

Foto: IMAGO / Westend61

# Agile Führungsmethoden im Fußball

- Ausführliche Version des Artikels im BDFL-Journal Nr. 64 -

Das Thema Führung ist überall dort, wo in Teams gearbeitet wird, von großer Bedeutung – und somit auch im Fußball. In den vorigen Ausgaben des BDFL-Journals wurden bereits Mannschaftsführung (1) und das Zusammenspiel zwischen einzelnen Gruppen im Verein – Mannschaft, Trainer(team), Sportliche Leitung – und deren Einfluss auf den sportlichen Erfolg (2) besprochen. Aufbauend darauf soll in diesem Text nun eine Führungsmethodik vorgestellt werden, die in der Wirtschaft, insbesondere bei der Entwicklung neuer Produkte und in Start-ups, Anwendung findet. Übertragen auf die Handlungsfelder im Fußball kann die Anwendung dieser agilen Führungsmethoden auch im Sport eine Perspektiverweiterung und die Entwicklung von High Performance in Vereinen und Verbänden erzielen.

## 1. Exponentielle Innovation

Grundlage für agile Führung ist das „growth mindset“, das Wachstumsdenken. Dabei geht es um das Streben nach exponentiellem Wachstum (siehe Abb. 1 auf der nächsten Seite). Die lineare Kurve ist der exponentiellen Wachstums-

kurve zunächst über weite Teile überlegen. Ab dem Schnittpunkt beider Kurven steigert die exponentielle Kurve ihre Überlegenheit mit hoher Geschwindigkeit. An der Stelle, wo die exponentielle Kurve die lineare schneidet, entsteht Disruption. Dieser Punkt wird auch „iPhone-Moment“ genannt, weil dort Apple mit seinem exponentiellen Geschäftsmodell Nokia aus dem Markt gedrängt hat. Bevor das Wachstum, wie in der Abbildung gezeigt, ab einem gewissen Punkt rasant steigen kann, liegt ein Lernprozess. Als Beispiel aus dem Sport kann hier die Entwicklung des Fosbury Flop genannt werden, der den Hochsprung revolutionierte. Zunächst allerdings war diese neue Technik der traditionellen Sprungphase beim Hochsprung weit unterlegen, überholte die altbewehrte Technik aber nach erfolgreicher Lernphase und ist nun die etablierte Technik im Hochsprungsport. Als ein anderes Beispiel kann die Einführung der Viererkette betrachtet werden. Es sind viele Übungen, übertragen auf die agilen Methoden als „Loops“ bezeichnet, erforderlich, bis sich Erfolg einstellt.

**Bild 1: Linearität vs. Exponentialität**

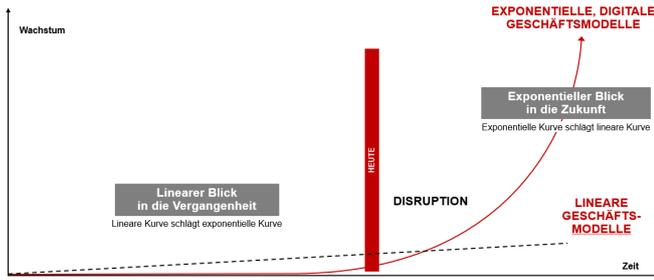


Abb. 1: Linearität vs. Exponentialität (3)

Exponentialität hat in der Innovation eine große Bedeutung. Start-ups in den USA und China haben den Anspruch auf exponentielles Wachstum. Die Dynamik der Kurve ist für unser Gehirn kaum vorstellbar. Um greifbar zu machen, was exponentielles Wachstum bedeutet, hier ein einfaches Rechenbeispiel von 30 Schritten: 30 lineare Schritte sind rund 30 Meter. 30 exponentielle Schritte – jeder Schritt ist doppelt so groß wie der davor (1, 2, 4, 8, 16,...) - bringen uns 25 mal um die Welt. Unsere Vorstellungskraft ist darauf nicht vorbereitet. Mit exponentieller Innovation werden solche Entwicklungen bei der Dynamisierung von Wachstum angestrebt. Die Methoden kommen aus dem Silicon Valley und wurden auf die deutsche Wirtschaft als Exponential Innovation © (3, 4)übertragen.

Erfahrungen und Management-Modelle in Deutschland, also auch im Sport, basieren auf Linearität. Das führt zu schrittweise erfolgreicher Verbesserung, die auch als erhaltende Innovation bezeichnet wird und aufs Engste mit Linearität verbunden ist. Im Gegensatz dazu steht exponentielle Innovation, die auch als disruptive Innovation bezeichnet wird. Hier geht es um die Suche nach völlig neuen Ansätzen. Bei der Entwicklung von Start-ups wird exponentielle Innovation für das „Moonshoot Thinking“ eingesetzt. Etwas, das im Silicon Valley bestens beherrscht wird und auch im Sport Entwicklung erzielen kann.

Bei exponentieller Innovation geht es nicht darum, ein bestehendes System partiell zu verbessern, sondern ein neues System zu entwickeln. Es geht um Kreativität und Experimente, die neue Effekte erzielen. Dabei ist das Mindset entscheidend. Ein Beispiel für Moonshot-Thinking im Fußball: Die meisten Eckballvarianten wurden noch nicht gefunden. Die richtig guten alle noch nicht. Mit dieser Haltung kann die Suche nach neuen Eckballvarianten durch ständige Innovation angetrieben werden.

Exponentialität entsteht nicht zufällig, sondern ist das Ergebnis von strategischem Management. Die Kriterien für exponentielles Wachstum werden als „Five Exponential Principles“ beschrieben (4):

1. Purpose: Beitrag zu einer besseren Welt

- 2. Entrepreneurial Mindset: Mut, einen völlig neuartigen Ansatz finden
- 3. Agile Methoden: Experimente zur Suche der neuen Lösung
- 4. Open Innovation: Vernetzung mit anderen Akteuren (z. B. Innovatoren, andere Experten, andere Sportarten)
- 5. Disruptive Technologie (Künstliche Intelligenz, Blockchain, VR,...)

Der Einsatz der „5 Exponential Principles“ ist eine notwendige, aber keine hinreichende Notwendigkeit für exponentielles Wachstum.

TRADITIONELLES DENKEN	AGILE THINKING
Makellose Planung	Gründliche Prüfung & Fehler
Fehler vermeiden	Schnelle Fehler
Gründliche Analyse	Gründliche Testverfahren
Präsentationen	Kleine Experimente
Kundennähe	Starke Kundenbindung
Periodisch	Durchgehend
Denken	Machen

Abb. 2: Traditionelles Denken vs. Agile Thinking

## 2. Agiles Mindset und agile Methoden

Das Arbeiten in Loops ist das zentrale charakteristische Merkmal der agilen Methoden: Durch eine Vielzahl von Experimenten nähert man sich der Lösung an (5, 6). Die agilen Methoden erwarten in besonderer Weise eine Veränderung des Mindsets. Sie kommen immer dann zum Einsatz, wenn es zu einem Zusammenspiel unterschiedlicher Perspektiven für die Lösung in komplexen Aufgabenstellungen kommen soll. Das agile Mindset unterstützt ein schnelles Lernen in einem Verein, Verband oder Unternehmen und kann mit „Fail early, fail fast, fail cheap, fail better“ sehr gut beschrieben werden. Nur durch diese Denkweise kann erfolgreich in aufeinanderfolgenden und aufeinanderaufbauenden Loops gearbeitet werden. Die Entwicklung eines agilen Mindsets und einer entsprechenden Vereins- und Mannschaftskultur ist damit ein zentrales Element der Organisationsentwicklung.

