Inhalte. So spricht er beispielsweise nicht mehr von der „grossen Familie“,



welche die Nationalmannschaft sein soll, sondern von einer „Mannschaft, die sich über die Jahre verbessert“ hat. Und auch die jüngste Polemik im Umfeld der Nati, diejenige um Johan Vonlanthen, der seine verletzungsbedingte Nichtselektion anfocht, hat ihn nicht aus der Ruhe gebracht. Aus der kommunikativen Panne in Portugal (Spuckaffäre) dürften die nötigen Lehren gezogen worden sein. Zwar können sich Ausfälligkeiten von Spielern wiederholen, das damals zu Recht kritisierte Verhalten der Verbandsführung dagegen kaum.

Nun gilt es, aus der günstigen Ausgangslage das Maximum herauszuholen, das gemäss Planung des Verbandes eigentlich erst für 2008 vorgesehen ist. Wenn es der Schweizer Nationalmannschaft in Deutschland rund laufen sollte, wird es für das Erreichen des Unausprechlichen (des Weltmeistertitels) nicht nur auf Tore, sondern auch auf die richtige Kommunikation ankommen – extern gegenüber den Medien und Fans, intern zum Zusammenschweissen der Mannschaft und zur „Kalibrierung“ der Emotionen, je länger das Turnier dauert. Denn wenn es gelingt, gelingt es nur dank mannschaftlicher Geschlossenheit, intakter Kommunikation – und viel Glück. Das „Wunder von Berlin“ kann gelingen.

Fazit

1. Eine „verschworene Gemeinschaft“ bildet sich nur durch kontinuierliche und behutsame interne Kommunikation sowie glaubwürdige externe Kommunikation. Wenn die Weltmeisterschaft beginnt, ist es für die Behebung von internen Spannungen und Motivationsproblemen zu spät.
2. Ist die Kommunikation unter den Spielern gestört, mag sich ein Team allenfalls dank herausragenden Einzelkönnern eine Zeit lang halten; grossem Druck und Zerreisproben wird es jedoch nicht standhalten können. Im speziellen Falle Spaniens steht jeder Nationaltrainer vor einer Herkules-Aufgabe, da er mit seiner internen und externen Kommunikation nicht nur gegen die vor grossen Turnieren traditionell skeptischen Medien antreten muss, sondern auch gegen die Geschichte.
3. An einer Weltmeisterschaft kann der Wind schnell drehen, und zwar in beide Richtungen. Die Verantwortlichen sind deshalb gut beraten, alle Szenarien in kommunikativer Sicht durchzuspielen. Ist das Feuer mal im Haus, muss schnell gehandelt werden. Im Gegenzug ist dafür zu sorgen, dass bei unerwarteten Erfolgen der Glaube an weitere Steigerungen gestärkt wird, ohne dass die Bodenhaftung verloren geht.