



Mit Bruno Baumann sprach Oliver Gerulat

Unendliche Weite des Abenteurers (Foto: Baumann)

Trainer: Grenzgänger und Abenteurer

Sein Weg, die Welt zu erkennen, führt den Extrem-Abenteurer seit mehr als einem Jahrzehnt in die großen Naturlandschaften der Erde - und immer wieder in extreme Situationen. Er verwirklicht damit Ideen, Träume, die über profane Abenteuer weit hinausreichen und sucht dabei nach Antworten auf die Grundfragen des Menschen. Im Jahre 1994 gelang es ihm, das Herzstück der Wüste Gobi zu Fuß zu durchqueren. 1996 wagte der Österreicher das scheinbar Unmögliche, nämlich jenen Sandbereich der Wüste Gobi solo zu bewältigen. Der Versuch wurde zum Wettlauf gegen die Zeit und endete nach vier Tagen und 120 Kilometern, als der letzte Tropfen Wasser verbraucht war. Dem Verdursten nahe konnte er sich mit letzter Kraft zu einer Wasserstelle retten. Überspitzt ausgedrückt, auch ein Trainer ringt im Abstiegskampf um das Überleben mit seinem Team, auch die Auseinandersetzung um Meisterehren ist ein Abenteuer.

Seinen Weg zur inneren Kraft und seine auf authentischen Erfahrungen beruhenden Methoden zur Erschließung unseres schöpferischen Potenzials überträgt Baumann auf den Unternehmensalltag und gibt sie in spannenden und motivierenden Seminaren und Vorträgen an Manager und Führungskräfte weiter. RS unterhielt sich mit Baumann über den möglichen Transfer seiner Ansätze auf den Sport.



Bruno Baumann

Geboren: 10. Januar 1955
Geburtsort: Leibnitz, Österreich (lebt in München)

Studium: Geschichte, Ethnologie in Graz und München

1997 startete Baumann zu einer **Durchquerung Tibets**. Dabei zog er mit einer **Yakkarawane über den Transhimalaya** bis an den Rand der Changthang, der menschenleeren Nordsteppen Tibets. Zu seinen schwierigsten Unternehmungen zählt die Expedition in das **Tibesti-Gebirge**, einem Ort kosmischer Isolation im Norden des Tschad.

Im April des Jahres 2000 begab sich Baumann auf **historische Spurensuche in die Takla Makan**, um die Hintergründe der „Todeskarawane“ des schwedischen **Forschers Sven Hedin** aufzuklären, der beim Versuch das Sandmeer zu durchqueren, ein Wüstendrama durchlebte.

Bruno Baumann gilt als hervorragender Kenner Tibets und des Himalayaumes. In seinen Buchklassikern „Die Götter werden siegen“ und „Mustang - Das verborgene Königreich im Himalaya“ zeigt er nicht das reiche geistige Vermächtnis dieser Hochkulturen, sondern auch die aktuelle politische Situation und deren Auswirkungen.

Bruno Baumann, als Forschungsreisender sind Sie Grenzgänger; was können Trainer, also Führungskräfte im Sport, von Ihnen lernen?

Weil ein Grenzgang in die Zone existentieller Bedrohung führt, also weit über die Zone der Herausforderung hinaus, in der sich gewöhnlich Trainer und Führungskräfte bei ihrer Arbeit bewegen, lassen sich Problemstellungen und deren Lösungsmöglichkeiten bzw. Erfolgsfaktoren präziser wahrnehmen und analysieren. Durch diesen Umstand gibt es Transfers aus meiner Erfahrungswelt zu den Herausforderungen für Führungskräfte im Sport und in der Wirtschaft.

In wie weit gleichen sich Herausforderungen im Sport und bei Ihren Projekten?

Ich benötige für meine Ziele im wesentlichen dieselben Qualitäten wie ein Manager, um sein Unternehmen voran zu bringen oder ein Trainer bzw. Leistungssportler, um Erfolg zu haben. Der Unterschied besteht darin, dass bei mir diese Qualitäten über Leben und Tod entscheiden.

Was muss ein Trainer heutzutage - zum Beispiel im Profisport Fußball, wo es um viel Geld geht - für Eigenschaften besitzen, um nicht zu „verdursten“ wie in der Wüste?