### 3. Orientierung und Modelle

Eine ausgeprägte und gelebte Methodenkompetenz in einer Organisation ist der Schlüssel für die Handlungsfähigkeit einer Organisation. Klassische Führungsmodelle (Top-Down und in Abteilungen führen) führen in der Praxis zu Friktionen zwischen den Einheiten, Silostrukturen und zu einer hohen Trägheit. Deshalb verlieren Organisationen schnell die Innovationsfähigkeit. Dabei helfen auch keine klassischen Management-Methoden wie Qualitätsmanagement und Projekt-Management; sie stoßen bei größeren Organisationen mit ausgeprägten Abteilungen an ihre Grenzen. Für eine echte Innovationshaltung für die Bewältigung völlig neuartiger Aufgabenstellungen (mit diesem Level möchten wir uns hier vorrangig beschäftigen), sind sie strukturell überfordert. An dieser Stelle werden agile Methoden eingesetzt.

Die Methodenkompetenz hat im Sport bisher eine untergeordnete Bedeutung. In allen Experteninterviews mit Vertretern aus dem Sport wird dieses als großes Potentialfeld gesehen. Agile Methoden finden bisher kaum Erwähnung. Eine nach agilen Prinzipien aufgestellte Organisation wäre ein Leuchtturmprojekt für den deutschen Spitzensport und hätte enormes Potential, um anderen Organisationen als ein Beispiel zu dienen. Der Kulturwandel, das Mindset und die agilen Methoden wären im Zentrum der neuen Organisation.

Der Einsatz agiler Methoden für die Steuerung von Organisationen hat sich in zahlreichen Bereichen der Wirtschaft - insbesondere bei Start-Ups und Tech-Unternehmen - bewährt. Die Einführung im Sport steht ganz am Anfang würde neue Potentiale heben. Insbesondere Vereine, die sich als Innovationstreiber und Innovationsführer positionieren.

Für die Entwicklung einer agilen Organisation ist die Verankerung der agilen Prinzipien in der gesamten Organisation von besonderer Bedeutung. Dafür haben Leitbilder ein ganz besonderes Potential. Bild 4 zeigt das agile Manifest, dass in agilen Organisationen als Leitbild verankert werden kann. Es stehen sich immer zwei Perspektiven für eine Entscheidung gegenüber. Die rechte Seite ist nicht unwichtig. Aber wenn man sich zwischen den beiden Perspektiven entscheiden muss, dann wird immer entsprechend der linken Seite entschieden. Dieses soll ein agiles Mindset absichern.

Allen agilen Methoden ist gemeinsam, dass sie in Loops arbeiten. Dabei gibt es viele Iterationen mit Experimenten. Wesentlich für den Erfolg ist die Zusammenstellung des Teams. Es sollte für die agile Arbeitsweise offen sein, Mut besitzen und Vertrauen genießen und auf die jeweilige Aufgabenstellung zugeschnittene Interdisziplinarität abbilden. Alle Mitglieder der agilen Teams arbeiten auf Augenhöhe und haben die gleiche Stimme. Es gibt keine Hierarchie, die die Entscheidung trifft. Das Ergebnis der Arbeit wird im Team gemeinsam auf seine Wirkung bewertet und immer weiter optimiert. Dazu dienen insbesondere Proof of Concept Meetings, wo das Zwischenergebnis den potentiellen Anwendern oder Experten präsentiert wird.

Die Arbeit der Teams kann durch einen „Agile Coach“ moderiert werden. In einem Verein könnte diese Aufgabe in die Hände eines neuen Typus von „Co-Trainer/Agile Coach“ gelegt werden. Durch seine Einbindung als Co-Trainer vernetzt er auch die Mannschaft. Mit der gleichzeitigen Einbindung als „(Chief) Innovation Officer“ vernetzt er auch in Richtung des Mannschaftsumfeldes.

Für die Steuerung der Organisation bieten sich Kennzahlen nach der OKR (Objectives and Key Results) an. Sie können Sprints und die Entwicklung managen. (6)(7)



Abb. 4: Agiles Manifest (7)

### 4. Ambidextrous Organisation

Um gleichzeitig im Unternehmen – bzw. im Spielbetrieb – erfolgreich zu sein und parallel neue Stufen zu entwickeln, sind unterschiedliche Kompetenzen erforderlich. Dafür sind zwei völlig unterschiedliche Mindsets und Methoden erforderlich. Organisationen, die dafür über zwei unterschiedliche Betriebssysteme verfügen, werden als „Ambidextrous Organisation“ bezeichnet. Eine Organisation, die beidhändig arbeiten kann. Das zeigt Abbildung 5. Mit der einen Hand das bestehende System weiter optimieren. Dort werden die aktuellen Spiele gespielt. Und gleichzeitig mit der anderen Hand neue Modelle erprobt und entwickelt. Die beiden Phasen werden auch als „Exploit“ und „Explore“ bezeichnet (9).

EXPLOIT	EXPLORE
Erhaltende Verhaltensweisen verwenden	Zerstörende Verhaltensweisen verwenden
Förderung der Ausrichtung und Fokussierung	Förderung der Anpassung und der Freiheit des Schaffens
Veränderung vermeiden/ Stabilität erhöhen	Förderung von Wandel/ Erhöhung der Variation
Klare Anweisungen geben und Konflikte vermeiden	Förderung der Flexibilität, Experimentierfreudigkeit und sogar Meinungsverschiedenheiten
Vorsichtig handeln, um das Risiko zu verringern	Zulassen von Misserfolge und Lerneffekte
Auf die Einhaltung vereinbarter Ziele, Messgrößen und Regeln bestehen	Förderung des nichtlinearen Denkens und des Unternehmerrgesistes
<b>Das Führungsverhalten sollte so konstant wie möglich und so anpassungsfähig wie nötig sein</b>	<b>Führungskräfte sollten konsequent inkonsequent sein</b>

Abb. 5: Exploit vs. Explore (9)

Es gibt drei unterschiedliche Herangehensweisen für die Umsetzung von „Beidhändigkeit“, bei denen Experimente in bestimmten Formen erprobt werden. Beispielsweise wird gezielt eine Jugendmannschaft oder ein ganzes Nachwuchsleistungszentrum für das Experimentieren eingesetzt. Es können aber auch bestimmte Phasen in der Woche oder in der Saison für Experimente ausgewählt werden. Eine besondere Aufgabe in solchen Organisationen hat die Führung. Die Aufgabe der Führung in Ambidextrous Organisationen ist eine Teamaufgabe, da sich die Führungsrollen in beiden Systemem - dem „Exploit“- und dem „Explore“-System letztlich als Team ergänzen sollen.

## 5. Servant Leadership

Für den agilen Teil (Explore) ist eine besondere Haltung der Führung wesentlich, der in den klassischen Führungstrainings selten bis gar nicht abgebildet wird. Sie wird als „Servant Leadership“ bezeichnet. Sie ist fundamental anders als bisher Leader ausgebildet und bewertet werden. Es geht um die Entwicklung eines entscheidungsstarken Umfeldes und Teams. Folgende Prämissen beschreiben die Haltung des Leaders:

1. Ein Team entwickelnd
2. Die Motivation steigernd
3. Für das Team da zu sein

Die wichtigste Eigenschaft des „Servant Leaders“ ist nicht das Reden, sondern das Zuhören. „Schwach“ ist das neue „Stark“. Er delegiert Entscheidung an das Team, gibt aber Orientierung und Unterstützung. Nur wer die Entscheidungen in das Team gibt, wird starke Entscheider bekommen. Auf dem Feld und neben dem Feld.

Nicht der Chef ist der Wichtigste, sondern die Mannschaft. Die entscheidende Frage lautet: „Was kann ich tun, um das Team und jeden einzelnen Menschen im Team besser zu machen?“ Der Leader ist für das Team da, nicht umgekehrt.

## 6. New Work

In den 70 Jahren hat Prof. Dr. Frithjof Bergmann eine neue Arbeitsform postuliert, die sich mehr und mehr durchsetzt und den Menschen im Mittelpunkt sieht. Folgende Prämissen prägen diese Arbeitsform:

1. Digitalisierung
2. Agilität
3. Flexibilität
4. Flache Hierarchie
5. Neue Bürokonzepte
6. Individualität

Als Ausprägung können innovative Arbeitsformen wie Bootcamp, Barcamp, Hackathon und Townhalls verstanden werden, bei denen Produkte gebaut und getestet werden. Der Kulturwandel in der Organisation ist die zentrale Führungsaufgabe im Verein, in den Teams und in der Mannschaft.

## 3. Methodenbaukasten

Im folgenden Methodenbaukasten werden die wesentlichen Methoden für agile Arbeit ausgewählt und dargestellt.

### 3.1 Mindhacking

Die Entwicklung völlig neuer strategischer Positionierungen, Lösungen, Produkte, Geschäftsmodelle und Strategien wird in der Wirtschaft als „Blue Ocean-Strategie“ bezeichnet. Im Gegensatz dazu steht „Red Ocean“. Dort gibt es Wettbewerb (4).

Abbildung 6 soll symbolisieren, dass man eine Sache von einer anderen Seite betrachten kann. Es geht um Ansätze, bei denen es keinen Wettbewerb gibt. Es wird nach einem Systemwechsel, einem Phasenwechsel und nach echten Durchbrüchen gesucht.



Abb. 6: Mindhacking

„Thinking the unthinkable“ ist die Devise. Dieses wird auch als „Moonshot-Thinking“ und „Exponential growth thinking“ bezeichnet. Das Thema „Exponentialität“ hat dabei eine besondere Bedeutung. Dabei geht es um die Bereitschaft und Fähigkeit „Muster brechen als Muster“, die als Mindhacking bezeichnet wird. Im Kern geht es darum, jede Bewertung auszuschalten und mit Experimenten auszuprobieren, wie es funktionieren kann.

Ein besonderes Handlungsfeld ist die Positionierung von Sportvereinen. Das könnten z. B. die Ausrichtung auf folgende Schwerpunkte sein: Regional, Vegan, Nachhaltig, Innovativ, Digital, Educating, Gender, Athletik, Creativity, E-Sport, und so weiter.

Die Positionierung hat großen Einfluss auf die Spielweise bzw. Spielidentität der Vereinsmannschaften und auf die Anziehung und Bindung von Talenten. Es ist damit auch für die Attraktivität für Partnerschaften, Investoren, Förderer und allen anderen beteiligten Akteuren zentral.

Durch eine Fokussierung, die auf den ersten Blick begrenzt ist, kann auf den zweiten Blick die Basis für eine exponentielle Skalierung sein.

### 3.2 Kanban

Kanban ist eine in IT-Unternehmen und agilen Organisationen stark verbreitete agile Projektmanagement-Methode. Im Zentrum steht die Arbeit des Teams mit dem Kanban-Board (9). Abbildung 7 zeigt ein typisches Kanban-Board. Die Methode wurde von Toyota entwickelt und hat die Behebung von Produktionsengpässen in der Automobilindustrie revolutioniert.

Das Ziel ist es, die Durchlaufzeit von Projekten zu minimieren. Dazu arbeitet das Team in hoher Autonomie und wird - beispielsweise von einem agilen Coach - moderiert. Am

Anfang des Projektes werden alle Aufgaben, die zur Erzielung des Projektes erforderlich sind, in einem Brainstorming gesucht und im „Backlog“ gesammelt. Das Team legt die Priorisierung der einzelnen Aufgaben fest und bearbeitet die Aufgaben mit höchster Priorität. Das Team versucht, die einzelnen Prozessschritte mit einer Karte durch die Verschiebung von links nach rechts abzuschließen, bis eine neue Karte gezogen und bearbeitet wird. Am Ende des Projektes sind alle Karten vom „Backlog“ in „Fertig“ gewandert.

Die Methode kann beispielsweise für die Saisonvorbereitung, die Organisation von Trainingslagern und für die Kaderplanung eingesetzt werden. Es kann aber auch perfekt für die Steuerung des gesamten Vereins eingesetzt werden.

### 3.3 Visual Thinking

Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte. Durch die Visualisierung entsteht eine neue Qualität der Kommunikation und des Lernens. Insbesondere wenn die Aufgabe der Visualisierung bei allen Mitgliedern des Trainerstabes und auch bei allen Spielern liegt. Durch die Aneinanderkettung mehrerer Züge entsteht im Prinzip ein kleines Daumenkino (vgl. Abb. 8).

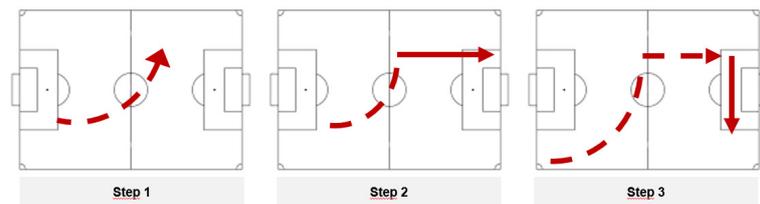


Abb. 8: Visual Thinking für Spielzüge

Im Rahmen der Entwicklung neuer Spielzüge, Spielphasen und einer Spielidentität kann das gesamte Team seine Ideen für Spielzüge ausarbeiten, visualisieren und vor den anderen Teammitgliedern pitchen. Ein Pitch ist eine Vorstellung in 30 bis 60 Sekunden anhand der erstellten Bilder. Das Feedback der Mitspieler wird auf Basis von „I like“- und