Ein Trainer im Fußball-Profisport ist einer besonderen Herausforderung ausgesetzt, denn er steht im Spannungsfeld zwischen dem Vereinsmanagement und der Mannschaft. Für ihn ist jedes Spiel eine „Wüstendurchquerung“, denn er braucht Erfolg und zwar sofort. Der Druck ist enorm und es bleibt ihm kaum Zeit mit der Mannschaft zu arbeiten, das heißt aus dem verfügbaren Kader ein Team zu formen. Darauf kommt es aber an und das ist zugleich der Knackpunkt.

Nennen Sie bitte ein Beispiel.

Nehmen wir einmal Real Madrid. Dort kaufen die Vereinsmanager die besten und zugleich teuersten Spieler ein, um die Position in der Mannschaft bestmöglicher Kompetenz zu besetzen. Aber die teuersten und besten Spieler sind kein Garant für ein erfolgreiches Team. Ein Team ist immer mehr als die Summe seiner Einzelakteure. Es kommt auf die richtige Mischung an und zwar nicht was die Haarmode

betrifft, sondern hinsichtlich Charaktere und Typen. Was nützt es wenn ein Team nur Macher und Kreative aufweist, aber keine „Arbeiter“, sprich Controller.

Und wie sehen Sie den Coach in dieser Situation?

Ein Trainer hat dann schlechte Karten, denn wenn der Erfolg ausbleibt, wird er ausgetauscht und nicht die Mannschaft. Der Trainer übernimmt zumeist einen bereits vorhandenen Kader und hat wenig bis gar keinen Einfluss auf die Einkaufspolitik. Und welcher Einkäufer bitteschön beurteilt die Akteure auch nach ihrer Teamfähigkeit. Das heißt, welche Spielertypen braucht das Team, weil es dort einen Defizit gibt. Entscheidungskriterium ist immer nur die Fachkompetenz. Das gilt übrigens auch bei der Personalpolitik von Unternehmen. Und dann wundert man sich, wenn ein Team das nur aus Controllern besteht, nicht sehr innovationsfreudig ist.

Was ist für einen Grenzgänger das wichtigste „Werkzeug“?

Er muss imstande sein, sein ganzes Potenzial in der Gleichzeitigkeit abzu-

.Bruno Baumann und sein „Wüstenschiff“, (Foto: Baumann)

Das Bild der **Via Dolorosa** - lateinisch: „Der schmerzhafteste Weg“, der Leidensweg. Eigentlich eine Straße in Jerusalem, sie führt durch die Altstadt vom Löwentor (oder Stephanstor) zur Grabeskirche, die an jenem Ort stehen soll, wo Jesus ins Grab gelegt worden sein soll.

Der Begriff „Controller“: Nach einer umfassenden Begriffsdefinition kann Controlling als die „Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen“ angesehen werden.

Burn-Out-Syndrom: engl. to burn out: ausbrennen. Ein besonderer Fall berufsbezogener (auch familiärer) chronischer Erschöpfung. Erstmals verwendete der Psychoanalytiker Herbert Freudenberger 1974 den Begriff. Symptome: Frustration, Depression, Schlafstörung, Kopfschmerz, Schuldgefühl.

Storming Phase: Im Rahmen einer Gruppenbildung wird dieser Zeitraum durch Konflikte und Konfrontationen verschiedener Meinungen geprägt. Oft reagieren die Teilnehmer ärgerlich, kritisch, feindselig aufeinander. Das vorerst höfliche Verhalten macht Machtansprüchen Platz. Es liegt am Moderator darauf zu achten, ob Konflikte auf der Beziehungsebene oder auf der Sachebene vorliegen.

Bild rechts: Gruppe, die schnell in der Storming-Phase ist – o.v.l.: Christoph Daum, Bernd Schuster, Giovanni Trapattoni – u.v.l.: Ottmar Hitzfeld, José Mourinho, Jürgen Klinsmann (Fotos: firo)



Orientierung (Foto: Baumann)



rufen, und zwar physisch, psychisch und intellektuell. Ein Grenzgang ist nach meiner Definition ein innovativer Schritt über das Bekannte in das Unbekannte hinaus, über diese Grenze eben. Da sind Qualitäten wie das Erkennen und richtige Interpretieren von schwachen Signalen. In der Wüste steht zum Beispiel nirgendwo geschrieben, wo es Wasser gibt. Weiterhin sind auch die Schnelligkeit der Reaktion, Kreativität der Vorgehensweise und die Durchsetzungskraft gefordert. Hinzu kommt noch ein Höchstmaß an Selbstverantwortungskompetenz.