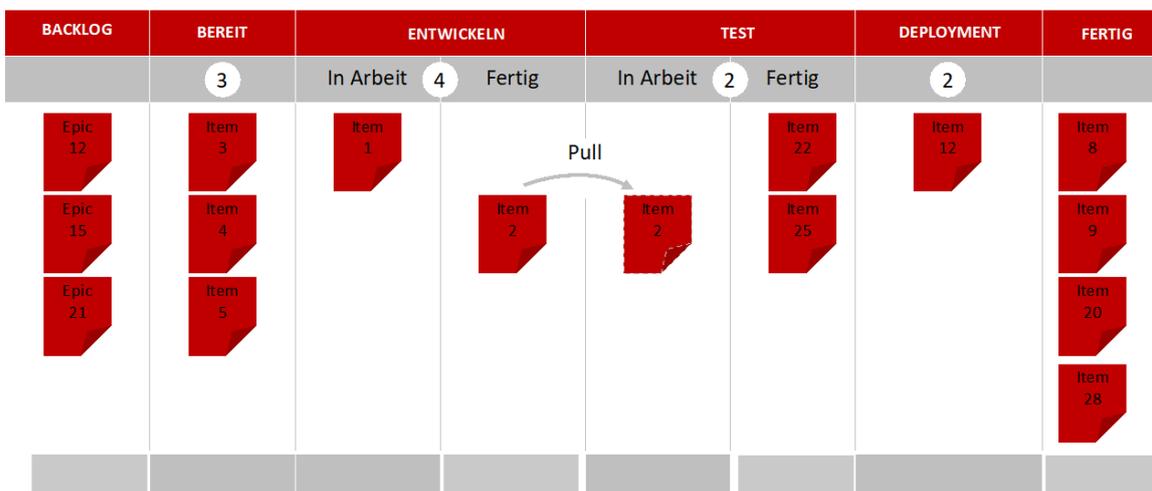


Abb. 7: Kanban

„I wish“-Aussagen gesammelt und kann dann in die Überarbeitung des Vorschlages eingebunden werden. Auch können weitere Experten aus dem Trainerteam, dem Performanceteam und dem Verein ein Feedback einbringen. Diese Loops werden mehrfach durchlaufen. Erst im Workshop, dann beim Training und schließlich im Spiel.

Durch die Beteiligung der gesamten Organisation können die Potentiale der Ideen im Verein gehoben und die Kommunikationsqualität des Vereins nachhaltig gesteigert werden. Es ist die ideale Basis für eine lernende Organisation und die Steigerung der Mitwirkung und damit auch der Eigenverantwortung der gesamten Mannschaft. Durch das Lernen von Varianten, die hohe Geschwindigkeit bei der Bewertung von Varianten und das tiefere Verständnis der Ideen der Mitspieler wird die kognitive und gemeinschaftliche Entscheidungsfähigkeit der Mannschaft gesteigert. Alle Spieler\*innen werden animiert, ihre Ideen zu visualisieren. Sie können die Grundlage für Prototypen - beispielsweise Varianten für das Herausspielen eines Abstoßes - sein, die von der Mannschaft in mehreren wiederholten Anwendungen des beschriebenen Prozesses optimiert werden.

### 3.4 Design Thinking

Design Thinking ist eine strukturierte Methode zur Erarbeitung von Lösungen. Sie steht in der Regel am Anfang eines Innovationsprozesses. Abbildung 9 zeigt den typischen Ablauf nach Design Thinking. Die einzelnen Stufen bauen aufeinander auf.

In zwei Stufen werden Prototypen gebaut. In der ersten Stufe werden durch einen Kreativ-Prozess (divergents Denken) Probleme gesammelt und mit einem Selektionsverfahren (konvergentes Denken) werden die zentralen Probleme ausgewählt und beschrieben. In der zweiten Stufe

werden für diese Probleme mit einem Kreativprozess (divergentes Denken) viele unterschiedliche Lösungsansätze gesucht. Mit einem Selektionsprozess (konvergentes Denken) wird dann die beste Lösung ausgesucht und mit einem Prototypen erprobt. Das Testen liefert dann neue Erkenntnisse, die auf die vorherigen Stufen rückgekoppelt werden. Das ist der Einstieg in einen sich wiederholenden Entwicklungsprozess (Loops).

Im Entwicklungsteam sollen Personen mit unterschiedlichen Perspektiven und Kompetenzen eingebunden werden. Die Arbeitsweise wird als Co-Creation bzw. Kollaboration bezeichnet. Zentral ist die Haltung: Keine Hierarchie, sondern totale Lösungsorientierung. Die Methode kann im Sport beispielsweise für die Entwicklung einer Spielidentität, Vernetzung der Organisation, Scouting, Kaderplanung und Campus-Entwicklung eingesetzt werden.

### 3.5 Road Mapping

Road Mapping wird bevorzugt eingesetzt, um die schrittweise Entwicklung einer mittelfristigen Strategie in Etappen bzw. Milestones darzustellen. Damit kann Orientierung und Partizipation organisiert werden.

Road Mapping kann deshalb bevorzugt bei der Entwicklung einer Organisation eingesetzt werden. Beispiele sind die Transformation zur agilen Organisation, die Entwicklung einer vernetzten Organisation für die Umsetzung einer gemeinsam gelebten Spielidentität. Die Transformation eines Vereins von isolierten Mannschaften und unverbundenen Einheiten zu einem Gesamtsystem, in dem aufeinander aufbauend gearbeitet wird, ist ohne ein einheitliches Gesamtbild kaum vorstellbar. Damit kann das Road-Mapping z. B. genutzt werden, um eine Spiel-Identität, eine horizontale und vertikale Vernetzung der Trainer und Experten oder die Etablierung einer Vereinsidentität mit einer

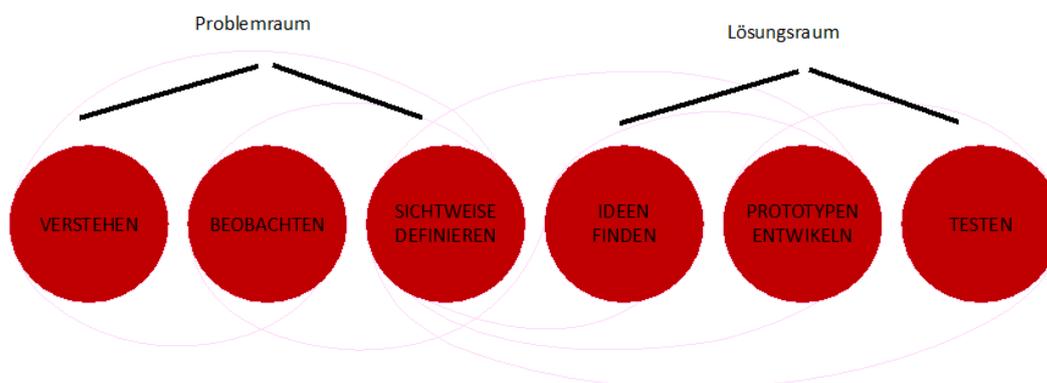


Abb. 9: Design Thinking (7)

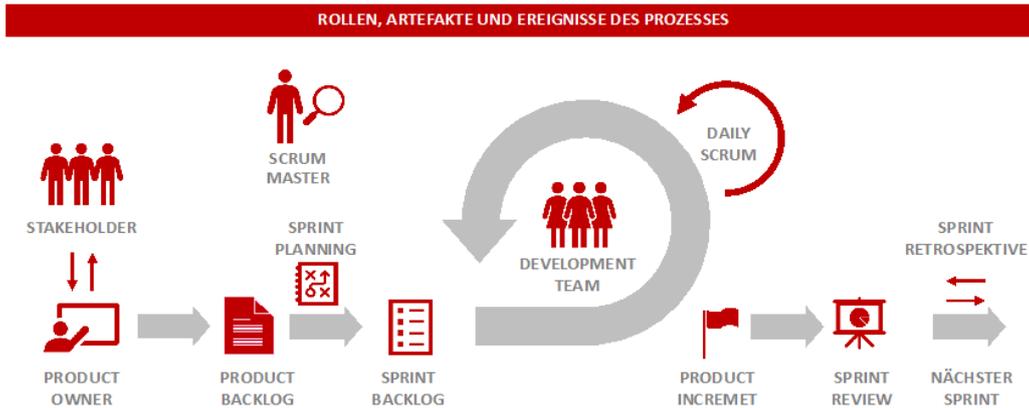


Abb. 11: Scrum (11)

entsprechenden Kultur zu entwickeln. Etappen können bestimmte Workshops oder Konzepte sein, die in der Praxis erprobt werden.

Es kann beispielsweise die Zusammenarbeit im Verein oder Verband über eine gesamte Saison visualisiert werden.

### 3.6 Scrum

Scrum hat seinen Namensursprung aus dem Rugby. Es beschreibt das „Gedränge“, bei dem sich zwei Mannschaften gegenüberstehen und verkeilen. Ziel ist es, durch Teamwork an den Ball zu kommen. Diese Herleitung zeigt schon, wie naheliegend die Anwendung dieser Innovationsmethode auf den Sport ist. Abbildung 11 (siehe oben) zeigt die unterschiedlichen Elemente der Methode.

Es ist Aufgabe des Product Owners, die Anforderungen an das Produkt durch das Produkt Backlog festzulegen. Das Development-Team plant seine Sprints im Sprint-Backlog. Die Sprints haben eine Laufzeit von 14 Tagen. Im Daily Scrum findet ein Austausch zu die aktuellen Themen statt. Durch Retrospektiven wird die Zusammenarbeit im Team regelmäßig optimiert. Durch die Reviews wird das Produkt ständig optimiert.

### 3.7 Lean Start-up Methode

Abbildung 12 zeigt den typischen Zyklus von Lean Start-up. Für die Entwicklung einer komplexen Lösung werden die einzelnen Bausteine in einzelne Elemente zerlegt und in dem typischen Lean-Start-up Zyklus optimiert. Eine besondere Möglichkeit liegt in der Erprobung zweier unterschiedlicher Lösungen für das gleiche Problem. Diese Variante wird A/B-Testing genannt. Das Testen (Messen) kann auf Basis von Feedback von Testteilnehmern erfolgen (Punktevergabe, Voting) und kann zu einer Beteiligung des Trainers und Funktionen aus dem Team oder auch der gesamten Mannschaft führen. Auch kann das Messen auf Basis von Performance-Daten aus dem Spiel oder Training erfolgen.

Lean Startup hat seine Anwendung bei der konkreten Ausgestaltung von Lernschleifen. Es können z. B. der Erfolg bei der Umsetzung einer Spielidentität auf Basis dieser Methode bewertet werden.

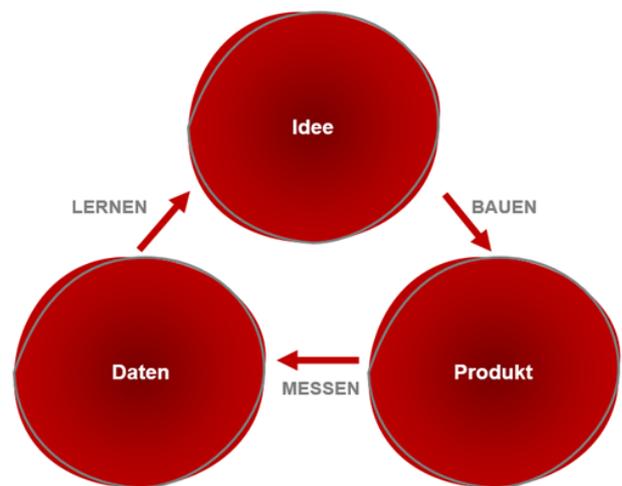


Abb. 12: Lean Start-up Methode (10)

### 3.8 OKR

OKR steht für Objective Key Results (12). OKR haben die vorrangige Aufgabe die Teams zu fokussieren und die Organisation bei Innovationsprojekten anhand konkreter Ziele auszurichten. OKR sollen direkt auf die Road-Map und damit auf die Strategie der Organisation einzahlen.

OKR tragen dazu bei, dass die Projekte an der Langfriststrategie ausgerichtet sind und gleichzeitig eine starke Freiheit und Verantwortung zur Zielerreichung auf die Ebene der Teams übertragen wird. Sie sind ein hervorragendes Modell, um Geschwindigkeit und Alignment (Ausrichtung) in Projekte zu verankern.

In einem gemeinsamen Planungsprozess von Leitung und Team werden die Objectives und Key Results festgelegt. Wesentlich für den Erfolg ist es, dass die Key-Results weder zu groß noch zu klein sind. Sie stellen die Basis für einen Sprint von drei Monaten dar und werden in Weeklys auf ihre Richtigkeit und ihren aktuellen Stand vom Team bewertet. Die Meetings werden von einem OKR Coach oder OKR Champion moderiert. Das Zusammenspiel der Formate zeigt Bild 13.

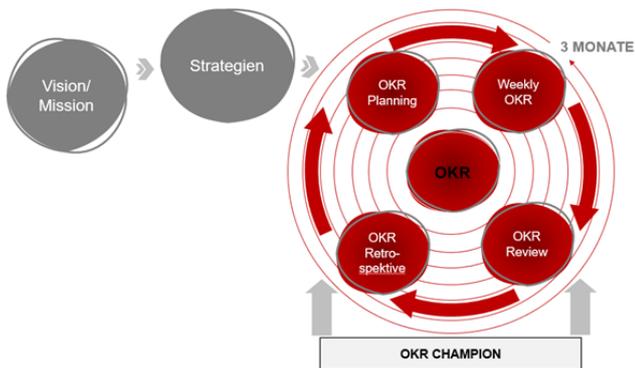


Abb. 13: OKR-Zyklus

#### 4. Flow als Grundlage für exponentielle Entwicklung

Die Arbeitshaltung von Organisationen hat einen elementaren Einfluss auf das Ergebnis von Anwendungsexperimenten agiler Führungsmethoden. Nach Steven Kotler (5) entstehen High Performance Organisationen auf der Basis von Flow. Für Flow sind laut Kotlers Untersuchungsergebnissen folgende drei Faktoren wesentlich: Motivation, Kreativität, Lernen. Abbildung 14 zeigt deren Zusammenwirken.