Sie sprechen bei Ihren Projekten von Richtungen, nicht von Zielen. Wie kann man das auf einen Trainer oder Sportler transferieren?

Ich meine damit, dass die Vision zunächst einmal wichtig ist, denn sie produziert die notwendige Motivation und die Konditionierung auf das Ziel. Doch dann, wenn die Strategie zur Erreichung des Ziels festgelegt ist, dann muss die Vision und das entfernte Ziel zurücktreten, denn dann ist die Qualität des nächsten Schrittes entscheidend. Ein großes Ziel ist ja meistens nur über verschiedene Stationen und durch mehrere Schritte erreichbar. Wenn ich in der Wüste beispielsweise gerade losgegangen bin und unentwegt an das noch so weit entfernte Ziel denke, leide ich, weil ich immer weiter sein möchte, als ich bin. Ein solcher Weg ist eine „via dolorosa“, denn ich befinde mich im Konflikt mit der Zeit. Ich bin nicht geistesgegenwärtig, aber es ist die Gegenwart, die Zukunft begründet.

Sie sprechen von Visionen vor der Grenzüberschreitung. Was bedeutet das?

Wer Leistung fordert, von sich selbst oder von anderen, muss Sinn bieten

können. Sinn stiftet eine Vision. Je stärker die Vision, also ein mit Idealen besetztes Ziel, desto mehr Motivation kann erzielt werden. Der Wille allein reicht nicht aus, um sein ganzes Potenzial hervorzubringen, dazu gehört Begeisterung, sie ist die „Berge versetzende“ Kraft. Begeistert bin ich nur von etwas, womit ich mich völlig identifizieren kann. Und damit sind wir wieder bei der Vision.

Sie sagten auch, die Wüste setzt physische Grenzen, kein Limit der Erfahrung. Was meinen Sie damit und wie kann man das im Sport spiegeln?

In meinem Tun kann ich nicht über meine Grenzen gehen, denn das würde Tod bedeuten. Wenn ich vor Erschöpfung mitten in der Wüste umfalle und nicht mehr weiter kann, bin ich in kürzester Zeit tot. Der Sportler bewegt sich in einer abgesicherten Sportarena. Wenn ein Tour



de France-Fahrer über seine Grenzen geht und auf einem schweren Alpenpass erschöpft vom Rad fällt, ist der Hubschrauber, der Arzt, kurzum eine ganze Armada von Helfern da. Das gibt es bei einem Alleingang durch die

Wüste Gobi nicht.

Sie sprechen über die Schwierigkeiten beim Karriereaufstieg und die Gefahr, dass beim Abstieg ein Absturz folgen kann. Wie meinen Sie das?

Ich spreche in diesem Zusammenhang vom sogenannten „Scheitern“ oder „Rückschlag“ als nützliche, oft notwendigen Erfahrung, um ein großes Ziel zu erreichen. Bei meinem ersten Versuch im Jahre 1996, die Gobi-Wüste im Alleingang zu durchqueren, war ich fast verdurstet. Doch hinterher hat sich dieses „Scheitern“ als wichtigster Erfahrungsschritt entpuppt, bei dem ich am meisten profitiert sowie gelernt hatte und der es mir ermöglichte später dieses Ziel zu erreichen. Dieser Alleingang war ein innovativer Schritt, denn ich hatte keine Vorgänger, deren Erfahrungen ich mir hätte zunutze machen können. Und Innovation ohne Fehler gibt es nicht.

Können Sie sich vorstellen, eine Trainergruppe aus unglaublich extremen Typen zusammenzustellen und mit denen in die Wüste zu gehen? Fixieren wir uns auf Fußball: Vielleicht Ottmar Hitzfeld (Bayern München), Christoph Daum (1.FC Köln), Jürgen Klinsmann, José Mourinho (ehemals Chelsea London), Sir Alex Ferguson (Manchester United), Arsene Wenger (Arsenal London), Giovanni Trapattoni (Red Bull Salzburg) und Bernd Schuster (Real Madrid).

Ich kenne zwar keinen der hier genannten Trainer persönlich, aber ich kann mir vorstellen, dass mit einer solchen Gruppe von „Machern“ ein Team-Entwicklungsprozess ziemlich schnell in die „Storming-Phase“ kommt, auch ohne Wüste. Aber interessant wäre es allemal.