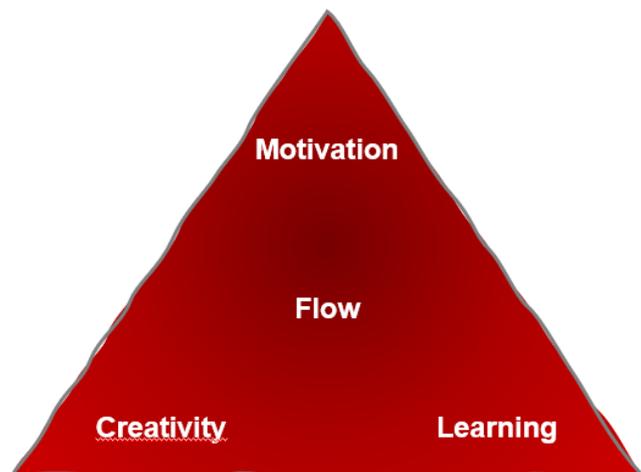


Abb. 14: Flow nach Steven Kotler (13)

Die drei Quellen sind ein lernendes Dreieck, das sich gegenseitig nach oben schraubt. Im Zentrum entsteht Flow, der charakteristisch für eine High Performance Organisation ist. Steven Kotler hat dazu zahlreiche High Performance Teams untersucht. Dabei hat er zum Beispiel analysiert, wie Surfer Sebastian Steudtner eine 26,21 Meter hohe Welle reiten konnte und wie Edmund Hillary zusammen mit Tenzing Norgay in der Erstbesteigung den Mount Everest erklommen hat. Sie mussten auf Basis von Kreativität und Experimenten nie dagewesene Probleme lösen und dazu das richtige Team entwickeln. Im Zentrum dieser Untersuchung steht der Sport. Auf der Basis der drei Kriterien von Steven Kotler können beispielsweise für Spielidentität, Positionierung, Trainingsplanung, Scouting und Infrastruktur neue Lösungen entwickelt werden.

Um die Organisation als Ganzes zu entwickeln, ist aber auch das „Wie?“ für das Umfeld des Teams zu beantworten. Es geht also auch um die Arbeitsweise der Trainer\*innen sowie aller Beteiligten in einem Trainerteam. Wie kann sich die Dynamik in der gesamten Organisation zusammen mit dem Sport entwickeln? Durch die Verbindung des Sports mit der gesamten Organisation. Nur wenn die Mannschaft mit der gesamten Organisation des Vereins in Resonanz geht, kann ein Flow entstehen. Dann entsteht eine positive Entwicklung. Der Sport und die Organisation des Sports müssen dafür in Resonanz kommen. Die gesamte Organisation arbeitet dafür im agilen Mindset und mit agilen Methoden.

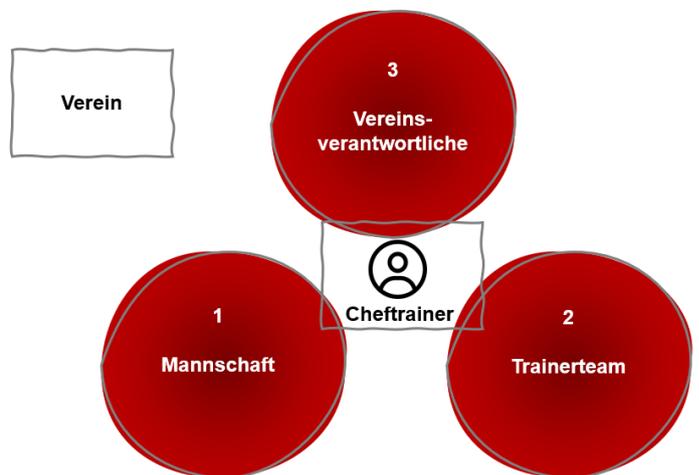


Abb. 15: Klassische/hierarchische Struktur mit Personen/Rollen im Zentrum (1,2)

Abbildung 15 beschreibt das bisherige Selbstverständnis von Sport-Organisationen. Cheftrainer\*innen sind in der Mitte angesiedelt. Das führt in der Praxis zu Spannungen, Silostrukturen, Schubladen, Abteilungsdenken in der Organisation und ist Gegenstand tiefgehender Analysen (vgl. Dr. des. Verena Speth: Wie Dynamiken innerhalb eines Vereins die Führungseffektivität beeinflussen, BDFL-Journal Nr. 63).

CREATIVITY	LEARNING	MOTIVATION
ABC Technik	Design Thinking	Moonshot Thinking
Brainstorming & Voting	Lean Start-up	Purpose Generation
6 Thinking Heads	Kanban	Positionierung + Strategie
Crazy 8	OKR	Story Telling
Kopfstand Methode	Kulturwandel	Future Road-Mapping
Mindmapping	Agile Führung	Leadership
Analogie Technik	Ambidextrous Organisation	Community Building
Brainstorming	Scrum	Governance
Visual Thinking	Co-Creation & Kollaboration	

Organisationsentwicklung durch EXPONENTIELLE INNOVATION©

Abb. 16: Trainingsbereiche und Projekte für die Organisation

Im Sinne einer agilen Organisation gehört aber nicht der\*die Trainer\*in, sondern das Spiel ins Zentrum. Aus dieser Perspektive startet die Transformation. Das gilt für die Entwicklung des gesamten Spiels. Wenn es über alle Altersklassen hinweg einen roten Faden in der Spielidentität des Vereins geben soll, dann ist die Vernetzung der gesamten Organisation als kohärente, zusammenhängende Einheit erforderlich. Die gemeinsam gelebte Spielidentität ist die Grundlage einer High Performance Organisation. Alle Mannschaften spielen nach einem gemeinsamen Konzept, das von Altersstufe zu Altersstufe in Athletik, Dynamik und Variabilität zunimmt. Für diese Spielidentität können die geeigneten Trainer\*innen und Spieler\*innen gewonnen und ausgebildet werden. Nach Einschätzung des Exponential Sports Innovation Institutes werden bisher maximal fünf Prozent der Potentiale in der Methodenkompetenz im Sport ausgenutzt. Kreativität und Lernen von Methoden und Abläufen sind eine große Quelle für die Entwicklung des Sports. Mut und Vertrauen auf der Führungsebene sind dabei die wichtigste Haltung.

Für eine agile Transformation ist die Unterstützung der Leitung des Vereins erforderlich. Beispiele aus allen Wirtschaftsbereichen zeigen, wie herausfordernd und erfolgversprechend diese Haltung ist. Bei der konkreten Umsetzung werden gezielt erste Bereiche ausgewählt und transformiert. Mit vielen kleinen Schritten kann der Gesamtverein mitgenommen werden. Die Arbeit in agilen Teams erfolgt mit einer Übertragung der Verantwortung von der Management-Ebene auf die Ebene der Teams, die sich dabei entsprechend der konkreten Aufgabenstellung aus den unterschiedlichen Abteilungen zusammensetzen. Die Team-Mitglieder stehen dabei nicht in einer Reportinglinie ihrer ursprünglichen Abteilung, sondern sind in ihrem Team autonom. Sie sind dem Erfolg verpflichtet und arbeiten eigenverantwortlich. Das steigert die Verantwortung des Teams und die Qualität der Arbeit. Die Führung der Organisation

gibt den autonomen Teams Orientierung, aber kein Micromanagement, keine Vorgaben.

#### 4.1 Umsetzung der Kriterien von Kotler in der Praxis

Die Qualifizierung und Umsetzung in der Organisation sollten in einem Guss erfolgen. Lernen ist Teil der Projekte. Abbildung 16 zeigt beispielhaft einige konkrete Maßnahmen, die in den drei einzelnen Bereichen von Kotler eingesetzt werden können. Kreativität ist dabei ein besonderes Potential, das in der Schule nicht entwickelt wird und welches wir durch spezielles Training auch gezielt entwickeln können (15). Aber auch das institutionelle Lernen auf Basis der agilen Methoden ist ein in der Praxis zu lernendes Feld.

Damit die Umsetzung von Kotler in der Praxis möglichst gut gelingen kann, ist eine agile Transformation in gezielt ausgewählten Teilbereichen eine perfekte Basis. Hierfür ist die Unterstützung der Leitung des Vereins erforderlich. Beispiele aus allen Wirtschaftsbereichen zeigen, wie herausfordernd und erfolgsversprechend dieses ist. Dazu werden gezielt erste Bereiche mit entsprechender Komplexität und hoher Erfolgswahrscheinlichkeit ausgewählt und transformiert.

Die Arbeit in den agilen Teams erfolgt mit einer Übertragung der Verantwortung von der Management-Ebene auf die Ebene der Teams, die sich dabei entsprechend der konkreten Aufgabenstellung aus den unterschiedlichen Abteilungen zusammensetzen. Die Team Mitglieder stehen dabei nicht in der Reportinglinie ihrer ursprünglichen Abteilung, sondern sind in dem Team autonom. Sie sind dem Erfolg verpflichtet und werden von einem Produkt Owner und einem Agile Coach bei der Arbeit unterstützt. Dieses steigert die Verantwortung des Teams und die Qualität der Arbeit.

## 5. Ablaufplan für Agile Transformation

In den vergangenen Monaten wurden vom Exponential Sports Innovation Institute zahlreiche Innovationsprozesse entwickelt. Sie sind Grundlage eines Exponential Sports Innovation Playbooks (14) also eine Art Ablaufplan für agile Transformation. Die Prozesse wurden im Rahmen verschiedener Projekte im High Performance Sports eingesetzt und validiert.

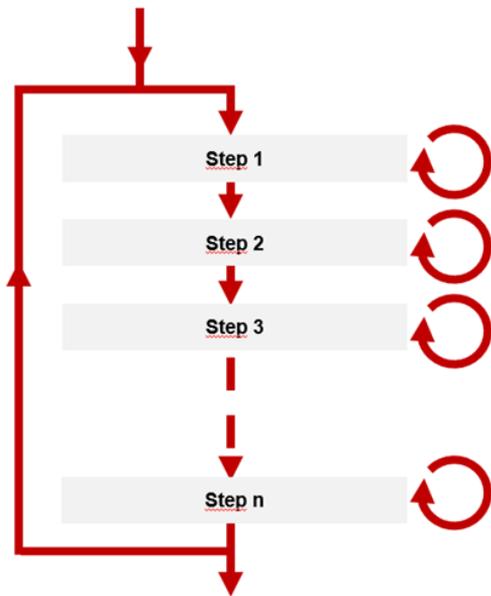


Abb. 17: Master-Framework des Exponential Sports Innovation Playbook

Im Folgenden wird ein Beispiel aus unterschiedlichen Bereichen und unter Einsatz unterschiedlicher Methoden vorgestellt und dessen Anwendung aufgezeigt. Die Prozesse sind Ausgangspunkt einer individuellen Anpassung an den jeweiligen Verein/Verband und können Grundlage für das institutionelle Lernen sein.

### 5.1 Mannschafts-Playbook

#### I. Ausgangslage

Deutsche Spitzenmannschaft im Herren Feldhockey, Nachwuchsleistungszentrum eines Fußball-Bundesligavereins

Hypothese: Das Kreativpotential einer Mannschaft kann einen Unterschied machen. Gerade im Wettbewerb mit großen und finanziell starken Teams kann Kreativität die entscheidende Ressource sein. Überraschungen sind kein Zufall, sondern das Ergebnis von harter Arbeit. Muster brechen als Muster. Etwas um 180 Grad drehen. Die Methode wurde für neue Ecken, neue Freistöße und neue Einwürfe eingesetzt.

#### II. Vorgehen/ Prozess

1. Setting: Raum, Technik, Material
2. Einführung in Methoden
3. Brainstorming, welches Thema bearbeitet werden soll.  
Ecken, Freistöße, Einwürfe
4. Dot Voting zu den Prioritäten
5. Aufteilung der Gruppen: vier bis fünf Personen; unterschiedliche Mannschaftsteile
6. Zuordnung der Themen zu Gruppen; Pull statt push
7. Prototyping: Arbeit in den Gruppen  
Vier Ideen in vier Minuten  
Pitch: Jede Idee in einer Minute  
Keine Diskussion  
Feedback: I like & I wish  
Klauen der besten Ideen in der Gruppe  
Iteration der eigenen Vorschläge  
Pitch: Jede Idee in einer Minute  
Feedback: I like & I wish  
Klauen der besten Ideen in der Gruppe  
Iteration des eignen Vorschlages
8. Feedback  
Review: Ergebnis  
Retro: Prozess
9. Präsentation im Team
10. Training: Vorstellung in Kabine, Umsetzung, Feedback
11. Umsetzung im Spiel

## III. Ergebnis:

Die gefundenen Standards wurden im Spiel eingesetzt. In vielen Fällen führten die schnell zu einem nicht erwarteten Erfolg. Es gab ein sehr gutes Feedback von Mannschaft und Trainer zu dieser Methode.

Folgende Bereiche wurden gesteigert:

- Kreativität
- Kommunikation
- Identifikation
- Kollaboration
- Co-Creation
- Varianten
- Entscheidungsprozess

Fazit: Kreativität hat super hohes Potential, dass bereits kurzfristig Erfolg unterstützen kann.

## 6. Experimente: Anwendung agiler Methoden im Sport

### 1. Behavioral Scouting

Ziel: Auswahl von Spielern nach ihren Persönlichkeitsmerkmalen

Scope: Verein

Projektgruppe: High Level Führungskräfte aus Fußball-Bundesliga, Handball Bundesliga, Basketball-Bundesliga und Hockey Bundesliga

Prototyp: Kriterien für neuen Auswahlprozess und Idee für ein Start-Up.

Ergebnis: Validierte und priorisierte Persönlichkeitseigenschaften

Methode: Design Thinking (acht Loops)

### 2. Spielidentität

Ziel: Gemeinsam gelebte Spielidentität

Scope: Nachwuchsleistungszentrum

Projektgruppe: zehn Trainer und Experten eines NLZ aus dem gesamten Jugendbereich eines Fußball-Bundesligaverbands

Prototyp: Prototyp für Rahmenbedingungen (Infrastruktur, Mindset, Kultur, Meetingstruktur, Meetingplan) für die kontinuierliche Fortentwicklung der Spielidentität

Ergebnis: Framework für die Verankerung der Spielidentität im Laufe der Saison

Methoden: Roadmapping, Design Thinking, Kanban (zehn Loops)

### 3. Vernetzung der Trainer und des Performance-Teams

Ziel: strukturiertes Zusammenwirken aller Trainer und Experten bei der Entwicklung der Talente

Scope: Nachwuchsleistungszentrum

Projektgruppe: zehn Trainer und Experten eines Nachwuchsleistungszentrums aus dem gesamten Nachwuchsbereich eines Fußball-Bundesligaverbands

Prototyp: Vernetzungsmatrix und Ziel-System

Ergebnis: Ein struktureller und kontinuierlicher Austausch sind verankert.

Methoden: Design Thinking und Kanban (4 Loops)

### 4. Transfer E-Sport Performance in Sport

Ziel: Lernen aus dem E-Sport durch Steuerung des Trainings: Kognitive Handlungsfähigkeit

Projektgruppe: Führungskräfte aus Fußball-Bundesliga, Handball-Bundesliga, Basketball Bundesliga und Hockey Bundesliga

Prototyp: Hypothese für Talentansprache, Trainingssteuerung für kognitive Entscheidungskompetenz

Ergebnis: Eckwerte für Entscheidungstraining und Teamentwicklung.

Methode: Proof of Concept mit Managerin eines europäischen Top Teams in League of Legends (ein Loop)

### 5. New Work im Sport

Ziel: Potential von New Work im Sport prüfen

Scope: New Work im Sport

Projektgruppe: Führungskräfte aus Fußball-Bundesliga, Handball-Bundesliga, Basketball-Bundesliga und Hockey-Bundesliga mit Experten von Exponential Innovation Institute für New Work + Projektgruppen eines NLZ eines Fußball-Bundesligavereins

Prototyp: Aufbau von Sports HUB der Zukunft / Hypothesen zu New Work

Ergebnis: Riesiges Potential von Campi und New Work im Sport + Prototyp für neuen Campus

Methode: Design Thinking + Proof of Concept (acht Loops)

6. Spielervertrag

Ziel: Vertragsmanagement aus Sicht der Spieler

Scope: Verein

Projektgruppe: Team eines Nachwuchsleistungszentrum eines Fußballbundesligavereins

Prototyp: Neuer Auswahl- und Einstellungsprozess

Ergebnis: Prozess aus Sicht des Nachwuchsspielers als Differenzierungsmerkmal eines Vereins

Methoden: Design Thinking, Kanban (10 Loops)

## 7. Bildung & Sport

Ziel: Potentialentfaltung durch Sport & E-Sport

Scope: Verein/ Verband

Projektgruppe: Experten zu Bildung und Sport

Prototyp: Modell für die Neuausrichtung und Durchführung von Bildung

Ergebnis: Konzept in Umsetzung

Methode: Design Thinking und Kanban (10 Loops)

## 5. Zusammenfassung

Viele Jahre konnte die Wirtschaft vom Sport lernen. Mit den agilen Methoden und den Innovationsmethoden kann der Sport nun auch von der Wirtschaft lernen. Es entstehen neue Potentiale, die der Sport durch Öffnung zu den Innovationsmethoden in der Wirtschaft heben kann.

Das besondere Potential liegt im direkten Umfeld von Mannschaften. Hier kann Zusammenarbeit auf vier Ebenen gesehen werden:

1. Innerhalb der Mannschaft
  - Durch Kreativtechniken können neue Standards und neue Spielzüge gefunden werden.
  - Durch Konzeptarbeit und Beteiligung an einem Playbook wird ein Lernen der Mannschaft am eigenen Spiel unterstützt und eine kohärente Einheit gebildet.
2. Mannschaft und Trainer\*in
  - Durch die Zusammenarbeit wird die Verbindung von Mannschaft und Trainerteam ausgebaut.
  - Es werden starke Entscheider auf und neben dem Platz entwickelt.
  - Ein neues Teamerlebnis wird geschaffen.
  - Individuelle Fähigkeiten in der Mannschaft können zu einer kohärenten Einheit verbunden werden.
3. Mannschaften miteinander
  - Entwicklung einer Spielidentität, die Profibereich und Nachwuchs miteinander verbinden.
4. Mannschaften und Management
  - Verbindung aller Akteure im Management untereinander
  - Reduzierung von Silostrukturen

Für die Einführung der agilen Methoden ist die Einnahme einer neuen Haltung und neuer Perspektiven die größte Hürde: Der Umgang mit unserer hierarchischen Sozialisierung und unseren zentralen Führungsstrukturen sind die wesentliche Herausforderung.

Die durchgeführten Projekte zeigen die Anwendung im Bereich der Spieler\*innen/Mannschaft, der Gesamtorganisation und in gemischten Teams von Spieler\*innen, Trainer\*innen, Staff und Management. Die hohe Dynamik im Sport ist dabei kein Grund gegen die Einführung agiler Methoden, sondern im Gegenteil ein guter Grund, diese Transformation anzugehen.

Der Entwicklung der Methodenkompetenz in der Organisation und die Transformation zur agilen Einheit kann mittelbar zu einer Performance-Steigerung des gesamten Teams und der einzelnen Spieler\*innen führen. Damit kann die Transformation zur agilen Einheit zu einer echten Wertsteigerung des Kaders führen und damit eine sinnvolle Investition in die Mannschaft darstellen.

Ein sehr guter Zeitpunkt für eine Transformation kann auf dem Höhepunkt des Erfolges oder in einer Krise sein. Dann besteht die größte Gefahr für den Absturz oder die große Bereitschaft für eine Veränderung.

Dr. Uve Samuels

CEO und Founder des Exponential Sports Innovation Institute

Bei Fragen rund um das Thema Agile Führung steht Dr. Uve Samuels gerne zur Verfügung.

Kontakt: [us@exsii.eu](mailto:us@exsii.eu); +49 (0)172 4029221

Homepage: [www.exsii.eu](http://www.exsii.eu)

(12) OKR Objectives & Key Results, wie sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen, Verlag: Vahlen Franz GmbH, Erscheinungsdatum: 20. August 2018

(13) Steven Kotler: The art of impossible, Verlag: Harper Collins Publ. USA, Erschienen: 01.07.2008

(14) High Performance Sport Institute, HPSI, [www.HPSport-sinstitute.de](http://www.HPSport-sinstitute.de)

(15) Vera F. Birkenbihl, Birkenbihls Denkinstrumente, Herausgeber: Ariston, Erschienen: 27.02.2012

### Quellenangaben

(1) Dr. des. Verena Speth: Effektive Führung im Profifußball, Bund Deutscher Fußball-Lehrer Journal, Nr. 62

(2) Dr. des. Verena Speth: Wie Dynamiken innerhalb eines Vereins die Führungseffektivität beeinflussen, Teil II, Bund Deutscher Fußball-Lehrer Journal, Nr. 63

(3) Salim Ismael, Exponential Organisation, Verlag: Vahlen Verlag, Erschienen: 2017

(4) Dr. Uve Samuels, Exponentielle Innovation: Wie Wissenschaft und Wirtschaft gemeinsam das Wachstum von Europa und Deutschland durch Digitalisierung gestalten können. Verlag: Books on Demand, Erschienen: 2019

(5) André Häusling, Agile Organisation, Verlag: Haufe Verlag, Erschienen: 2. Auflage, 2020

(6) Sebastian Klein, Ben Hughes: Der Loop Approach, Verlag: Campus Verlag

(7) Kent Back, Ken Schwaber, et. Al.: Agiles Manifest, SCRUM.ORG: [www.scrum.org](http://www.scrum.org)

(8) Jens Maier: Ambidextrous Organisation, Verlag: Palgrave Macmillan, Erschienen: 08.07.2015

(9) Florian Eisenberg: kanban, Verlag: Hansa Verlag, Erschienen: 2018

(10) Eric Ries: The Lean StartUP, Herausgeber: Currency, Erscheinungsdatum: 17. Oktober 2017

(11) Jürgen Margetich: Das Scrum Prinzip, Verlag: Schäffer-Poeschel, Erscheinungsdatum: 21. Februar 2018